ifce
institut français
du **cheval**
et de l'**équitation**

Élaboration du projet d'établissement

Avril 2014 – Mars 2015

Document de référence n°3

EDITO

Le projet d'un établissement au service de la filière

Le renforcement de l'Ifce dans ses missions d'Institut technique, inscrites dans le Contrat d'objectifs et de performance 2014-2017, doit se traduire par une organisation interne et une évolution des compétences, répondant à ces orientations. La mise en cohérence de cette organisation et le travail de fond sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est le cœur même du projet de l'établissement.
Le projet est simple, mais ambitieux : dans nos domaines de compétence forte (reproduction, élevage, traçabilité, équitation....) savoir répondre aux nécessités présentes et futures de la filière, et diffuser les réponses auprès des acteurs concernés.
Pour réussir, il faut être en mesure de faire exprimer les besoins à plus ou moins long terme, imaginer des solutions, les tester, puis les diffuser. Ce qui impose un dialogue permanent avec les instances de la filière et le terrain, ces dernières étant responsables de orientations qu'elles se donnent. L'Ifce apporte, lui, son expertise, sa neutralité et ses outils d'appui à la filière.
Fort des acquis antérieurs dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'observation économique et sociale, et du SIRE, l'Ifce doit renforcer sa capacité recueillir les besoins de la filière, et à élaborer une réponse largement diffusable, dans un trajectoire de moyens contraints.
Les évolutions structurelles, que l'on retrouve dans l'organigramme, sont assez peu nombreuses, car il s'agit essentiellement de regrouper les forces sur des objectifs prioritaires.

L'appui à la filière se concentre sur l'expression des besoins généraux, de dimension plus politique et économique, et la relation avec les maisons mères. Cette direction porte aussi le développement opérationnel des usages du cheval.
La reconnaissance de SIRE en tant que direction à part entière, a pour objectif de bien identifier ce service à la filière, qui a, par nature, pour interlocuteurs privilégiés le grand public et les associations de races. Son comité d'usagers (comité Sire) permet d'être à l'écoute de la filière.
La direction de la connaissance se renomme « Développement et Recherche », car la priorité est donnée au transfert et à la diffusion. Il s'agit bien de créer un opérateur de développement qui n'est guère visible actuellement. En outre, le conseil scientifique a mis en place des groupes d'éleveurs pour faire émerger les questions pertinentes de recherche.
Dans le domaine du sport, la démarche est identique et en cours de déploiement au-delà des missions actuelles :
- une seule direction pour parler Sport, et donc un seul interlocuteur pour les fédérations sportives,
- un suivi sportif de tous les agents de l'Ifce qui sortent en compétition, piloté par cette direction,
- la définition d'une politique nationale d'organisation de compétitions de niveau national ou plus.

Pour le Cadre noir, les questions se posent un peu différemment, mais procèdent de la même analyse : faire vivre et diffuser un patrimoine équestre reconnu et porter de fait la partie culturelle de l'établissement, mais aussi établir la doctrine équestre de l'Institut et la diffuser. C'est pourquoi, la formation particulière portée par le Cadre noir, à partir de cet automne, est une action clé du COP 2014-2017.
La formation évolue peu structurellement et s'oriente vers des formations supérieures de niveau 1, à créer. Son lien fort avec la recherche et les territoires est indispensable ; elle prend le nom d'Ecole supérieure du cheval et de l'équitation.

Outre ces directions métiers, le réseau territorial doit se recentrer sur les missions de l'Institut qui deviennent les priorités 1. Les autres activités ne sont pas interdites, elles sont en deuxième priorité et doivent contribuer aux moyens de fonctionnement. C'est bien là que les évolutions de compétences auront le plus de poids, d'autant qu'une nouvelle mission de contrôle de la traçabilité s'est implantée. C'est aussi, parce que les missions de l'institut demandent un réseau territorial que la discussion sur le réseau change de nature : le maillage est bon, il doit s'adapter, en moyens mobilisés, aux missions prioritaires.

Ces réflexions organisationnelles ne doivent pas masquer que l'objectif principal est le service et le conseil à la filière. C'est le sens de ce projet d'établissement. C'est à cette aune que notre réussite sera mesurée. Nous devons passer d'une logique de sites à une logique de territoire.

Christian Vanier (Directeur général)

Sommaire

Éditorial

1 - Contrats d'objectifs et de performance 2014-2017 (COP)
1.1 - Introduction
1.2 - Les objectifs et actions clés
1.3 - Les conditions de réussite
1.4 - Une ambition pour l'avenir

2 - Après le COP, la démarche de travail
2.1 - Un projet coordonné
2.2 - La démarche de travail
2.3 - OVAR
2.4 - Benchmarking
2.5 - Séminaire des cadres

3 - Le projet d'établissement
3.1 - Préface
3.2 - Historique
3.3 - COP
3.4 - Méthode d'élaboration
3.5 - Traduction des objectifs du COP en objectifs stratégiques et opérationnels
3.6 - Mission, vision et valeurs de l'Ifce
3.7 - Inflexions majeures
3.8 - Fonctionnement et organisation
3.9 - Moyens
3.10 - Tableau de bord prospectif RH
3.11 - Conclusion et mise en œuvre
Annexes

5 - Plan d'actions – Groupe prospective

Conclusion
Groupe « prospective »

1 . Contrat d'objectifs et de performance (2014 – 2017)

1.1. Introduction

Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) fait suite à une réflexion menée dès la fin 2012, à l'initiative des ministres chargés de l'agriculture et des sports, visant à recueillir l'expression des acteurs de la filière et des membres du conseil d'administration, sur les orientations à donner à ce tout nouvel établissement.

La décision d'engager la réforme qui a conduit à la création de l'Ifce, unique opérateur de l'État dans le domaine, a été actée lors du Comité de modernisation des politiques publiques en juin 2008, tandis que le premier COP a vu le jour dès 2011. Il posait les bases des missions clés de l'Institut, tout en conduisant la lourde réforme des Haras nationaux. C'est grâce aux résultats obtenus lors de cette première étape que l'on peut dessiner l'avenir de l'établissement en tant qu'Institut d'appui, d'expertise et de recherche, à vocation technique, dans un domaine original qui met en valeur l'usage du cheval dans toutes ses dimensions, génétiques, agricoles, environnementales, sportives et de loisir, auprès de tous les usagers.

Cet avenir est fondé sur deux traditions pluriséculaires au sein d'écoles de renom et d'une activité de recherche reconnue. Certes, l'établissement n'a plus vocation à être acteur direct des opérations d'élevage, mais il doit être présent aux côtés des acteurs économiques qu'ils soient éleveurs, simples utilisateurs ou sportifs.

Les chiffres caractéristiques de la filière montrent que celle-ci est fondée principalement sur une économie de loisirs, qu'il s'agisse des courses ou de la pratique de l'équitation sous toutes ses formes. La valorisation alimentaire est soit le fait d'une gestion de fin de vie, soit concentrée sur la production de poulains lourds dont une grande partie est exportée. Une activité d'élevage à des fins non alimentaire, mais essentiellement sportives ou de loisir, est rare et justifie un institut spécifique.

Du point de vue économique, les enjeux pour l'Etat, du développement de la filière équine sont ceux de toute activité : la production de valeur ajoutée sur le territoire, la création d'emplois et la contribution à la balance commerciale ou à la balance des paiements. Aussi, compte tenu de la forte image du cheval, la contribution de la filière équine au rayonnement de la France tant par les résultats sportifs que par le patrimoine propre à notre pays, est une dimension qui mérite en elle-même une attention de la part des pouvoirs publics. Cette image de la France comme grande nation du cheval, riche d'un patrimoine historique, est un atout qu'il convient d'entretenir et de développer.

Les principaux enjeux s'articulent autour de trois grands axes :

- la performance économique, environnementale et sociale des différentes activités qui composent cette filière complexe ;
- la capacité à trouver un nouvel équilibre relationnel entre les acteurs, compte tenu de la modification profonde du rôle de l'Etat ;
- le rayonnement de la Nation par sa performance sportive et la valorisation de son patrimoine.

Ces enjeux généraux seront déclinés en objectifs qui sont issus des concertations évoquées ci-avant, en tenant compte des évolutions constatées au cours du précédent COP.
L'établissement doit y répondre dans une posture de services dans des domaines techniques, économiques et sociaux à la filière, dont la demande doit être mieux identifiée. Les missions de l'Etat, qui lui sont confiées, concourent à sécuriser l'économie de la filière.

1. 2. Les objectifs et actions-clés

Les orientations que doit suivre l'Ifce peuvent se résumer en grands objectifs opérationnels, qui se déclinent en actions clés et dont la mise en œuvre suppose que soient réunies des conditions de réussite.
Ces objectifs opérationnels peuvent être synthétisés comme suit :

- organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine, plus pertinentes et plus efficaces ;
- accompagner le sport de haut niveau ;
- renforcer la recherche, le développement, le transfert des connaissances ; vulgariser et diffuser les résultats en vue d'une appropriation par tous les acteurs socio-économiques ;
- développer une formation professionnelle adaptée aux besoins exprimés ;
- garantir la traçabilité et l'identité des équidés ;
- valoriser le patrimoine matériel et immatériel.

Ces objectifs opérationnels permettent de mettre en relief les orientations pour l'avenir. Toutefois, ils ne couvrent pas la totalité de l'activité de l'institut, par exemple, les actions de l'établissement en matière d'insertion sociale auxquelles l'Etat accorde de l'importance. La question du modèle économique et financier des actions concourant à la réalisation de ces objectifs doit être appréciée avec soin.

1. 2.1 Organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine

Les groupes de travail ont mis en évidence le fait que la filière doit être accompagnée différemment.
Les attentes exprimées vis-à-vis de l'Ifce portent sur sa capacité à apporter une expertise technique et économique sur les problèmes d'actualité rencontrés, et à créer les conditions d'un débat serein sur les enjeux de la filière.
L'Ifce doit devenir l'instance de concertation institutionnelle des acteurs de la filière, capable d'anticiper les évolutions du secteur et de prévenir au mieux les difficultés identifiées.

Actions :

- L'Ifce assurera l'organisation d'un lieu de débat stratégique au profit de la filière, qui s'appuiera, notamment, sur les travaux des observatoires économiques et sociaux.

L'Ifce sera chargé, en particulier, d'animer la réflexion avec l'ensemble des acteurs de la filière pour l'élaboration d'un plan stratégique consacré aux activités liées à l'utilisation du cheval, en complément de la réflexion menée par FranceAgriMer pour les filières agricoles relevant de sa compétence. Ce lieu de débat servira à construire la demande de la filière et à contribuer à l'émergence de nouveaux produits équestres.

- Le renforcement de l'autonomie de la filière nécessite une réflexion commune avec les organisations du secteur, notamment les maisons mères SFET et SHF, sur les actions menées par l'Ifce au profit de la filière ; une première esquisse en sera proposée avant la fin de l'année 2014 ; la construction d'un programme de développement, l'appui aux réflexions des politiques régionales mobilisant les fonds européens et la valorisation économique des produits d'élevage en feront partie ; l'accent sera particulièrement mis sur l'aide à la valorisation des équidés de sport, avec la SHF, et le développement des usages des équidés de travail avec la SFET maison mère portant cet enjeu.
- L'Ifce confortera son rôle d'organisme payeur du MAAF au profit des acteurs équins, en tenant compte du cadre réglementaire évolutif en matière d'intervention publique, à travers des procédures d'intervention plus sécurisées, transparentes et efficaces.

- L'appui à l'international est indispensable, tant pour les actions de coopération qui favorisent le rapprochement entre les pays, qu'à l'attention des acteurs économiques ; cette dernière action de l'Ifce s'effectue au sein de l'UNIC, dont l'institut est membre depuis 2013.

- Pour l'export, l'Ifce apporte son concours à la DGAL, pour ouvrir les marchés étrangers aux exportations de chevaux et de semences et aider ainsi les acteurs économiques à exporter.

- L'Ifce participe à la veille réglementaire, notamment européenne, au service de l'État et des OSP.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

- Ifce, lieu de concertation institutionnelle :

  Jalon : création d'un comité d'orientation stratégique par le conseil d'administration début 2015, incluant les organisations représentatives du secteur.

  Indicateurs : nombre de réunions, nombre de sujets stratégiques débattus, taux d'aboutissement à une position de la filière.

- Conventions de partenariat et d'appui technique ANRA, maisons mères et fédérations en distinguant le niveau national du niveau régional ;

  Jalon : mise en place, en 2015, d'une convention cadre avec la SHF et la SFET.

  Indicateurs : montant valorisé de l'appui technique, taux global de remise.

- Appui à l'international :

  Indicateurs :

  - nombre de journées- hommes consacrée à la coopération
  - nombre de modèles de certificats exports rédigés
  - chiffres d'affaires de l'Ifce avec la clientèle internationale

1. 2.2 Accompagner le sport de haut niveau

La mission relative au sport de haut niveau conduite par l'Ifce s'exerce dans un cadre partenarial avec la Fédération française d'équitation (FFE) et la Fédération française handisport (FFH).

En effet, ces fédérations élaborent et organisent les parcours de l'excellence sportive (PES), dispositifs validés par le ministre chargé des sports pour une olympiade, après avis de la commission nationale du sport de haut niveau, formation restreinte du Conseil national du sport.

Le partenariat avec la Fédération française de pentathlon moderne doit également être poursuivi et développé afin de renforcer la participation de l'Ifce à la préparation à l'épreuve d'équitation des sportifs de haut niveau de cette discipline.

Etablissement référent pour l'équitation dans le réseau « grand INSEP », l'Ifce doit promouvoir l'innovation dans ce domaine. L'Ifce doit apporter sa contribution aux performances des cavaliers français en développant ses capacités d'intervention, y compris en faisant bénéficier le monde équestre des bonnes pratiques et procédures d'entraînement ou de préparation développées dans les autres sports et transférables à l'équitation.

En lien étroit avec les fédérations et leurs équipes d'encadrement, les pôles implantés à l'Ifce, ou soutenus par l'établissement, notamment le pôle France jeunes, constituent des lieux prioritaires d'application de cette politique liée au sport de haut niveau développée par l'Ifce. L'accompagnement du sportif dans la logique du « double projet » est un objectif majeur du dispositif.

Actions :

- Formaliser, par convention, avec la FFE, dans le cadre de son PES en vigueur, les relations de partenariat et le programme d'actions à conduire par l'Ifce, en définissant la contribution de chacun à la conduite de ces actions et à leur réussite ;
- Formaliser et mettre en place avec les fédérations sportives (FFH et FFE) un système d'accompagnement des cavaliers pour le para-équestre avec des chevaux adaptés ;
- Capitaliser sur les compétences spécifiques des sites, en liaison avec les autres partenaires (FFE, SHF…) : CCE jeunes chevaux à Pompadour, CCE, voltige et dressage à Saumur, dressage jeunes chevaux à Rosières-aux-Salines ou au Bréviaires, CSO/CCE au Pin, endurance à Uzès, attelage … ;
- Développer les services nécessaires à l'obtention de la labellisation « Grand

INSEP » ;

- Maintenir et améliorer les conditions permettant l'accueil des pôles des PES.

Les indicateurs permettant d'évaluer la contribution de l'Ifce à la performance sportive nationale sont :

Jalon : obtenir la labellisation « Grand INSEP » dans la première vague d'établissements labellisés ;

Indicateurs :
•part des journées/stagiaire des collectifs Equipe de France sur le total des journées/stagiaires des stages sportifs organisés par l'Ifce, à compléter par un sous indicateur du nombre de journées stagiaires des équipes de France par discipline ;
•taux de réussite scolaire, universitaire ou professionnelle des sportifs de haut niveau ou espoirs inscrits en pôle à l'Ifce ;
•nombre de demandes de la FFE et nombre de demandes satisfaites par l'Ifce, dans le cadre d'une formalisation des demandes, répondant aux objectifs sportifs du PES, dans les champs de la recherche, formation et accueil technique ;
•participation aux groupes ressources et aux actions menées par l'INSEP
•nombre de jours-hommes d'expertise d'agents de l'Ifce au bénéfice du réseau

1. 2.3. Renforcer la recherche , le développement, le transfert des connaissances et vulgariser les résultats

L'objectif est de donner aux acteurs les informations nécessaires à leur prise de décision dans les domaines génétiques, zootechniques, socio-économiques, pédagogiques et sportifs et de soutenir l'innovation.
C'est un secteur clé reconnu par la filière avec comme principaux partenaires l'INRA dans le domaine équin et l'université de Poitiers pour la biomécanique.

Le conseil scientifique joue le rôle de conseil scientifique et technique de la filière.

La diffusion des résultats est assurée par la première valorisation scientifique, la mise en ligne et par les formations. Le réseau de terrain de l'Ifce sera mobilisé et formé en vue de diffuser ces résultats et détecter les besoins de recherche. Ce réseau associe les organismes de développement nationaux ou régionaux, spécifiques ou non à la filière équine. C'est un appui à la filière, fondamental pour un institut à vocation technique. A ce titre, les opportunités offertes par le Partenariat européen d'innovation mériteront d'être explorées.

L'organisation interne doit ainsi structurer les trois fonctions :
- émergence et débat sur les questions de recherche (conseil scientifique) ;
- formalisation des résultats et élaboration du schéma de transfert des résultats vers les publics concernés (à créer) ;
- diffusion vers les publics concernés (mobilisation du réseau de terrain).

Les thèmes de référence actuels de l'Ifce sont la reproduction, la génétique, l'alimentation, la santé, la valorisation/utilisation du cheval, la biomécanique du cavalier et la pédagogie. Ces compétences seront complétées dans le domaine des systèmes d'élevage, de la socio-économie et des sciences de l'entraînement des sportifs et des chevaux.
Actions :

- Inciter le Conseil scientifique à intervenir sur l'ensemble des programmes de la filière financés par des crédits publics.
- Faciliter et améliorer la formulation des demandes/besoins de la filière, privilégier la recherche appliquée, introduire de nouvelles thématiques : sciences humaines et bien-être animal.
- Faire un retour régulièrement des projets en CA.

- Prendre l'initiative d'un projet européen, sur le bien-être animal par exemple.
- Constituer en interne une équipe dédiée au transfert de résultats.
- Mobiliser et former le réseau sur la vulgarisation.
- Renforcer le rôle de conseil et d'expertise, notamment pour développer les usages du cheval.

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

Jalons :

•structuration du transfert début 2015, mobilisation et formation du réseau courant 2015

•mise en place de la réflexion sur le bien-être animal ; porter un projet à dimension européenne et internationale.

Indicateurs :

•interventions directes de diffusion de la connaissance sur le terrain mesurées par le nombre d'hommes-jours d'appui technique individuel et nombre d'hommes-jours d'appui technique collectif ; l'appui technique étant par convention une action de conseil qui n'entre pas dans le champ de la formation en tant que telle ;

•nombre de projets de recherche ;

•nombre de notes de conjonctures ;

•nombre d'articles publiés par les chercheurs de l'Ifce, suivant la méthode d'évaluation de l'ARS.

1.2.4. Développer une formation professionnelle adaptée

La formation est au cœur des missions de l'Institut. Elle s'appuie sur deux écoles renommées à Saumur et au Pin.
Son développement doit prendre en compte deux types de demandes du milieu socioprofessionnel : des formations de référence dans le domaine de la reproduction et de l'équitation ; des interventions ciblées pour la formation professionnelle des enseignants et entraîneurs. Elles doivent s'articuler, clairement, avec l'offre de formation existante sur le marché.
Le lien entre la recherche et la formation doit être renforcé par l'évolution des référentiels ou modules d'enseignement à la lumière des résultats de la recherche et doit contribuer au positionnement de l'Ifce comme formateur de formateurs.
L'établissement de ce lien doit être un des rôles du conseil de formation, en relation avec le conseil scientifique.
Les secteurs de référence développés sont les techniques d'élevage (reproduction, sélection) et l'accès à l'équitation de haut niveau. Les formations aux métiers du cheval sont poursuivies, notamment pour celles qui emportent une dimension patrimoniale.

Actions :

- Développer le rôle « École supérieure du cheval et de l'équitation » de l'établissement, organisme de référence, en y créant une formation spécifique au travail à pied et en main, et mettre en place une formation au métier d'écuyer ;
- Développer la formation continue des enseignants en liaison avec les comités régionaux de la Fédération française d'équitation en concertation avec la direction technique nationale de la FFE ;

- Favoriser la formation des cadres intervenant pour la pratique des personnes en situation de handicap, en liaison avec les fédérations françaises handisport et du sport adapté ;
- Donner une valence internationale, par la maîtrise de l'anglais, aux formations initiales ;
- Redéfinir l'offre de formation pour la clientèle internationale, dont la vocation est le rayonnement de l'équitation et de l'élevage français ;
- Consolider le réseau d'écoles d'attelage.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

Jalons :
•mise en place d'une formation sur le travail en main et à pied et d'une formation d' « élève écuyer » à la rentrée 2015 ;
•rénovation des formations internationales pour la rentrée 2015.
Indicateurs :
•nombre de personnes admises en formation/nombre de demandes (par type de formation) ;
•recettes de formation/ETPT consacrés à la formation ;
•recettes de formation/masse salariale formation ou recettes de formation/dépenses de formation ;
•nombre de journées de formation en lien avec les fédérations sportives/nombre total de journées formation (sous indicateurs : nombre de journées formation pour FFE, pour FFH, pour FFSA, taux d'insertion des apprenants.

1.2.5. Garantir la traçabilité des équidés et structurer les données

Le SIRE est un outil au service des races et de la filière. La rénovation du SIRE pour répondre aux évolutions réglementaires et sanitaires, déjà engagée, se poursuit. Elle nécessite de passer d'un modèle centré sur le cheval identifié, à un modèle gérant non seulement les équidés, mais aussi les lieux et les personnes.
Outil original, au sein d'un contexte européen structuré par les races, dont l'appartenance n'est pas figée, c'est un véritable atout pour la production d'indices génétiques et le suivi des programmes de performances. Il doit continuer à offrir des services de base aux associations de race à un coût compétitif, tout en développant des options spécifiques pour répondre à des besoins particuliers. La mise en place des outils de caractérisation phénotypique est une étape supplémentaire au service de l'élevage.

Il importe de poursuivre les services à l'utilisateur final, qu'il soit vétérinaire, éleveur, propriétaire ou cavalier.
Les échanges de données avec d'autres systèmes d'information (Courses, FFE, SHF, SFET..) font partie des pratiques françaises. Il importe de conserver cet état d'esprit coopératif, véritable atout compétitif pour la filière.
Le pilotage de ce dispositif par le comité SIRE est un gage d'adéquation avec les différentes préoccupations des acteurs socioprofessionnels.

Actions :

- Assurer le rôle de base de référence des équidés, des détenteurs et des données génétiques ;
- Assurer une mission de police de l'identification des équidés, sur la base des instruments juridiques mis en place (Loi d'avenir de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt et ordonnance prévue par cette loi), dont la couverture territoriale sera un atout majeur ;
- Consolider l'orientation de SIRE comme base de données zootechniques permettant l'élaboration d'outils et de services ;
- Développer/intégrer les services particuliers aux organisations équines, en particulier les organismes intervenant dans la sélection ;
- Poursuivre le travail d'appui au MAAF pour l'élaboration, la négociation ou l'application des réglementations de niveau national et communautaire ;
- Identifier les mutualisations possibles avec les systèmes d'information de suivi des animaux de rente (identification, traçabilité, suivi génétique…) et les autres systèmes d'informations équins.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

Jalon :
•donner au comité SIRE le statut de comité d'orientation au sens de l'article R 653-24 du code rural.

Indicateurs :
•qualité du système : taux de disponibilité de la base, taux d'appels téléphoniques servis, délais moyens de délivrance des documents avec dossiers complets ;
•contrôles : taux de réalisation du plan de contrôles annuel ;
•volume (nombre de lignes) échangé avec les autres systèmes d'information de service public ou privé.

1.2.6. Valoriser le patrimoine immatériel et matériel

La dimension patrimoniale porte l'identité historique de l'établissement.
Le patrimoine immatériel est constitué des savoir-faire relatifs aux métiers du cheval, de la conduite d'attelages traditionnels et de la pratique de l'équitation de tradition française portée par le Cadre noir, pour laquelle l'Ifce assume la responsabilité de la valorisation du label UNESCO « patrimoine culturel immatériel de l'humanité » au profit de la filière équestre française.

1.2.6.1. L'équitation de tradition française

La dimension patrimoniale du Cadre noir porte les valeurs de l'établissement et contribue directement à son aura et à sa notoriété. Toutefois, des concours externes sont indispensables pour en préserver les conditions matérielles d'expression et pour en développer le rayonnement international.
L'activité de représentation du Cadre noir, dont l'image valorise l'ensemble des activités de l'institut, sera développée en recherchant un modèle économique novateur qui pourra mobiliser des participations externes.

Actions :

- Maintenir un niveau significatif de représentations sur le site de Saumur ;
- Poursuivre le développement des galas extérieurs du Cadre noir, sous des formes diversifiées en cherchant à accroître la visibilité internationale ;
- Développer des partenariats externes (mécénat, partenariats commerciaux) ;
- Faire vivre l'équitation de tradition française auprès d'un large public et préparer l'audit du label Unesco.

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

- recettes liées aux représentations du Cadre noir (droits d'entrée, cachet, sponsorat, mécénat, droits de reproduction et de diffusion…) ;
- taux de couverture des dépenses du Cadre noir par des recettes externes (hors subventions).
-

1.2.6.2. Les savoir-faire métiers des Haras nationaux

La réforme de l'étalonnage public a conduit nombre d'agents à se réinvestir dans les métiers traditionnels des Haras nationaux et à développer des actions de valorisation des sites. Parmi, les savoir-faire particulièrement reconnus et recherchés par le grand public, on peut distinguer la sellerie-bourrellerie, la maréchalerie et l'attelage.

Actions :

- Diffuser les savoir-faire métiers des « Haras nationaux » : maréchalerie, sellerie, bourrellerie, attelage et déclinaisons utilitaires, par la présence dans le réseau, la formation et la production interne (selles à la française, brides…).

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

- nombre de jour-stagiaire pour la sellerie et la maréchalerie ; nombre d'apprentis accueillis ; valeur de la production interne.

1.2.6.3. Le patrimoine matériel mobilier et immobilier

Le patrimoine matériel porte sur les Haras nationaux et des biens mobiliers comme les voitures hippomobiles. Le maintien de ce patrimoine par l'Ifce seul n'est plus possible. Il faut donc engager une double démarche de valorisation territoriale et de conservation de l'identité des sites, avec des partenaires publics ou privés.

- Immobilier

Les questions immobilières sous-tendent de manière forte les modalités de mise en œuvre des missions en plein évolution de l'Ifce et les conditions de l'équilibre de sa gestion financière.

L'établissement devra procéder à la révision de son **Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à partir de juin 2015.**

Préalablement une double action sera mise en œuvre :

- mener au cours du premier semestre 2015 de façon proactive les discussions avec les collectivités territoriales ou, le cas échéant, des partenaires privés en vue de conclure avec eux, avant le 31 décembre 2015, des projets de sites reposant sur une valorisation économique

raisonnable de ces transferts et en particulier des moyens humains et immobiliers ; un premier bilan sera présenté mi-2015 ;

- implanter les équipes de l'Ifce en territoire dans des lieux qui, idéalement, regroupent les acteurs de la filière (CRE, Conseils des chevaux, associations d'éleveurs…) et des équipements sportifs, constituant des pôles régionaux ; ces lieux peuvent être des haras actuels.

Faute d'accord ou de partenariat au 31 décembre 2015, les sites qui ne sont pas à vocation nationale et dont l'Ifce est propriétaire, devront être vendus. Pour les sites pour lesquels l'Ifce n'est pas propriétaire, l'établissement devra procéder à la rationalisation des conditions matérielles et financières en cohérence avec ses activités, de façon à générer des économies de fonctionnement significatives.

Pour mener à bien cet objectif, l'Ifce recherchera l'appui, sur le moyen et long terme, de compétences extérieures disposant des savoir-faire en matière d'ingénierie immobilière et patrimoniale (expertise juridique et financière, recherche de partenaires, compétences techniques diversifiées ….).

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

Jalon :

•mise en place d'un cadre de référence de valorisation des sites « Haras nationaux » et définition d'une politique de mise en valeur du patrimoine hippomobile courant 2015 ;
•bilan des discussions avec les collectivités en juin 2015 ;
•état des conventionnements fin 2015.

Indicateurs :

•nombre de sites intégrant le réseau « Haras nationaux » ;
•nombre de voitures hippomobiles exposées ;
•nombre de partenariats signés selon les principes du COP ;
•coût salarial par site ;
•dépenses de fonctionnement par site ;
•surface totale par site déclinée selon le type d'usage par bâtiment et selon l'évolution des effectifs.

1.2.6.4 Accompagner la création de l'EPA « Haras national du Pin »

La loi d'avenir agricole a prévu la création d'un nouvel établissement public d'État, associant les collectivités territoriales à la gestion de ce haras prestigieux. Les missions de l'Ifce sur ce site sont encouragées, et l'Institut participera à la mise en place de cet EPA.
Compte tenu de la trajectoire en effectif de l'établissement, il est envisagé que l'Ifce mette à disposition des effectifs dans la limite du sous plafond annuel d'emplois mentionné au 3.4.

1.3. Les conditions de la réussite

Les orientations définies ci-avant dessinent les contours d'un institut, opérateur de l'Etat, recentré sur l'appui aux opérateurs de la filière et l'exercice de missions régaliennes. Il importe que la mutation soit engagée rapidement pour rendre lisible l'établissement, non seulement en externe vis-à-vis de ses partenaires, usagers et clients, mais également en interne afin de mobiliser les agents sur les missions d'avenir.

Les conditions de la réussite du présent contrat d'objectifs sont :
- communiquer sur les nouvelles missions de l'établissement en interne et en externe ;
- redéfinir les missions et les modalités d'intervention du réseau territorial ;
- mobiliser et accompagner les agents, notamment par la formation, sur le nouveau projet ;
- concevoir et développer des outils de gouvernance propres à assurer la soutenabilité financière globale de l'établissement et à entretenir un dialogue social de qualité.

Le recentrage sur certaines missions historiques de l'Ifce et le développement d'une nouvelle offre en faveur des acteurs de la filière équine et des acteurs de l'équitation sportive et de loisirs supposent qu'une communication claire et ciblée soit diffusée. Au-delà des supports de communication traditionnels (site internet, production de plaquettes, brochures et lettres), les nouvelles orientations de l'établissement doivent être expliquées, en externe, dans le cadre de rencontres et séminaires ; en interne, à travers les instances de dialogue social et l'organisation de réunions régulières d'information des personnels (cf. infra « un projet pour l'établissement et chacun de ses agents »).

1.3.1. Une présence redéfinie en territoire

L'Ifce doit redéfinir sa présence territoriale. En effet, pour développer la plupart des actions correspondant aux missions qui lui sont attribuées, il doit déployer un dispositif opérationnel sur le territoire qui décline localement les fonctions de « l'institut, à vocation technique, d'expertise et de recherche ». Ceci conduit à renforcer les équipes techniques d'appui, de formation, d'expertise et de contrôle, et à réduire les activités d'animation des sites.

Les activités, qui correspondent à ces fonctions, sont définies sous le vocable « d'antenne régionale de l'Ifce» et regroupent : la formation, le conseil, l'information (points équi infos), l'aide au recrutement (équiressources), l'assistance à projets, les contrôles d'identification, l'appui aux acteurs de la filière y compris par la diffusion des résultats des travaux de recherche de l'institut,... Ces activités ne conduisent ni à entretenir des effectifs de chevaux (sauf ceux nécessaires aux supports pédagogiques, à la recherche, au sport de haut niveau et à l'activité de représentation du Cadre noir), ni à gérer d'importantes infrastructures.

En complément à ces activités, l'établissement met en œuvre son savoir-faire en matière d'organisation d'événements sportifs de niveau national et international sur des sites aux infrastructures adaptées, dont l'exploitation correspond à un large intérêt collectif. Le volume et les conditions d'organisation de ces événements doivent être définis pour aboutir à un modèle économique globalement équilibré, ceci valant également pour le site siège de Saumur.

Cette approche conduit à redéfinir la place et le rôle attribués aux sites des Haras nationaux. S'il semble indispensable que l'Ifce maintienne, ou joue un rôle très actif, dans les Haras nationaux à forte image (Le Pin, Pompadour), il ne lui est plus possible d'entretenir l'ensemble du réseau actuel qui ne correspond plus à ses besoins. Toutefois, sa présence en territoire est indispensable.

1.3.2. Un projet pour l'établissement et chacun de ses agents

La traduction opérationnelle des objectifs et actions du présent Contrat d'objectifs et de performance fera l'objet d'un projet d'établissement qui devra garantir la cohérence, la structuration et l'explicitation interne de la mutation engagée. Ce projet d'établissement a fait l'objet d'un séminaire des cadres pour une rédaction définitive après signature du COP, soit fin 2014 ou début 2015. Le temps de maturation du COP a été mis à profit en interne pour initier ce travail. Les instances paritaires existantes devront être parties prenantes dans la réflexion à mettre en place.

De même, il importe que chaque agent trouve sa place dans ce projet, avec des missions clairement définies par référence aux orientations du COP. Il est donc nécessaire de maintenir l'effort de formation continue pour développer de nouvelles compétences, et d'accompagner les agents dans leur évolution professionnelle, comme c'est le cas depuis la création de l'Institut.

Les nouvelles missions correspondent souvent à une augmentation de la technicité et du niveau de responsabilité de ceux qui s'y engagent. Un plan particulier de requalification statutaire doit être défini pour accompagner le projet d'établissement. Dans cette perspective, il appartient à la direction générale de l'Ifce de concevoir et mettre en œuvre une véritable démarche de GPEC (cf. infra).

Les personnels de l'Ifce ont été fortement impliqués dans les profonds changements opérés pendant ces dernières années depuis la création de l'établissement et notamment, le transfert de la mission d'étalonnage public vers les professionnels de la filière. Dans un cadre contraint de réduction des emplois, la poursuite de la restructuration de l'Institut autour de ses missions régaliennes nécessite un management affirmé de ses ressources humaines.

Actions :

- Etablir un projet d'établissement, pour fin 2014-début 2015, qui arrête les modalités pratiques d'intégration des orientations du COP, en terme organisationnel et de planification de l'action ;
- Redéfinir les cibles ETP/ETPT par site et par bloc de missions en fonction de cette évolution et de la trajectoire impulsée à l'établissement ;

Les indicateurs pour ces actions sont :

Jalons :

•présentation du projet d'établissement au CA de l'Ifce en mars 2015 ;

Indicateurs :

Les modalités de conduite du changement :

•nombre de réunions d'information organisées dans l'année et par site et le taux de participation des personnels à ces réunions ;

•fréquence de diffusion ou de mise à jour des supports internes (site intranet, plaquettes, lettre interne, …) ;

•nombre de propositions de mesures formulées par les agents et le taux de mise en œuvre ;

•Nombre d'ETPT annuels et d'ETP au 31 décembre de chaque année du COP, par site et par mission ;

•Nombre détaillé d'ETPT annuels et d'ETP au 31 décembre de chaque année du COP, par catégorie statutaire, pour chaque mission et site.

1.3. 3 Favoriser une gestion maîtrisée de l'établissement et s'assurer de sa bonne gouvernance.

1.3.3.1 Pilotage et gouvernance

La performance d'un établissement se mesure à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. Elle s'évalue également sur sa capacité à mettre en place une stratégie de gouvernance et une gestion des risques financiers. Cette exigence se pose avec une acuité toute particulière dans un contexte financier difficile et de recentrage d'activité. L'Ifce mettra en place un plan d'action visant à mettre l'organisme en conformité avec le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. L'établissement poursuivra le déploiement du contrôle interne sur les processus comptables et financiers, mais aussi sur les processus sensibles : RH, accueil du public et systèmes d'information.

L'Ifce s'inscrit dans une démarche stratégique en matière de gouvernance et de maîtrise des risques. Le pilotage de la performance de l'Ifce s'appuie sur un dispositif structuré qui va encore s'améliorer sur certains aspects :

- Vision stratégique sur des éléments-clés du support de l'établissement :

Schéma directeur du système d'information pour la période 2014-2017 : il définit et planifie les évolutions à apporter pour faciliter le déploiement des orientations stratégiques en y intégrant les directives interministérielles mais également les moyens à mettre en œuvre ;

Schéma pluriannuels de stratégie immobilière : il pose un diagnostic du patrimoine immobilier et les orientations stratégiques ;

- Le contrôle budgétaire (suivi des écarts prévu/réalisé) :

• Le contrôle de gestion (comptabilité analytique, tableau de bord centralisé, «traqueur» d'économie) : il se traduira par la poursuite du dialogue de gestion entre la direction générale et les responsables budgétaires. Cela permet d'apprécier la performance économique des unités budgétaires et de valider leur budget en dépenses et recettes, ainsi qu'en plafond d'emploi.

• Le contrôle interne est en cours de déploiement :

- La démarche de contrôle interne comptable et financier a permis d'élaborer une première cartographie des risques en 2011 avec des plans d'action associés. Des résultats sensibles ont déjà été obtenus, des gains significatifs sont encore attendus ;

- Concernant les autres processus (RH et SI en particulier), le dispositif vient d'être lancé.

• L'audit interne permet d'évaluer la gouvernance de l'établissement tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel dans tous les domaines. Il répond par ailleurs aux recommandations des organismes de contrôle qui sont essentiellement le CGEFi et la Cour des comptes. Ces contrôles sont l'occasion d'approfondir des points particuliers de gestion. Les recommandations font l'objet d'une prise en charge systématique par l'établissement, le suivi formel de celles-ci reste à parfaire.

Jalons, actions-clés et indicateurs.

- Finaliser la comptabilité analytique :
  - parfaire la connaissance des coûts du site de Saumur, en mettant en place un dispositif fiable d'affectation de la masse salariale aux programmes ;
    - ➢ indicateur : résultats de comptabilité analytique par activités significatives.
- Déployer le contrôle interne sur les processus comptables et financiers (CICF), RH et Systèmes d'information :
  - cartographier les processus ;
  - affiner la cartographie des risques ;
  - mettre en place les plans d'actions ;
  - ouvrir les principaux risques ;
    - ➢ indicateur : état d'avancement des plans d'action par la transmission annuelle aux ministères de tutelle des éléments permettant de s'assurer de la mise en œuvre des risques comptables et financiers, et présentation au Conseil d'administration.
- Adapter les systèmes d'information comptables et financiers au décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publiques :
  - ➢ indicateur : déploiement du système d'information au 1er janvier 2016.
- Mettre en place les recommandations provenant des audits internes et externes :
  - ➢ indicateur : état d'avancement des recommandations présentées au Comité d'audit interne.

1.3.3.2 Ressources humaines

Dans un contexte de forte restructuration de l'établissement, la nécessité d'une politique volontariste de formation professionnelle s'impose, au service d'une gestion prévisionnelle des compétences. L'Ifce exploitera les possibilités d'offres de formation mutualisée sur le plan interministériel.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera mise en place afin d'éviter de décider dans l'urgence des opérations ponctuelles de reconversion professionnelle des agents sans visibilité sur leur pérennisation. Elle devra reposer sur :

- un recensement des savoir-faire, par le biais de l'actualisation des fiches de poste de travail, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle des agents, et ses prolongements (objectifs assignés) ;

- un suivi des risques de perte potentielle des compétences-clefs relatifs à certains métiers identifiés au sein de l'établissement (départs simultanés en retraite d'une classe d'âge, mobilités) ;

- une anticipation de nouvelles compétences liées à des missions émergentes.

Cette politique sera conduite dans le respect des plafonds et schémas d'emplois alloués à l'établissement et en coordination avec les tutelles ministérielles.

Conformément à ce qui a été dit précédemment sur l'évolution de la cartographie territoriale de l'Ifce, il convient de dresser un état prévisionnel des missions pour chaque site, susceptible d'évoluer de 2015 à 2017. En application du schéma d'emplois assigné à l'Institut pendant cette période, cet état prévisionnel doit être complété par une dotation en personnel, permettant à terme de réaliser avec efficience les missions régaliennes. Une déclinaison par catégorie statutaire permettra de visualiser le niveau d'encadrement pour chaque site, et établir des prévisions de consommation de masse salariale sur la base d'un coût moyen standardisé par catégorie.

L'établissement mettra en place une gestion dynamique des compétences et des parcours de ses agents et assurera la fluidité des mobilités entre l'Ifce d'une part, le ministère et les autres établissements publics sous tutelle d'autre part.

L'Ifce poursuivra les actions entreprises en matière de déprécarisation des agents non-titulaires (dispositif Sauvadet), et tiendra informé les tutelles de l'état des provisions financières permettant l'indemnisation pour départ volontaire ou en raison de la restructuration territoriale.

L'Ifce veillera à l'application du protocole du 8 mars 2013 d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Il mettra également en œuvre un plan de prévention des risques psychosociaux, et confirmera son engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées. L'établissement veillera à conduire l'ensemble de ces démarches dans un dialogue social de qualité.

Actions :

- Définir les missions de chaque agent en fonction des missions propres à l'Ifce sur le long terme, et la participation au projet local ; le traduire dans la fiche de poste ; élaborer une politique de gestion des emplois et des compétences structurée (GEPEC) ;
- Arrêter un plan de requalification pour les agents de catégories C et B exerçant des missions relevant de la catégorie immédiatement supérieure.

Jalons :

Mise en place d'une GPEC mi-juin 2015

Indicateurs :

Le dialogue social et le bien-être au travail :
•nombres des réunions des comités techniques de l'établissement
•nombre de réunions des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par rapport aux obligations réglementaires
•nombre de réunions de la CAP, de la CCP, de la commission consultative d'aide et de secours

•nombre de réunions avec les organisations syndicales, nombre de groupe de travail intersyndical
•taux de suivi des plans d'actions H et S
•pourcentage des agents ayant suivi une formation à la santé et à la prévention des risques ;
•taux de visite à la médecine du travail par agent
•nombre de jours d'arrêts maladie et nombre d'accidents du travail ;
•pourcentage d'agents ayant subi un accident du travail par rapport à l'effectif par catégorie statutaire ;
•élaboration d'un plan de prévention des risques psychosociaux fin 2015
•nombre total d'ETPT annuels par catégorie statutaire A – B – C ;

Situation statutaire du personnel dans le cadre du plan de requalification :
•nombre d'agents passant de C en B ;
•nombre d'agents passant de B en A ;
•pourcentage des agents ayant suivi une formation professionnelle continue « métiers » par rapport au total, avec détail par catégorie statutaire ;
•pourcentage du coût total de la formation par rapport à la masse salariale.
•situation statutaire du personnel dans le cadre du processus de déprécarisation :

•nombre d'agents titularisés par catégories et filières

1.3.3.3 Maîtrise des dépenses de fonctionnement

Des investissements de nature informatique, que ce soit en matériels ou en logiciels, cadrés par un schéma directeur des systèmes d'information, vont accompagner la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement et de gestion des procédures et permettre la réalisation des plans d'actions.

Enfin, les outils de suivi des activités et des dépenses vont être renforcés.

L'établissement poursuivra ses efforts afin de rationaliser ses dépenses et rechercher des gains d'efficience à tous les niveaux de ses opérations, conformément aux trajectoires financières fixées dans le cadre des lois de finances. La tarification des prestations, faisant l'objet de conventions générant des ressources externes, prendra en compte les coûts complets.

Les restitutions de la comptabilité analytique permettront de vérifier a posteriori la maîtrise de ces charges de fonctionnement.

Afin d'accompagner les responsables budgétaires dans la réduction des coûts, l'Ifce a mis en place, courant 2014, une démarche « traqueur d'économies ». Un groupe de travail ad hoc est constitué de neuf personnes issues de fonctions opérationnelles et supports.

Parallèlement, l'Ifce poursuivra sa gestion budgétaire prudente : 70% des crédits de fonctionnement sont alloués en début d'année, une fraction de 20 % est accordée en

septembre selon l'atteinte des objectifs d'activité et de chiffre d'affaires, et le solde éventuel versé en fin d'année.

Jalons, actions clés et indicateurs.

- Pérenniser la démarche « traqueurs d'économies » afin de réduire les coûts :

  - établir une cartographie des achats chaque année ;
  - réaliser une revue de tous les postes d'achats (fonctionnement et équipements investis) ;
  - déterminer les plans d'actions : moins acheter et/ou ne pas acheter ;
  ➢ indicateur : mesurer les gains obtenus via un tableau de bord spécifique ;
  - ratio dépenses de fonctionnement décaissables/ressources externes (taux de couverture) ;
  - ratio précédent décliné par activité marchande, conventions particulières (FFE, …).

- Accentuer les achats mutualisés : Cf 3.3.4

1.3.3.4 La politique d'achats

La politique d'achats de l'Ifce vise à un meilleur suivi des dépenses et à plus de performance au travers de 3 grandes thématiques :

- la recherche systématique d'économies ;
- le plan pluri-annuel d'actions d'achats pour une plus grande professionnalisation ;
- la participation aux réseaux ministériels ou interministériels d'achats, permettant de bénéficier des opportunités de mutualisation et d'un échange de bonnes pratiques.

Un plan pluri-annuel d'actions d'achats sera élaboré et transmis au SAE et au MAAF au plus tard le 31 janvier 2015 ; ce dernier identifiera les gains d'achats prévisionnels à réaliser. Par ailleurs, l'Ifce participe au réseau interministériel mis en place par le MAAF afin de bénéficier des opportunités de mutualisations lorsque cela est pertinent et des échanges de bonnes pratiques.
La cartographie des achats, examinée à travers le suivi des évolutions des postes de dépenses, permettra de vérifier le respect des seuils de marchés et de décider la mise en place de ceux-ci.

Indicateurs :
- % de marchés consommés
- % des contrats revus

Jalons : notes à diffuser en 2015 :
- mutualisation des moyens
- économies de fluides

•révision des contrats de maintenance
•continuité de la réforme du parc automobile

Pour améliorer les procédures, un guide achats va être rédigé et diffusé à l'ensemble des responsables budgétaires, pour rappeler les principaux repères en matière de marchés publics et préparer l'orientation de la future GBCP en matière de commandes et de paiements.

Les achats hors procédures de marchés continueront à faire l'objet d'une mise en concurrence systématique. Les dépouillements des marchés dont les dépenses sont les plus importantes feront l'objet d'un choix collectif grâce à la réunion d'une commission des marchés.

Enfin, les efforts se focaliseront sur le suivi des codes clés marchés qui permettent une vision unique de tous les achats de même nature de l'établissement, afin d'abaisser les coûts par la massification des achats.

Jalon :
•création du guide achats en 2015

Indicateurs :
•nombre de commissions de marchés
•nombre de marchés nationaux.

La participation au conseil des systèmes d'information du MAAF va permettre l'intégration de l'Ifce au futur marché de la téléphonie de l'État. Par ailleurs, la participation au réseau AÏDA, issu du service des achats de l'État, apportera connaissances et outils pour améliorer les achats de l'Ifce, notamment en matière de groupement de commandes ou de mutualisation de certains contrats de maintenance, et ceci dans la continuité des marchés nationaux auxquels l'Ifce participe déjà (marché de carburants du ministère de la défense).

De façon plus générale, le recours aux marchés mutualisés est une voie d'économie pour les achats.

Actions :

- Renforcer la mutualisation des achats dans le cadre des marchés interministériels ;
- Elaborer un plan d'actions d'achats pluriannuel à transmettre au SAE et au MAAF avant le 31 janvier 2015 ; ce dernier identifiera les gains d'achats prévisionnels à réaliser.

Indicateurs :
•mesurer la part du montant des achats effectués dans le cadre d'un processus mutualisé : pourcentage de marchés publics mutualisés hors IFCE ;
•gains réalisés en terme d'achats.

1.3.4 Le respect des trajectoires de moyens apportés par les tutelles (subventions et plafonds d'emplois).

Les plafonds d'emplois et les subventions pour charge de services publics ou dotations en capital relèvent de la loi de finances annuelle.
En 2015, une dotation revalorisée a été allouée dans l'hypothèse d'une mise en œuvre des orientations du présent contrat d'objectifs et de performance.
La trajectoire prévisionnelle des effectifs est établie sur un schéma d'emploi de – 40 ETP par an.
Les indicateurs sont des indicateurs de suivi :

- taux de réalisation budgétaire. Il correspond au rapport entre le total des dépenses et des recettes effectivement constatées et les montants correspondants inscrits au budget ;

- évolution de l'excédent brut d'exploitation ;

- plafond d'emploi pour les MAD de l'EPA « Le Haras national du Pin » pour lequel la baisse appliquée est parallèle à celle des emplois en territoire de l'Ifce :

- 2014 : 36,3 ETP
- 2015 : 33 ETP
- 2016 : 30, 25 ETP
- 2017 : 27,5 ETP

1.4. Une ambition pour l'avenir

La première phase de la construction de l'Ifce, nouvel établissement, a été rendue difficile par le contexte de mutations profondes dans lequel elle se déroulait : repositionnement fort de l'État, tension budgétaire, mobilisation de l'établissement sur la défaisance. En outre, la dispersion des sites et une tradition ancrée d'autonomie, n'a pas facilité la création d'une culture commune aux différentes composantes.
Cependant, les richesses internes sont réelles et reconnues et s'appuient pour partie sur une tradition d'excellence sportive et de représentation via le Cadre noir qu'il convient d'exploiter en la modernisant. Le risque de voir s'évanouir ce capital de connaissances et de savoir-faire conduit à orienter résolument l'Ifce dans son rôle d'Institut, au sens d'un lieu de construction de la connaissance, utile aux acteurs socioprofessionnels, et de diffusion de celle-ci : connaissance, transfert, appui, expertise et formation sont les mots-clés à retenir.
La définition de cette nouvelle cible, qui s'appuie sur des missions (recherche, formation, base zootechnique) et une implantation territoriale profondément remaniées, suppose également une organisation interne adaptée pour être capable de satisfaire les demandes et attentes des partenaires de l'Ifce. La réussite de cette évolution conditionne l'action à long terme de l'Ifce et sa pérennité. Elle ne pourra se construire qu'avec l'ensemble des acteurs de la filière.

Pour conforter les trajectoires d'évolution définies par ce COP, une mission conjointe d'inspection (inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), inspection générale des finances (IGF), et le cas échéant, inspection générale de l'administration

(IGA)) sera diligentée pour apprécier l'adéquation entre les prestations proposées par l'Ifce et les attentes de ses différents partenaires, pour identifier les atouts de l'établissement et les pistes d'amélioration, et pour évaluer leurs conditions de mise en œuvre.

La profonde transformation de l'établissement est en elle-même motivante, car elle s'insère dans l'évolution générale d'une filière équine confrontée à d'importants défis pour l'avenir. Le présent contrat d'objectifs engage résolument l'Ifce dans cette voie.

Fait à Paris, le 11 DEC. 2014

Le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte parole du gouvernement

Stéphane Le Foll

Le secrétaire d'Etat aux sports

Thierry Braillard

Le président du conseil d'administration de l'Institut français du cheval et de l'équitation

Olivier Klein

Le directeur général de l'Institut français du cheval et de l'équitation

Christian Vanier

2 . Après le COP, la démarche de travail

2.1 Un projet coordonné

Jeudi 11 décembre 2014, les ministres Stéphane Le Foll et Thierry Braillard ont signé le contrat d'objectif et de performance (COP) 2014 – 2017 de l'Ifce avec le président du conseil d'administration, Olivier Klein. L'événement est capital pour trois raisons principales : ce contrat constitue une commande de l'État qui affirme ainsi le rôle central de l'Ifce dans la filière, ce contrat conforte l'ifce dans son rôle d'institut technique du secteur du cheval et de l'équitation, ce contrat engage notre établissement à assurer les missions qui lui sont confiées.

Les orientations, les objectifs définis par le COP vont se traduire en activités et en résultats. Le projet d'établissement, dont l'élaboration est en cours, fixe les modalités d'organisation et de fonctionnement nécessaires à la mise en œuvre des missions.
Formulé d'une autre façon, le projet d'établissement est le plan stratégique qui va nous aider à décliner le COP en actions concrètes.

Les axes du projet d'établissement sont fixés par la nature de nos missions prioritaires : le contrôle sanitaire, mission nouvelle qui nous ancre dans les actions du ministère de l'agriculture ; le renforcement de l'appui à la filière dans sa dimension technique, économique et sociale; la formation; la recherche et l'innovation, le transfert des connaissances; le soutien au sport…

Dans ces domaines, les principales évolutions peuvent se résumer de la façon suivante :
Pour la mission sanitaire, les principales dispositions prévoient de faire évoluer le SIRE (de SIRE 2 à SIRE 3) pour lui donner les fonctionnalités requises par cette mission et, le déploiement sur le terrain de 40 ETP assurant le contrôle de l'identification et la traçabilité sanitaire.
Pour la mission d'appui à la filière, l'Ifce sera positionné en animateur de comités stratégiques et techniques (3 ou 4) qui doivent mener une réflexion prospective, identifier les besoins pour assurer le développement de la filière, fixer la stratégie et définir le plan d'actions. Une structure spécifique « appui à la filière » sera mise en place dans l'organigramme, et coordonnera également l'appui aux associations nationales de races et l'activité technique des agences territoriales.

Les agences territoriales sont les unités opérationnelles de l'établissement en territoire. Elles sont les relais du transfert de l'information, des connaissances, de l'innovation : formations, conseil, équi-ressources, équi-info, observatoire économique et social, aide à l'élaboration et au financement de projets. Elles assurent le contrôle sanitaire, dans certains cas des actes d'identification et, des prestations auprès des centres techniques. Les agences mènent également la concertation avec les représentants territoriaux de la filière.

Le processus de validation du projet d'établissement se déroulera dans le courant du 1er trimestre, son déploiement se fera progressivement au cours de l'année 2015.

Le projet d'établissement va donner à l'Ifce sa vocation d'institut technique au service de l'intérêt général, un institut de référence, de partage, un service où l'engagement de tous est indispensable. C'est sur ces valeurs que s'engage l'ensemble de notre communauté de travail .

Didier Domerg

2.2 La démarche de travail

- La démarche pour faire évoluer l'établissement permettant de compléter le cop par un projet d'établissement
- Le groupe Prospective, moteur de la réflexion partagée

- **Entretien avec Sylvie Doaré, chef de projet du groupe Prospective**

Quels ont été les leviers pour adapter le fonctionnement de l'Ifce au COP ?
Le COP 2014-2017 met l'accent sur la vocation « appui à la filière » de l'Ifce. Le projet d'établissement traduit cet axe fort en proposant la création d'une unité « appui filière » qui coordonne complètement cet aspect du travail de l'établissement.
Son rôle est crucial car c'est cette unité qui est notre tête de pont grâce aux comités spécialisés ou transverses qu'elle animera. En s'appuyant sur ces comités, elle doit faire émerger (voire anticiper) les problématiques de la filière équine. De fait, cette unité définira concrètement les actions prioritaires à conduire et les grandes échéances à respecter.
Cette unité, qui est une direction nationale dans l'organigramme, va travailler de façon coordonnée avec la direction « développement et recherche » de l'Ifce. Le fait de mettre le mot développement en premier est très important. Cela veut dire que tout dans la chaîne de production et de diffusion des savoirs, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'utilisation pragmatique des résultats, doit être organisé pour permettre aux acteurs du monde du cheval de s'approprier les innovations, les nouveautés, les tendances …

Que deviennent ces savoirs et savoir-faire qui ont construit notre identité ?
L'Ifce a une vocation patrimoniale qui suppose de cultiver et maintenir des savoirs et des savoir-faire multiples et diversifiés, garants d'un héritage mais aussi expressions du XXI^{ème} siècle auquel appartient l'établissement. Il est de la responsabilité de l'Ifce de créer une dynamique sur ce thème à enjeu national et international. Cette responsabilité est confiée à une direction « du Cadre Noir et du patrimoine culturel ».

La réflexion a-t-elle porté sur les ressources humaines ?
Si nos métiers d'il y a 10 ans ne sont déjà plus nos métiers d'aujourd'hui, il est certain que le COP amène une nouvelle inflexion qui se traduit dans « l'ADN » de notre établissement. Ce qui fait la force vive de notre établissement, c'est nous, les agents de l'Ifce. Notre établissement se doit de nous connaître individuellement. Nos talents, nos aspirations, nos contraintes, notre potentiel doivent faire l'objet d'une gestion des ressources humaines fine et individualisée afin de nous permettre à tous d'évoluer sur le même pas de temps que l'Ifce.
C'est pour cela que le groupe prospective a beaucoup insisté sur la mise en place d'une active et puissante « gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), complètement en phase avec cette ambition.

- **Le séminaire de la Pommeraye pour exposer, échanger, construire**

Les rencontres de la Pommeraye 2014 ont rassemblé plus de cent trente collègues de l'Ifce.
L'enjeu est considérable, car, si les tutelles ont marqué leur confiance dans l'établissement, par un rebasage substanciel de la subvention pour charges de service public, il nous appartient de mener à bien une évolution qui fera de l'Ifce un institut à vocation technique, principalement, dans un cadre budgétaire très contraint. Il faut donc évoluer très vite.
Cet enjeu a été exposé, débattu et ses conséquences imaginées par les particpants, au travers d'ateliers qui ont permis une appropriation progressive des éléments clés du contrat d'objectif à venir, puis d'une projection dans la réalité de chacun.
J'ai été très favorablement impressionné par le professionnalisme détendu qui marquait ces journées.
Professionnels l'ont été les organisateurs et les animateurs. Qu'ils soient remerciés tous pour la qualité de leur travail. C'est un atout considérable de pouvoir compter sur de telles équipes.
Professionnels, les participants qui ont intégré de nombreuses informations avec méthode et rigueur, puis ont accepté les règles d'échanges indispensables à une production de groupe de qualité. Un tel travail est exemplaire et je leur en suis reconnaissant.
Les échanges ont été vigoureux, détendus, et donc fructueux. Chacun a pu découvrir les multiples facettes de notre institut, qui en font sa richesse. Chacun a pu trouver chez ses collègues un partenaire pour accomplir le chemin qui nous attend.
Ce séminaire montre la maturité à laquelle notre établissement est arrivé.
Il a mis en évidence les besoins locaux sur la méthode de travail en interne pour structurer les équipes en délégations, gérer les compétences et finaliser les discussions avec les partenaires locaux. L'équipe projet y travaille et livrera ces éléments.

Christian Vanier

La diffusion de la connaissance et du progrès technique : un enjeu stratégique pour l'avenir de l'Ifce

En janvier 2013, une note intitulée *Le Département Diffusion de l'IFCE, un outil pour l'établissement, une opportunité pour la filière,* a été transmise par la Directrice du Département Diffusion, Sylvie Doaré, à M. Christian Vanier, Directeur général de l'Ifce. Le but de cette note était de nourrir la réflexion préalable à la mise en place du nouveau contrat d'objectif et de proposer aux instances de l'EPA de s'inscrire dans une démarche dynamique au service du transfert des connaissances et du progrès technique vers la filière équine. Ce document, écrit à l'issue du séminaire interne « CAP 2015 », brossait tout à la fois un tableau positif en termes de potentiels d'équipes et de potentialités d'actions, et nuancé en termes d'affiliation à l'Ifce des résultats obtenus (produits, services et impacts).

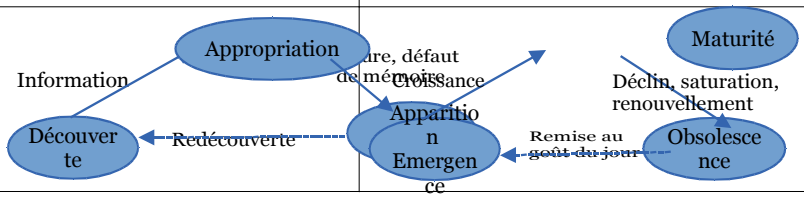
Dans sa conformation 2014, le département Diffusion, rattaché à la Direction des connaissances et de l'innovation, joue le rôle de médiateur pour permettre aux différents publics de pouvoir accéder

aux savoirs et savoir faire produits par la filière équine, en France et à l'étranger. Positionné à la source de l'information bien que ne la produisant pas lui-même, il est responsable de la conception et de la mise en œuvre les interfaces qui permettent d'accéder à la connaissance, qu'elles soient physiques (ouvrages, colloques, centre de documentation, points d'information et conseil personnalisé…) et/ou dématérialisées (outils accessibles sur internet).

C'est dans ce contexte que le Département diffusion a été proposé comme périmètre d'exercice pour éprouver et adapter les outils méthodologiques destinés à être utilisés dans le cadre de la démarche projet d'établissement.

2.2.1 Définir l'objet et les enjeux de la diffusion :

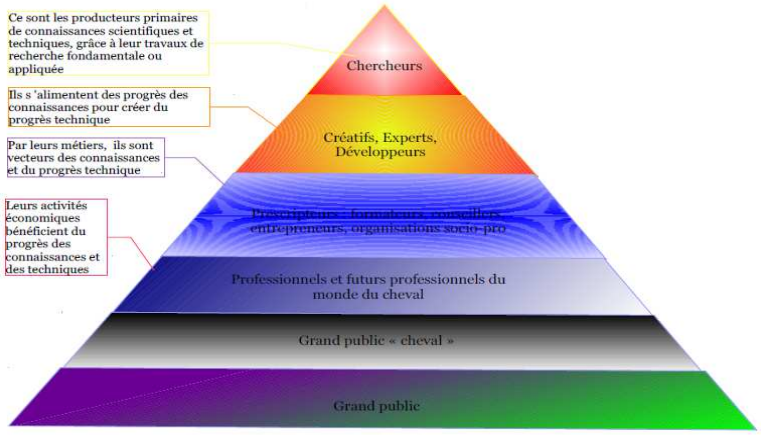
La première étape a consisté à conduire une réflexion sur l'objet-même constitué par les connaissances et le progrès technique.

	Connaissance	Progrès technique
Qu'est-ce que c'est ?	Ce sont des : -Fondements : Savoir faire, Savoirs techniques, Idées, Culture	Ce sont des : -Pratiques innovantes -Améliorations des techniques, des processus, de capacités, de l'organisation, des technologies -Inventions
Particularités/spécificités	- chose politique /enjeu de pouvoir - peut être transmises par des processus cognitifs : * Formation/apprentissage/éducation * Raisonnement/exercice/expérience * Exposé/écrit/compte-rendu /témoignage	- souvent alimenté par la connaissance - finalité dans l'avancement, la croissance
Par essence	**Apporte des « briques »**	**Formule des propositions**
Dans la pratique, de quoi s'agit-il ?	Expérience tacites, implicites Connaissances explicites (écrites, énoncées, assemblées, Privée ou publique Pouvant être acquise, Pouvant être capitalisée	Agencement Organisation Coordination Utilisation Optimisation Gains (longévité, profits, …) Efficience
Cycle biologique		

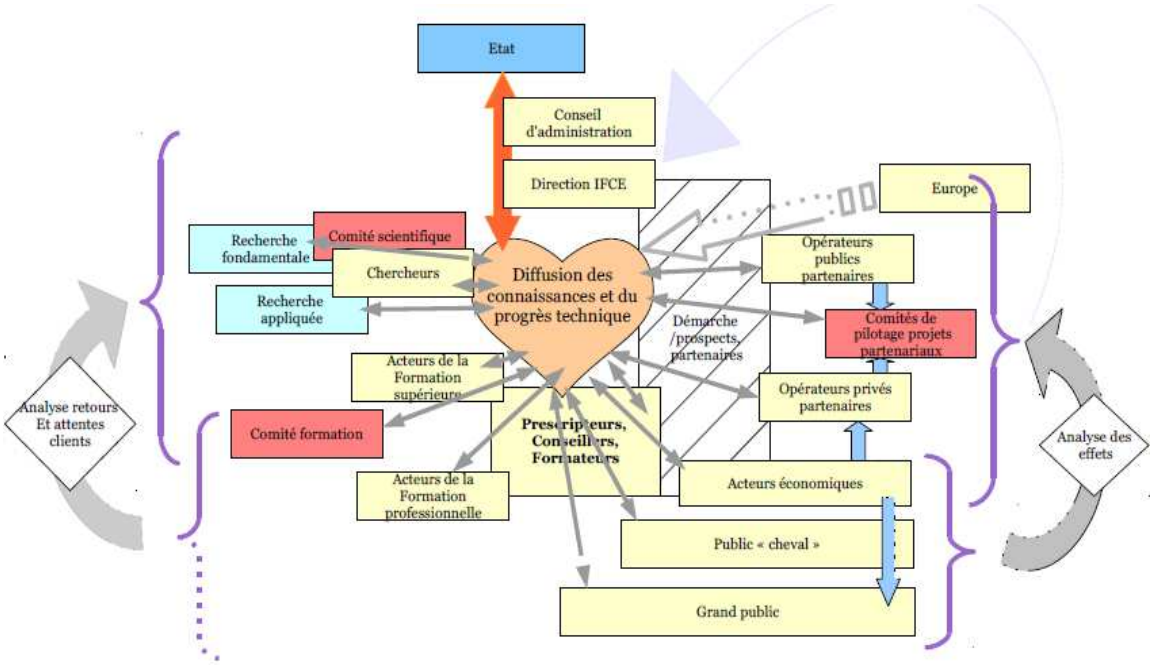
2.2.2- Dresser un état des lieux :

En parallèle, un travail de réflexion basé sur l'état des lieux de l'année de référence 2013, a été mené selon 3 axes : les publics, les produits et les champs relationnels des actions conduites par le Département Diffusion.

Pyramide des publics



Typologie simplifiée des produits du Département Diffusion en 2013
Colloques
Editions
Rapprochement entre offre et demande d'emploi et de stage
Données, statistiques valorisées de façon générique ou dans le cadre de services individualisés
Information, données et connaissances accessibles en ligne : documentation, e-supports, conseil et orientation



Sur la base des résultats de l'année 2013, le tableau de bord équilibré du département Diffusion a été établi à partir de données issues de la comptabilité analytique et de l'analyse des clients :

PROCESS	
Total dep actuelles	1 493
Dont Fonctionnement	455
dont Personnel	1 038
Dep totales/Etpt	111
Nbre ETPt	13,50

FINANCES (recettes-dépenses)
29
indicateur BSC
2%
Indicateur indépendance
46%

AVENIR	
Valeur du stock de la librairie	
280	

SERVICES	
Recettes réelles nettes	1 191
Remises	50
Dont Régalien	280
Total recettes	1 241
CA brut total/Etpt	94
5 produits les + vendus	Colloques – Equi-ressources-Ouvrages – Données -EquiVOD
Axe principal	DIFFUSION

Sur ce tableau de bord, il apparaît que le Département Diffusion, compte-tenu du stock de livres destinés à la vente d'une part (cf Avenir), et d'autre part de la subvention d'Etat allouée pour équi-ressources et la médiathèque du cheval (cf « régalien »), a en 2013, obtenu un indicateur de balanced scorecard (BSC) légèrement positif ((recettes+avenir-dépenses)x100/dépenses = +2%). L'analyse des performances du Département Diffusion a aussi permis d'établir un indicateur spécifique à l'Ifce : l'indicateur d'indépendance. En effet, celui-ci permet de mesurer la partie des recettes d'activité ayant pour origine des fonds privés. Cette part représente pour la Diffusion 46 % en 2013.

2.2.3- POSER UN DIAGNOSTIC :

Dans un second temps, les chefs des 3 services du département Diffusion (Marion Renault pour Documentation/Editions/Colloques, Claire Cordilhac pour Equi-ressources et Aurélie Letellier pour e-Diff) ont été sollicitées par Sylvie Doaré pour poser un diagnostic commun des produits-phares, de leurs perspectives d'évolution et des leviers d'amélioration.

Produits	Utilisateurs	Valeur ajoutée de l'IFCE (pourquoi l'IFCE?)	Leviers d'amélioration
Colloques	-professionnels -Collectivités territoriales -étudiants -chercheurs -organisations socio-pro -enseignants, -journalistes, -conseillers	- spécialiste de la diffusion des connaissances dans le monde du cheval (savoir-faire) - objectivité, neutralité -nodalité de l'IFCE (plaque-tournante) -capacité à mobiliser de la RH et des budgets (avance de trésorerie) -ingénierie fi - BDD clients (dt régalien et réseaux existants)	- moyens RH adaptés aux ambitions - cellule ingénierie fi - rationalisation de nos réseaux de travail en interne
Editions	-professionnels -collectivités territoriales -étudiants -chercheurs -organisations socio-pro -enseignants, -journalistes, -conseillers -revendeurs	- expertise interne solide - réseaux techniques et de recherche - objectivité, neutralité -nodalité de l'IFCE (plaque-tournante) -notoriété de la marque, reconnaissance des produits pré-existants par le monde du cheval - indépendance/marché du livre - marché de niche intéressant peu les éditeurs, - compétences des auteurs IFCE, position d'expertise - indépendance commerciale dans diffusion de l'info, - ouvrages collectifs	- Diffusion/distribution plus performante - mieux appréhender les attentes des clients potentiels - développer un réseau de coordinateurs d'édition internes - e-éditions - Référents thématiques ? - ligne éditoriale plus accessible - travail avec DGER et autres éditeurs -décliner des documents grand public à partir des contenus des documents de références
rapprochement entre offre et demande emploi/stage	-professionnels -collectivités territoriales -étudiants -chercheurs -organisations socio-pro -enseignants, -journalistes, -conseillers - associations	- moyens informatiques - suivi personnalisé -lien avec la filière, connaissance de la filière, réseaux, -capacité à mobiliser des partenaires au niveau national - IFCE se sent concerné par cette pb	- développer la communication pour étendre zone de chalandise et la notoriété y compris hors secteur et dimension RH (plus de forums) - communiquer sur l'existence des services, développer les réseaux de prescripteurs en région - consolider/stabiliser le modèle éco - IFCE plus identifié en tant que leader sur ce service
Données et des statistiques valorisées (automatisée, ou sur mesure à la demande) dt Obs. ER	- interne et Etat (régalien) - socio-pro - entreprises (SSII, étalonniers, éleveurs, vétos ...) - individuels (journalistes, etudiants, ...) -collectivités territoriales, -organismes de formation -chercheurs	-proximité entre collecte des données et diffusion - expertise RH sur contenus et modes de valorisation possibles -fiabilité (données régaliennes ou officielles) - volumes traités et compétitivité -exclusivité et variété des données - capacité en matière de trésorerie - plasticité (adaptabilité) des services possibles	- modernisation des outils et des technologies - adaptation aux usages des utilisateurs (mobilité) - **communiquer** sur les services pour les faire connaître (se déculpabiliser / ce que l'on a le droit ou pas de faire) - écoute des besoins tests et retours utilisateurs - faire évoluer l'image de l'IFCE (modernité, positive = capital social)
Informations/données /connaissances en ligne : documentation, e-supports, conseil et orientation	- interne et Etat (régalien) - socio-pro - entreprises (SSII, étalonniers, éleveurs, vétos ...) - individuels (journalistes, étudiants, ...) -collectivités territoriales, -organismes de formation -chercheurs	- expertise interne solide - réseaux techniques et de recherche - objectivité, neutralité -nodalité de l'IFCE (plaque-tournante) -notoriété de la marque, reconnaissance des produits pré-existants par le monde du cheval - indépendance par rapport aux marchés commerciaux (choix éditoriaux) -proximité entre collecte des infos et diffusion - expertise RH sur contenus -fiabilité (données régaliennes ou officielles) -variété des supports et thèmes (portail multimédia)	- modernisation des outils et des technologies - adaptation aux usages des utilisateurs (mobilité) - **communiquer** sur les services pour les faire connaître (se déculpabiliser / ce que l'on a le droit ou pas de faire) - écoute des besoins tests et retours utilisateurs - faire évoluer l'image de l'IFCE (modernité, positive = capital social) - présence augmentée sur le terrain pour faire connaître les services - développer une position centrale de diff de conn. (portail fédérateur de réseaux)

2.2.4 - FAIRE DES PROPOSITIONS POUR L'AVENIR :

Dans le prolongement de ce travail, une Vision a été proposée pour le périmètre de la diffusion :
« Etre le google du monde du cheval »,
ce qui peut se traduire au travers l'énoncé de la mission suivante : « Faciliter aux acteurs économiques du monde du cheval l'accès à l'information nécessaire au développement de leurs activités »

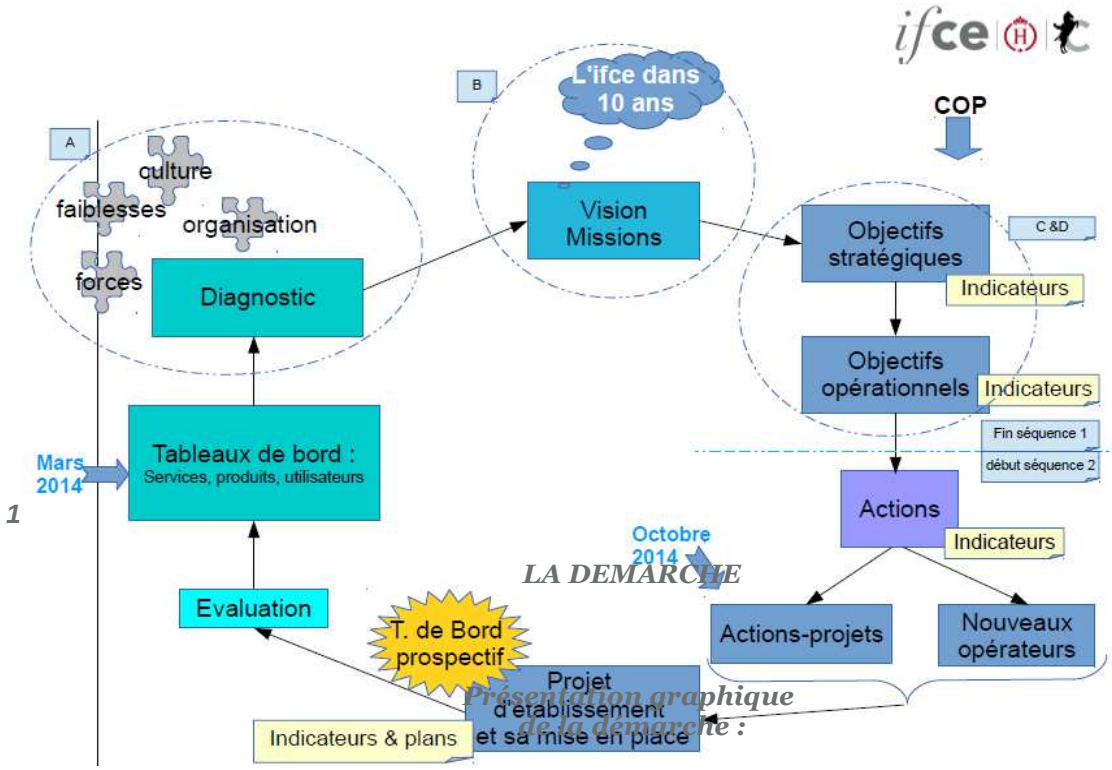
Enfin, des propositions d'actions, le plus souvent issues des leviers d'amélioration ont été faites sur la base d'objectifs stratégiques et opérationnels propres au périmètre du Département Diffusion.
Ce sont ainsi 26 actions qui ont été proposées et qualifiées au regard de ces objectifs dans le cadre d'un tableau OVAR.

Ces travaux probatoires sur le Département diffusion se sont tenus entre février et juin 2014 et ont fait l'objet de présentations régulières auprès du groupe prospective, travaux eux-mêmes relayés auprès du Directeur général par Didier Domerg et Hassan Makarémi

A noter que certaines propositions d'actions faites dans le cadre du périmètre restreint du « pilote » ont été retenues et confortées dans le cadre travail général sur le projet d'établissement.

Objectifs stratégiques	Objectifs op.	Indicateur(s)
Dynamiser le transfert de l'information, des connaissances et du progrès technique par l'IFCE	Mettre en place un fonctionnement interne clair, pratique et fédéré pour la mise en œuvre de produits et services	Nombre de projets ou d'actions réalisés en commun
	Concevoir, mettre en place et piloter des outils communs pertinents de production et de diffusion des connaissances	
	Optimiser notre capacité à aller chercher des co-fi et des partenariats	
Mettre en place, actualiser en permanence et animer des outils contemporains et mutualisés d'accès à la connaissance et au savoir	augmenter le nb de BDD du réseau connaissances	- satisfaction des usagers (mesures en direct (à la façon de skype) ou a posteriori) - nb de connexions ou de visiteurs uniques et temps de connexion et pages vues
	Améliorer l'interface homme/machine = outils et mobilité (smartphone, tablettes, GPS , webservices ...)	
	Raisonner sur l'ergonomie et le langage naturel	
Servir d'outil de détection des tendances et des attentes des acteurs économiques et servir d'intermédiaire avec la recherche ou les décideurs	Interroger systématiquement nos interlocuteurs sur leurs attentes	permanence ou volatilité des remarques (sur population entière ou échantillon)
	Analyser les infos	
	Réaliser et Transmettre le(s) bilan(s) aux acteurs concernés	
Inscrire les actions dans le cadre de réseaux partenariaux	Lier chaque action à un réseau	nombre d'actions liées à un réseau

La démarche a ainsi pu être adaptée et déployée.



Présentation graphique de la démarche :

1

- Tableau de bord prospectif

« Le tableau de bord prospectif, au lieu de piloter en regardant dans le rétroviseur, invite à piloter en regardant devant soi, en mesurant les écarts par rapport au cap que l'on s'est fixé afin de les corriger en temps réel »[1].

[1] Claude Rochet dans *Politiques publiques,* p 111, éditions de Boeck, 2010

2.2.5 La logique de Tableau de Bord Equilibré

La logique Tableau de bord équilibré est utilisée pour 2 étapes de la démarche :

- **avant le travail sur les objectifs chaque groupe thématique a établi une cartographie de l'existant sur l'année 2013 :**

La logique de Balanced Score Card ou Tableau de bord équilibré a été utilisée pour établir la cartographie des unités de production. Il s'agissait de structurer les données (indicateurs) selon 4 perspectives :

• **PROCESS ou MOYENS** : Les dépenses de fonctionnement, la masse salariale, le nombre d'ETPt, les dépenses totales/ETPt , « les « magasins »

• **SERVICES ou PRODUITS** : Ce qui est produit : les 5 produits phares, les 10 meilleurs clients (remisé y compris), le chiffre d'affaires brut, le CA par ETPt

• **FINANCES :** La marge d'autonomie ou indicateur d'indépendance : Recettes totales/Dépenses totales

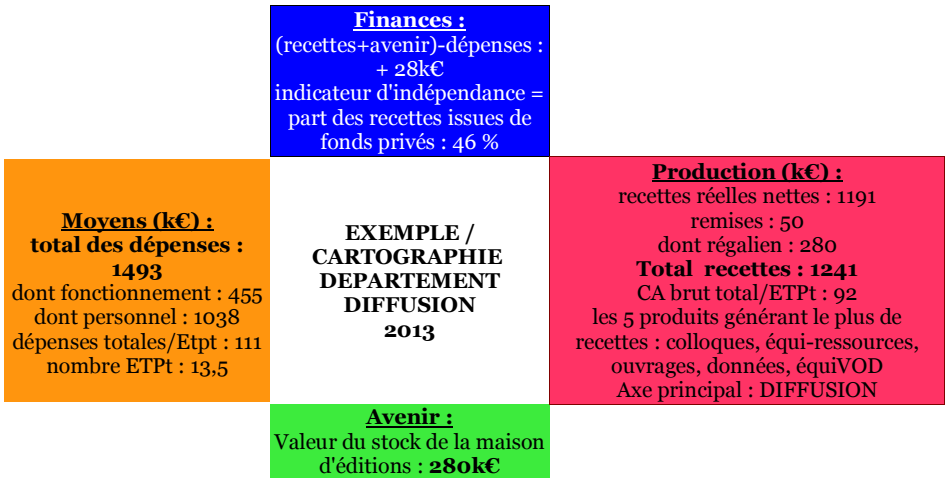
• **AVENIR :** : quelle part investissons nous pour l'avenir (en euros, formation, évolution compétences…)

Ce travail a été réalisé pour toutes les unités à partir de mêmes sources de données : comptabilité analytique, extractions données produits et clients, données RH. Les résultats ont ensuite fait l'objet d'analyses de la part des responsables d'unités.

En s'appuyant sur ce premier travail de cartographie, les groupes thématiques ont établi un diagnostic selon l'Axe Produit.

- Après validation du schéma organisationnel, le tableau de bord Prospectif sera établi selon même schéma par le groupe Prospective (une fois que toutes les actions proposées auront été validées, notamment l'impact en matière d'organisation).

PM : Tableau de bord équilibré du projet pilote



Nous avons observé certaines limites à cet exercice, n**ous choisissons cependant de continuer le processus en sachant que nous n'avons pas toutes les données dans tous les domaines. Le TdB n'est pas uniquement un instrument de mesure et nous avons actuellement assez d'informations (quantitatives et qualitatives) pour nous forger une idée du fonctionnement de l'établissement et passer au niveau de la définition des objectifs stratégiques.**

Propositions d'amélioration :

- instaurer les procédures de prestations internes, remises et gratuit à toutes les unités budgétaires

- Harmoniser les intitulés de programmes du référentiel pour tous les sites.

Planning : septembre 2014 :

• Mettre en œuvre les procédures de facturations des prestations internes, remises… : informations à tous les responsables.

• Prévoir réunion pour harmoniser les intitulés de programmes du référentiel

Concernant les analyses CLIENTS/PRODUITS :

Constat : Les données ne sont pas organisées pour permettre une analyse automatisée par typologie de clientèle (hormis pour SIRE).
Ce travail de typage doit donc être fait manuellement et étant donné le nombre de lignes, pour un échantillon uniquement, ce qui pose question en terme de représentativité.

Si ces données devaient être utilisées à l'avenir il conviendrait de faire évoluer le traitement des données clients

A noter :

Concernant le chiffre d'affaire 2013, nous constatons des écarts selon les sources.
Ce constat fait, des évolutions sont intervenues pour faire en sorte que toutes les recettes soient enregistrées via ODF.

Concernant les CLIENTS DIVERS et CLIENTS BILLETTERIE : ce sont des noms génériques qui regroupent pas mal de clients individuels non identifiés dans nos bases de données. Ceci fausse l'analyse.

A priori ceci devrait être réglé partiellement en 2015 du fait de la mise en place de la bascule des clients billetterie dans ODF.

Conclusion :

La démarche, si elle n'a pas permis d'obtenir des éléments tout à fait complets a donné des tendances et a eu le mérite de mettre en évidence quelques manques et de lancer des actions correctives permettant de faire évoluer les outils de pilotage et d'envisager des évolutions en terme de données Clients.

D'autre part, nous avons pu observer dans certains cas que l'affichage des résultats créait un choc et pouvait créer des résistances mais également des prises de conscience de la part de certains responsables. Ces tableaux ont le mérite de condenser en un même état très synthétique tous les indicateurs pour une même unité et de les rendre donc très clairs. Ils nécessitent cependant d'être commentés par les responsables d'unités et ne peuvent être communiqués sans ces commentaires.

Les diagnostics établis par les groupes thématiques : Annexe2

6 groupes thématiques ont été constitués :

- Haut-niveau,
- Formation,
- Recherche & Transfert,
- Sanitaire & Traçabilité,
- Equitation de tradition française,
- Patrimoines matériels et immatériels.

Ils ont travaillé en mai et juin les questions suivantes :

Quoi ?	Pour qui ?	Pourquoi l'Ifce ?	Comment mieux faire ?
Produits/Services principaux	Publics/Usagers/Clients	Valeur ajoutée de l'Ifce	Leviers d'amélioration

Il a proposé une analyse de chacun d'entre-eux selon la grille suivante:

Produit ou service	Liés à des aspects organisation	Liées à des aspects culturels
Points forts		
Points d'amélioration		

Essai transformé : VISION/MISSION

Visions et missions exprimées par les groupes thématiques :

Thématique du groupe	La vision de l'ifce telle que perçue par les externes	Ce que cela recouvre pour nous en termes de missions
Haut niveau	Le Warendorf français	Occuper pleinement notre place dans la filière du sport de haut niveau (référent incontournable)devenir l'institut français du cheval et de l'équitation
Formation	Ecole Polytechnique du cheval (tradition, excellence, patrimoine, international, haut lieu scientifique d'enseignement et de recherche/innovation) = Ecole nationale supérieure du cheval et de l'équitation , fonctionnement fédéré même dans configuration multi-sites, et accessible à des publics divers	Agir (œoeuvrer) en tant qu'école de référence au profit du développement et de l'excellence de la filière équine Agir (œoeuvrer) en tant qu'école de référence au profit de la filière équine, de son développement et de son excellence
Recherche et transfert	1) Le MIT (Massachusetts institute for biotechnologies) français du cheval 2) le Mozart de la filière équine 3) La référence cheval 4) l'Institut technique de la filière équine	Orchestrer, mettre en œoeuvre la production des connaissances issues de la recherche, de la veille, des bases de données et de l'expérience de terrain et faciliter leur appropriation par les acteurs politiques et économiques de la filière.
Sanitaire et traçabilité	Etre le portail/hub sanitaire et zootechnique des données équines pour l'ensemble de la filière Avoir le SIRE dans sa poche Prestataire de service pour la filière au niveau national et international Etre la préfecture du cheval Etre la grande bibliothèque Etre l'opérateur privilégié des organismes de la filière	Faciliter les échanges d'information entre les acteurs de la filière au sein d'une base unique garantissant la traçabilité des équidés présents sur le territoire Dématérialisation/mobilité : Réaliser des développements pour obtenir les informations utiles sur son smartphone et pouvoir tout déclarer sur des applications mobiles. De la lecture de la puce du cheval à la déclaration des événements de la vie du cheval Imaginer et mettre en place des outils adaptés Etre à l'écoute et faire connaître en étant plus présent sur le terrain Assurer les missions régaliennes de la base centrale (identification, sanitaire) Rassembler, préserver et mettre à disposition les données zootechniques S'appuyer sur les fonctions préfecture et grande bibliothèque pour être l'opérateur des organismes pour la réalisation de leur mission
Equitation de tradition française	Excellence, Maîtrise, expertise, élégance, tradition et progrès, exception culturelle, référence, héritage, prestige, défense du patrimoine, Équitation de tradition française : un trésor national vivant	Favoriser le rayonnement de l'équitation de tradition française en France et à l'international : Préserver, cultiver, valoriser et transmettre la tradition équestre française
Préservation et valorisation des patrimoines matériels et immatériels	Devenir la **rmn** (réunion des musées nationaux) des sites équestres nationaux en France	PRÉSERVER L'HÉRITAGE ET LES SAVOIR-FAIRE VALORISER LES PATRIMOINES Accueillir le public sur des sites qui présentent le récit national des Haras nationaux et ses patrimoines dans la perspective de transfert. Éditer, produire ou co-produire, diffuser des supports de la connaissance patrimoniale de la relation homme/cheval Valoriser les marques par des produits (dérivés) marqueurs du savoir-faire Créer des événements culturels patrimoniaux (sur le modèle des grands musées nationaux)

– Les objectifs définis par les groupes thématiques :

Objectifs stratégiques, objectifs opérationnels : les méninges chauffent dans les groupes thématiques

Recherche & Transfert : Orchestrer et/ou mettre en œuvre la production des connaissances issues de la recherche, de la veille, des bases de données et de l'expérience de terrain et faciliter leur appropriation par les acteurs politiques et économiques de la filière.	Éclairer les décideurs dans leur construction de la stratégie pour la filière équine par la veille, la production et la valorisation d'études et de références = G1 et 2
	Développer une recherche porteuse d'innovation et en adéquation avec les besoins en lien avec la relation homme cheval.
	Faciliter l'accès à l'information de tous les acteurs en activant toutes les potentialités autour de véritables plans de diffusion, en capitalisant et rendant accessibles toutes les sources et informations (y compris SIRE) dans une logique multisupports, multicanaux.et multicibles
Formation : Agir en tant qu'école de référence au profit de la filière équine, de son développement et de son excellence	1) Orchestrer (piloter) et assurer des missions d'ingénierie, de conseil et d'expertise en formation
	2) Mettre en œuvre des formations diversifiées dans le domaine de la relation homme-cheval
Equitation de tradition française : Favoriser le rayonnement de l'équitation de tradition française en France et à l'international : Préserver, cultiver, valoriser et transmettre la tradition équestre française	1) Transmettre aux équitants prescripteurs les valeurs et les savoir faire de l'équitation de tradition française (mettre en opérationnel la notion de modernité)
	2) Faire connaître aux différents publics les valeurs et les savoir faire de l'équitation de tradition française (mettre en opérationnel la notion de modernité)
	3) Développer le niveau d'excellence du cadre noir
Haut niveau :	En appui aux politiques fédérales, accompagner le couple athlète cheval/homme : Ingénierie et moyens
	En appui aux politiques fédérales, favoriser la pratique du sport de haut niveau (organisation de compétition et màd d'infrastructures)
Traçabilité et sanitaire	Etre garant au niveau national pour offrir des informations fiables et exhaustives sur les équidés et ce, de façon sécurisée
	Etre leader européen dans le domaine de la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés
Patrimoines matériels et immatériels	Garantir une protection physique et juridique
	Organiser la valorisation (avec nos partenaires en territoire), dans une perspective de transfert d'activité et d'accès Au plus grand nombre

Fin de la première phase du travail, le groupe prospective va baser son travail de synthèse sur ces travaux des groupes, avec en arrière plan le premier objectif du projet de COP :

•*organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine pertinentes et efficaces*

2.3 - OVAR

Définition :

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une méthode française qui a été inventée et enseignée dés 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan, elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde.

C'est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :

- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables
- Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication.
- S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

Elle est très utilisée et a déjà fait ses preuves, notamment dans l'administration française. Cette méthode dégage trois phases clés permettant de guider le choix d'indicateurs pertinents qui seront utilisés pour construire les tableaux de bord :

- Définition de la mission et des objectifs opérationnels (O)
- Identification des variables d'action (VA) : ce sont des actions à mettre en place pour réaliser un (ou plusieurs) objectif(s)
- Analyse des responsabilités (R)

La méthode OVAR est par construction un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un "consensus construit" entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus visant à prendre en compte la vision de chaque "strate de la hiérarchie" et non d'une vision autocratique du "management par objectif".

La démarche OVAR se situe parmi les démarches d'aide au management permettant une compréhension des relations de cause à effet et peut être couplée avec notre démarche tableau de bord équilibré. Alors l'objectif principal de cette méthode, est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun des niveaux ses propres variables clés d'action ayant un impact fort sur l'objectif global. Ce qui va conclure à des plans d'actions principaux mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, et ceux-ci en formant des équipes travaillant en groupe projet.

Selon les fondateurs de la méthode OVAR, cette dernière peut s'appliquer comme démarche à l'organisation dans son ensemble mais aussi à une partie précise (une direction, une division, un service, un projet…).

Il existe trois exigences d'une variable d'action. Tout d'abord, elle doit être contrôlable. Ensuite, elle doit se produire avant l'objectif. Enfin, elle doit être une relation de cause à effet entre l'action et les objectifs variables, c'est-à-dire que si une variable d'action se produit, l'objectif devrait très probablement suivre.

Les tableaux de bord de chaque responsable seront déduits des choix d'objectifs pour chacun d'entre eux : la méthode OVAR permet de définir l'élaboration du système d'information d'aide à la décision dans l'organisation et la construction des budgets. Cela signifie que les variables d'action pour le niveau N sont des objectifs pour tout N - 1 niveau. Tout gestionnaire est alors responsable du choix et de la définition de sa propre action de variables, ce qui signifie un degré très élevé de délégation.

Une fois créé chaque objectif, variable d'action et plan d'actions, au moins une mesure de la performance (indicateur) doit être définie. Et pour chaque mesure de la performance, une norme de référence doit être trouvée, qui peut être basée sur les résultats ou les repères historiques ou même des objectifs.

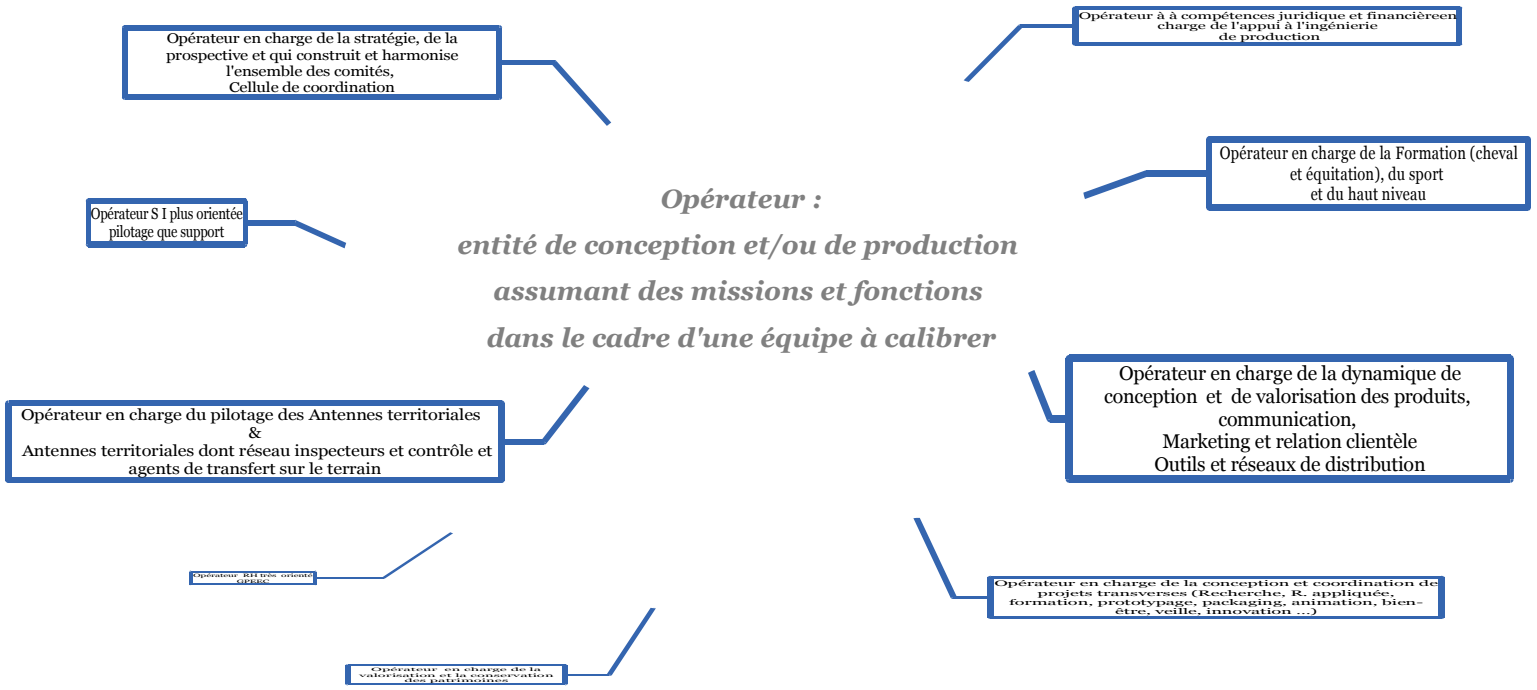
a - Construction des tableaux OVAR

Obj. Straté-giques	Obj. Opération-nels	Propositions d'actions										
		Liées à la mise en place de nouveaux opérateurs					De type actions-projets					
		Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action n	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	Action 5	Action n
1	- 1a - 1b - 1c - 1n	* *** * ***	* * ***	* ** ***	** ** * **	** *** *** ***	* * **	** **	etc	etc	etc	etc
2	- 2a - - - 2n	* * *** **	etc	etc	etc	etc	** * * *	etc	etc	etc	etc	etc
3	- 3a - - - 3n	* *** *** ***	etc	etc	etc	etc	*** *** *** **	etc	etc	etc	etc	etc
4	- 4a - - - 4n	*** * *	etc	etc	etc	etc	*** * ** ***	etc	etc	etc	etc	etc

Repérer les actions permettant d'optimiser l'avancement ou la réalisation d'un maximum d'objectifs

b – Les opérateurs qui évoluent :

Au travers des actions, il est apparu qu'elles devaient être portées par des opérateurs spécifiques. Ces nouveaux « opérateurs » complètent, remplacent ou s'associent aux opérateurs existants.



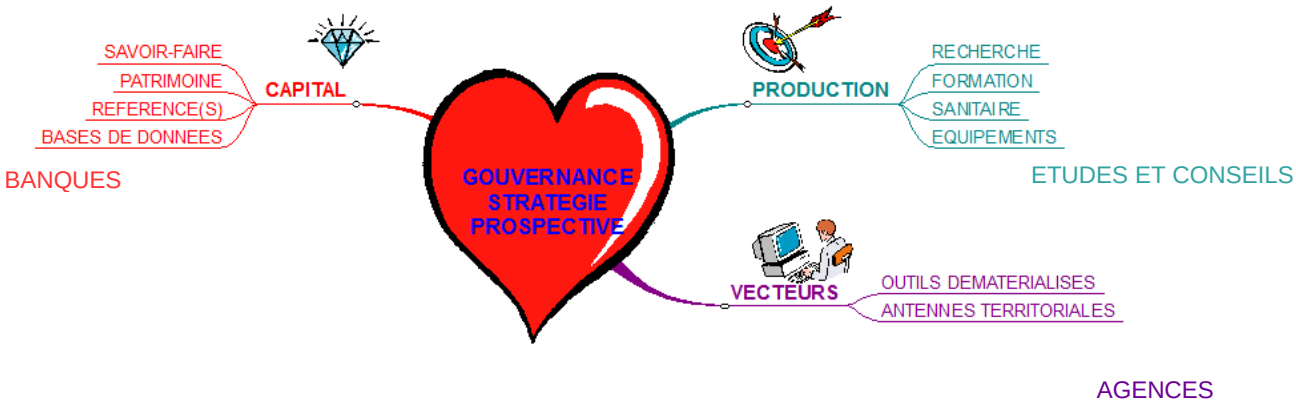
c – Des propositions d'actions-projets qui dépendent de 4 axes :

Ce sont des actions qui n'impactent pas l'organisation mais qui sont nécessaires pour mettre en œuvre le projet d'établissement. Elles s'articulent en 4 axes transverses, identifiés comme importants dans la mise en œuvre de ce projet.

Améliorer le PILOTAGE
Apporter de la COHESION SOCIALE
Viser une plus grande OUVERTURE INTERNATIONALE
Mettre en place un PLAN STRATEGIQUE à 3

d – Schéma organique :

L'écriture du projet d'établissement s'appuie sur l'ensemble de ces travaux qui amènent au schéma organique suivant, précurseur du futur fonctionnement de l'Ifce :



Parallèlement à ces travaux, **un groupe de réflexion relatif à l'implantation territoriale** a été mis en place. En effet, L'Ifce a pris une orientation qui consiste à maintenir le réseau, et à accueillir au sein des Haras des activités extérieures (hôtels d'entreprises, artistes en résidence, sportifs de haut niveau…) pour valoriser les espaces, toutes activités orientées vers le cheval et ses métiers.

La démarche visant à faire des sites, des lieux où de multiples partenaires se retrouvent est implicitement menée et mérite une formalisation dans le projet d'établissement.

Cette formalisation pourrait prendre la forme d'une charte du réseau des « Haras nationaux » dont la persistance dépasse le seul intérêt de l'Ifce.

On peut imaginer des sites où la présence de l'Ifce est recentrée sur les missions « cœur de métiers » (ex Chazey, La Roche..), et d'autres où l'établissement prend en charge une plus large part des activités (ex : Pompadour, Saumur, Le Pin…).

Objectifs :

- Développer les partenariats locaux dans le cadre d'une autonomie progressive des sites ;
- Établir des projets de sites avec les acteurs locaux et un pilotage plus proche des territoires;
- Conventionner avec les Collectivités Territoriales sur chacun des sites.
- Donner à chaque site une mission d'accompagnement prioritaire (race, usage, activités…)

Par ailleurs, l'Ifce doit garder une présence territoriale pour ses missions régaliennes.

Les sites ont été regroupés en trois typologies selon leur valence : Événementiel, Formation, multiactivités.

Pour lancer la démarche les sites ont travaillé selon le cahier des charges suivant :

Objectif pour les sites : Vendre Surface/Service
Site : x
Typologie du site :

1 - Cartographie (Image Réalité) : Tableau de bord équilibré

2 - Analyse de l'existant : Commentaires

3 - Environnement : Partenaires, conventions, clients, Qualité - Évolutions possibles de l'environnement, partenaires potentiels milieu cheval ou non

4 - Expériences Projets de site antérieurs non abouties/Date/Analyse

5 - Forces Faiblesses Opportunités/Menaces du site

6 – Scénarios

Quelques scénarios (3 ou 4 par site) ont été établis et ont fait l'objet, par la suite, d'appropriation et ajustements par chacun des sites en fonction des spécificités locales. Ils correspondent aux activités et utilisation des infrastructures (co gestion, gestion transférée….) en s'appuyant à la fois sur les missions de l'Ifce et les résultats de l'**étude prospective 2030** ainsi que sur les objectifs prioritaires des partenaires potentiels.
De manière générale , les propositions de scénarios ne limitent aucune imagination mais conservent comme objectif une valorisation maximale des infrastructures en partenariat.

Les sites devront avoir formalisé ces pistes d'évolution en Juin 2015 au plus tard.

2.4 BENCHMARKING

Le groupe Prospective a également souhaité procéder à du benchmarking et a partagé les sujets suivants :
Documents de référence :

3. S. POUCET – Mémoire ITA 2005 : - Présentation et analyse du projet de pilotage stratégique des « Haras, nouvelle génération »
4. P. GUIMARD – Stratégie immobilière Carrefour
5. A. MOURET LAFAGE : Implantation Territoriale et Réseaux

L'objectif du Groupe étant de tirer partie de l'expérience passée , interne et externe.

Pilotage stratégique

La lecture du mémoire de S. POUCET «Présentation et analyse du projet de pilotage stratégique des « Haras, nouvelle génération » permet, si nécessaire, de rappeler que l'évolution de l'établissement s'inscrit toujours dans un contexte plus global : ***l' État ne peut demeurer inchangé, car tout bouge autour de lui*** (les français, la France, l'Europe, le monde), et que l'ex établissement « Les Haras nationaux » a déjà fait preuve dans un passé récent d'une grande capacité d'évolution culturelle et organisationnelle tout en continuant à produire.
Ceci permet également de mesurer le chemin parcouru notamment en matière de Marketing et de pilotage de la performance (LOLF, compta analytique) mais aussi en terme de Management par objectifs, Dialogue de gestion et fonctionnement par projets. Sont également abordés dans ce mémoire des points clés tels que l'accompagnement du changement et la communication tant en interne qu'en externe. Il est intéressant également d'intégrer dans notre réflexion les écueils possibles signalés en fin de ce Mémoire.

Stratégie immobilière

Concernant la Stratégie immobilière : Pascal GUIMARD
DÉCONSOLIDATION DES ACTIFS IMMOBILIERS.

À l'heure où l'IFCE se voit définir précisément ses missions par l'État dans les limites et les compétences d'un institut technique, il faut considérer ce cœur de métiers comme la matrice de la valeur ajoutée de l'établissement.

A l'inverse, même si les sites « Haras nationaux » sont des lieux identitaires de l'établissement et bien que la valorisation patrimoniale soit citée dans le COP, la détention d'un patrimoine immobilier n'est pas " cœur de métier ".

L'immobilier est à la fois une des ressources-clés et un centre de coûts important pour l'IFCE, ce qui doit se traduire dans la politique immobilière de l'établissement. En adaptant cette ressource, le plus possible, en surface, usage et coût d'entretien aux nécessités des activités d'agence en territoire.

Dans les sociétés de services, auxquelles on peut rattacher notre activité, tout comme dans les agences publiques ou les entreprises où l'État se trouve fortement actionnaire, en France et en Europe le distinguo entre activités « cœur de métiers » et détention de l'immobilier amène à l'externalisation du patrimoine immobilier. Autrement dit à la déconsolidation de la propriété et de l'utilisation.

Pourquoi déconsolider l'immobilier des activités métier de l'IFCE ?

La raison essentielle est de passer du statut de propriétaire à celui d'occupant. En redimensionnant strictement les surfaces occupées aux besoin de l'IFCE pour une implantation territoriale rationnelle en regards des besoins de la filière et de la stratégie en région. (Toutes les agences n'ont pas les mêmes besoins, ni les mêmes potentiels).

De propriétaire-exploitant, celui-ci devient locataire-exploitant et les implications sont multiples :

- l'IFCE transfère son risque immobilier (assurance, dépréciation, sous-utilisation, mise en conformité, valorisation)vers une structure porteuse de ce type de « risques »
- cela inculque aux entités régionales (antennes et relais) la notion de coût du mètre carré utilisé et les oblige indirectement à rationaliser leur politique budgétaire de travaux et d'entretien ;
- elle les contraint à définir au mieux leur occupation future des locaux et à apprécier le coût de la flexibilité souhaitée en termes d'occupation d'espaces ;
- elle s'autodétermine en termes de contractualisation de ses relations envers le nouveau propriétaire.

À court terme, et si l'opération est correctement structurée notamment en termes de flexibilité, l'effet induit est une économie budgétaire sur les lignes consacrée aux travaux et à l'entretien d'un patrimoine surdimensionné.

Quels objectifs secondaires possibles ?

- un marqueur fort et visible du changement interne pour les agents de l'IFCE, pour la filière et pour les collectivités.

- une plus grande transparence ou lisibilité des comptes par affectation des ressources budgétaires aux seules missions/programmes/actions dévolues par l'État à l'établissement.

- l'opportunité éventuelle de dégager des liquidités pour des investissements porteurs.

Quelles modalités de transfert ?

Dans la plupart des cas, il s'agit de trouver des solutions pour extraire la valeur de l' immobilier sans interrompre son exploitation.

La cession-bail (les biens et les droits attachés sont acquis par un investisseur territorial) semble le véhicule juridique le plus accessible et le plus simple pour un établissement public. (sans exclure les autres modalités de disposition d'un bien immobilier)

Bien entendu, la difficulté de trouver un investisseur porteur d'un projet de site qui inclut l'activité d'agence de l'IFCE et des activités de la filière hippique n'est pas mince et il faudra parfois se

contenter d'une cession pure pour installer les activités de l'IFCE au plus proche géographique des intérêts de la filière.

Quels sont les inconvénients d'une opération de cession-bail ?

La réponse peut être financièrement liée **:**

• au risque de perte temporaire de compétitivité dans le cas où les loyers au nouveau propriétaire peuvent être supérieurs aux amortissements des actifs immobiliers du fait que les actifs sont souvent très largement amortis. Il faudrait donc imaginer que le prix de cession puisse incorporer par avance une série de loyers gratuits.

• au risque d'une certaine sous-optimisation de la valeur de cession à partir du moment où l'opération est souvent contrainte par un relationnel historique et chargé avec les collectivité acquéreur naturel de ce type de bien. (et par la spécialisation de nos haras).

La question de la valeur des actifs immatériels comme la marque « Haras nationaux » qui est portée par un réseau de sites est à considérer également.

Quels effets comptables sur le bilan de l'IFCE ?

- Appauvrissement de l'établissement s'il n'y a pas de réemplois en investissements et que le prix de cession soit consacré à l'équilibre budgétaire courant.

- Échange de la propriété contre un engagement à long terme de louer (hors bilan)

Conclusion

Subie ou décidée par la diminution des ressources de l'établissement ainsi que le calendrier du COP, la déconsolidation de l'immobilier de l'IFCE, sous le vocable de « transfert des sites »est en marche. La conclusion d'AOT globales au profit de collectivités en a été les prémices ou une étape à consolider.

Projet d'établissement et réseaux

Pour développer la plupart des actions correspondant aux missions qui lui sont attribuées, l'Ifce doit déployer un dispositif opérationnel sur le territoire qui assure les fonctions de « l'institut technique ».

Les fonctions de « l'institut technique » correspondent : à la mission sanitaire traçabilité (contrôles de terrain), à la vulgarisation des connaissances et des savoir faire, à l'appui technique aux projets de la filière et l'appui aux politiques publiques locales en faveur du domaine équin, au développement des usages du cheval.

Parallèlement, L'Ifce déploie une dynamique de transfert des activités « valorisation culturelle et touristique » qu'il développait jusque là sur les sites, auprès de partenaires qui en assumeraient alors l'ensemble des charges.

Dans ces deux faces de ses domaines d'activités il ressort la nécessité de pouvoir s'appuyer sur un fonctionnement de réseaux.

Les activités de l'institut technique :

Les activités qui correspondent aux fonctions définies sous le vocable « d'agence territoriale de l'Ifce » regroupent : la formation, le conseil, l'information (points équi infos), l'aide au recrutement (équi ressources), l'assistance à projets, les fonctions régaliennes relatives aux contrôles sanitaires et d'identification.

Cette organisation par métier engage à la mise en œuvre d'une « animation métier ».

L'expérience a démontré que l'animation métier n'est efficace que si elle repose sur un réseau identifié et qui est animé par un ou plusieurs acteurs en charge effective de cette animation. Un réseau ne « s'auto-anime » pas.

Les avantages de l'animation du réseau ne peuvent s'exprimer qu'au regard d'une connaissance réelle et détaillée de l'ensemble du réseau.

Celle-ci permet à la fois de connaître les points forts et les points faibles du réseau et décliner ainsi des objectifs adaptés en apportant un soutien ciblé en fonction des besoins de chacun des acteurs.

En outre la cohésion du réseau se concrétise facilement par la mutualisation des expériences de chacun des membres du réseau.

Les activités des sites « transférés » ou en gestion partagée.

Au regard des besoins pressentis des futurs gestionnaires il revient à l'Ifce de mettre en évidence les avantages que représentent le fait d'appartenir à un réseau de « sites des Haras nationaux ».

Il devra être mis en évidence ce qui peut leur apparaître comme une aide dans la gestion quotidienne (produits et services d'appel), un gain de temps ou d'argent (services complémentaires) voir même des aides au développement et à l' innovation (services plus accessoires).

Il convient dans cette démarche, sans céder dès les négociations initiales de transfert, de cultiver via ce réseau les valeurs de nos marques et les actions menées par l'Ifce pour l'animer.

Une franchise » pourrait être mis en place et correspondre alors à un ensemble de services proposés, identifiés dans 3 familles :

- les services liés aux marques et à l'image : famille « MARQUE »
- les services liés aux savoir-faire : famille « PRODUCTION »
- les services liés à l'assistance (mutualisation de moyens pour faire du suivi de la satisfaction ou de la qualité, pour réaliser des études de marché, pour lancer des campagnes de communication en réseau, pour effectuer des achats groupés…) : services ASSISTANCE

Les partenaires adhérents auraient alors des avantages et conditions préférentielles d'accès.

2.5 Séminaire des cadres

Un séminaire des cadres de l'établissement a été organisé, regroupant 140 cadres de l'établissement du 03 au 05 Novembre 2014 à La Pommeraye (49).

Un groupe spécifique ayant pour mission l'organisation de ce séminaire a été constitué, chargé des aspects logistiques (lieu, dates, sélection des participants, type d'animation) et du contenu (Déroulé du séminaire, répartition des participants par groupes, préparation OdJ, fil rouge pour les participants, détail du déroulé des séquences pour les animateurs, documents support)

Objectif du séminaire : Ce séminaire est l'occasion de présenter à l'ensemble des cadres présents le Contrat d'Objectif et de Performance 2014 2017 (tel qu'il aura été validé par le conseil d'administration) et la proposition de Projet d'Établissement qui porte la déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques.

L'objectif de ce séminaire est de permettre aux cadres de s'approprier les axes stratégiques et les déclinaisons opérationnelles majeures et de leur faire produire des propositions en particulier sur des actions concrètes, sur les valeurs, sur les conditions de réussite.

Les cadres présents sont ensuite en charge de diffuser et valoriser vers l'ensemble du personnel.

Le programme de ce séminaire est le suivant :

JOUR 1
A partir de 17h : accueil & installation + interview filmée de quelques participants (en « 2 » mots : qu'est ce que l'Ifce actuellement pour toi, qu'attends tu du séminaire?)
19h-20h Plénière présentation programme objectifs
(Théâtre d'impro pour contexte et historique)
20h Dîner

JOUR 2
9h – 10h30 : Plénière (retour vidéos + cadrage DG + méthode + Restitution groupes thématiques en duo – 2 diapos/ groupe)
11h – 12h30 : 12 Groupes (séquence 1) ***
Déjeuner
14h30 – 16h 12 Groupes (séquence 2) ***
16h30 intervention extérieure : JP Aubert
17h – 19h00 : Activités ludiques (et travail synthèse animateurs).
19h30 Apéritif Dîner.

JOUR 3
9h 10h00 : Plénière restitution
10h 30 – 12h30 : 12 Groupes (opérateurs, projets et missions valeurs) Séquence 3.***
Déjeuner
14h00 – 15h30 : 12 Groupes Séquence 4.***
16h00 Plénière : conclusion DG

*** Au cours de ce séminaire, en dehors des plénières les participants sont répartis en 12 groupes pour assister à 4 séquences :

-Les Séquences 1 et 2 sont des phases d'appropriation de la démarche et du résultat des travaux des groupes thématiques présentés en plénière

-Les Séquences 3 et 4 sont des phases de production : Les valeurs et la Vision de l'Ifce à moyen terme – La vision de chacun quant à son rôle pour répondre aux objectifs et sa place dans l'organisation.

L'animation des groupes est assurée par les membres du groupe Prospective.

Conclusion de ce séminaire :

A la suite de ce séminaire un document support permettant aux managers de communiquer vers leurs équipes a été transmis ainsi qu'un questionnaire Satisfaction ; L'équipe d'animation issue du groupe Prospective a procédé à un debriefing .

APPORTS DU SÉMINAIRE DES CADRES SUR OPÉRATEURS ET ORGANISATION

En introduction du séminaire, **le Directeur Général a précisé un certain nombre de points de contexte importants à prendre en considération au moment de l'élaboration du Projet d'établissement :**

- Quels sont nos moyens ?

La situation budgétaire a été stabilisée grâce à un rebasage de 6,5 M€.

Cette recapitalisation a été obtenue en contrepartie d'un projet, le COP, et d'une restructuration. Nous ne serons plus « redotés », après l'avoir été de manière substantielle ;

Les moyens sont en réduction : -40 ETP par an pendant 3 ans et moins de budget. Nous construisons un établissement qui peut fonctionner en rendant des services.

Il faut prioriser nos actions.

Nos deux ministères ne se sentent pas responsables des activités culturelles. Si vous faites des marges positives amortissant la main d'œuvre, et que vous accomplissez les missions de l'Ifce, il n'y a pas de problème. Ce n'est pas pour l'événementiel que l'établissement a été redoté. Aujourd'hui, nous avons les moyens pour accomplir les missions de l'Ifce.

- Quelles sont nos priorités ?

Nos missions prioritaires sont: le contrôle sanitaire, mission nouvelle qui nous ancre dans les actions du ministère de l'agriculture ; la formation, mission développée dans le précédent COP ; l'appui à la filière dans sa dimension technique, économique et sociale; les missions zootechniques ; le sport. Il est normal qu'il n'y ait pas dans le COP toutes les actions opérationnelles.

- Qu'est-ce que l'appui à la filière ?

L'appui à la filière, c'est un peu ce que l'on fait au quotidien. La démarche est la même quelle que soit la filière ; c'était une demande explicite du MAAF, à laquelle on répond en instituant un comité stratégique qu'il faudra retraduire en région.

- Quelles sont nos cibles ?

Nos cibles sont les éleveurs, les sportifs, les associations, nos structures partenaires et un nouveau qui émerge, le grand public que l'on ne connaît pas très bien.

Faut-il faire la différence entre le professionnel et le non-professionnel ? c'est compliqué pour le secteur du cheval. Par exemple, nous avons décidé qu'équipaedia serait gratuit, pour diffuser le plus largement possible et atteindre nos cibles, y compris les « amateurs ». Comment peut on inclure les gens qui ne sont pas représentés? C'est une idée excellente qui a été sortie, à laquelle il faut travailler. Les outils type réseaux sociaux peuvent nous aider.

- **Que deviennent les antennes territoriales ?**

Les antennes territoriales seront remplacées par des agences. Pourquoi parle t-on d'agence ? Pour sortir de la représentation mentale de ce que l'on connaît aujourd'hui. Au MAAF, on parle de délégations. Agence, c'est plus neutre. On verra ce qu'on retient au final. C'est un lieu de diffusion des missions mais aussi de perception de ce que l'on ressent sur le terrain. Il faudra réfléchir à l'articulation entre les niveaux, régional et national.

- Que vont devenir nos sites ?

Il faut distinguer l'implantation territoriale de l'Ifce que nous devons conserver pour laquelle nous avons à construire les agences, et les projets de site.

Le COP dit qu'un point sera fait sur la réalité des projets de site en juin 2015 qui devront se concrétiser d'ici fin 2015.

- Quelles relations avec les collectivités ?

La discussion avec les collectivités est : est-ce que nos sites vous intéressent pour un développement territorial autour du cheval ?

Cette discussion se fera en même temps que l'on construit nos agences. Cela devrait être même un préalable. Nos missions monteront en puissance, et petit à petit, nous ne pourront plus faire tout ce que l'on faisait avant pour l'animation territoriale.

- **Que va devenir notre patrimoine ?**

Il faut chercher des partenariats pour valoriser nos patrimoines. On peut rester des acteurs de labellisation pour transmettre notre patrimoine..

- Quelles sont nos relations avec la FFE ?

La FFE est l'élément majeur de notre « écosystème » équin. La FFE est une association agréée par le ministère des sports pour participer à l'exécution d'une mission de service public. Cette mission a pour objet l'organisation de la pratique sportive de l'équitation, l'Ifce agit en appui de la politique fédérale et non pas à la place.

Par exemple, ce n'est pas notre rôle de juger du départ des pôles jeunes du site de l'ENE, c'est la décision de la FFE délégataire...

- **Pourquoi une école supérieure ?**

École supérieure signifie que l'on a un lien entre la formation et la recherche, et c'est bien cela que l'on veut dire. Nous avons vocation à porter une qualité, une référence. Cette appellation est dans le COP et elle deviendra donc normative. L'école dispose d'un réseau.

Pourquoi évoquer Warendorf ? Il y a le haras, l'école et la fédération. C'est un modèle à regarder si on veut détecter des futurs possibles pour nous. Ce qui est certain, c'est qu'il y a des modèles à regarder. Nous sommes dans l'Europe, il faut regarder nos voisins.

En conclusion, message à retenir selon Christian VANIER :

- Nous travaillons pour devenir un institut avec toute la déclinaison du mot institut ; le mot est bien choisi ; parfois il n'est pas compris, il faut l'expliquer avec des valeurs : au service de l'intérêt général, un institut de référence, de partage, un service où l'engagement de tous est indispensable.

- Nous avons un boulevard devant nous, personne ne fait ce que nous faisons.Faut il un établissement tel que l'Ifce ou non ? La question a été posée et la réponse a été affirmative car nous avons proposé un projet. Vous avez par votre technicité un accompagnement à effectuer auprès de la filière, avec une posture de service.

Je vous redirai les priorités quand je viendrai sur les territoires, mais mon discours ne changera jamais.

A l'issu de ce séminaire des cadres de Novembre 2014, au cours duquel les objectifs, opérateurs et projets ont été présentés et commentés, **nous constatons que 99% des participants au séminaire ont pu se projeter soit sur des objectifs stratégiques et/ou opérationnels, soit sur des opérateurs ou des actions projet.**

La plupart des commentaires, propositions, questions se sont concentrés sur les opérateurs et l'organisation, et ont été pris en compte dans le Projet d'établissement.

3. PROJET D'ETABLISSEMENT

3.1. PREFACE

La création de l'Ifce a donné lieu à un premier document stratégique orienté vers une grande action transversale : la formation, et la mise en œuvre concrète de la réforme des Haras nationaux. Ce retrait d'une mission historique s'est fait avec le souci constant de transférer la mission vers les opérateurs privés, et non de l'abandonner. Cette posture a guidé la réflexion sur l'avenir de l'établissement : quels services techniques, économiques et sociaux, l'Ifce pouvait apporter aux acteurs de la filière, agissant en toute autonomie, pour éclairer leurs décisions ? Et réciproquement, quelle action l'État devait il encore mener à travers son opérateur ? Cette réflexion s'est matérialisée à travers le Contrat d'objectifs et de Performance 2014-2017.

Il convient maintenant que l'établissement s'adapte à ces orientations et poursuive sa mue.

L'enjeu du présent projet d'établissement n'est pas de reprendre en détail les actions visées par le COP, mais d'en traduire les effets concrets sur l'organisation interne, et l'évolution des compétences des agents.

Les inflexions majeures du COP ont donc guidé la réflexion sur la réponse que devait donner l'établissement, structurant les grands métiers d'avenir. A ce titre, l'accent a été mis sur la capacité de l'Ifce a fournir des informations pertinentes, et à construire avec les acteurs de la filière des questions/programmes de travail répondant à leurs besoins structurels. La logique patrimoniale a induit un regroupement de ces questions dans une seule direction. Et la conduite du changement interne a été considérée comme une mission en tant que telle qui s'appuie sur les compétences des directions.

A cette organisation par métier, s'ajoute une réflexion profonde sur la présence de l'Ifce en territoire, tirant toutes les conséquences des effets de la réforme. D'un établissement fondé sur un réseau de Haras « autonomes » à forte composante immobilière, on passe à un établissement dont l'expression territoriale est limitée aux stricts besoins des missions prioritaires. C'est une des clés de l'équilibre financier de l'Ifce. Ce changement mérite qu'une équipe le prenne en charge, permettant ainsi aux représentants locaux de l'Ifce de se consacrer à leurs nouvelles missions.

Enfin, les orientations données par le COP 2014-2017 induisent une mobilisation de nouvelles compétences ou à tout le moins de certaines compétences à retrouver. Ces compétences ne se mesurent pas uniquement par une formation initiale ou une position statutaire. Elles sont surtout la résultante des savoirs et des savoir-faire, acquis par chacun lors de sa vie professionnelle. Sachant que la réussite de l'appui à la filière passe par la mobilisation active de celles-ci, il convient de renforcer le dispositif actuel de pilotage des compétences. Ce pilotage est indispensable pour accompagner l'évolution de l' établissement, et le rôle que chacun y joue. Ce renforcement se traduira concrètement par l'instauration auprès de la direction générale d'une mission, dite de GEPEEC, qui s'appuiera de façon opérationnelle sur les ressources de la DRH, renforcée elle aussi, en conséquence.

Le COP a fixé les objectifs, le projet d'établissement établit la structuration nécessaire pour y répondre, et, ensemble, ils installent l'Ifce dans son nouveau rôle, riche des valeurs et traditions qu'il représente.

3.2. HISTORIQUE

3.2.1. LES HARAS NATIONAUX

Un premier Contrat d'Objectifs et de performance (COP) 2004-2008 redéfinissant les missions et les moyens mis à disposition de l'établissement a été signé en juillet 2003.
En décembre 2003, un Schéma Culturel et Organisationnel a été établi pour une mise en place de l'organisation en janvier 2004.
L'évolution de l'organisation a nécessité un travail approfondi : définitions des postes , des fonctions, des procédures administratives, formation à l'accompagnement du changement, gestion de la mobilité, redéfinition du schéma territorial.
Par ailleurs, le Marketing a été installé : stratégie de marketing, matrice de produits, définition de nouveaux produits, ceci au moment où l'établissement subissait les premières remises en cause de son positionnement en matière d'étalonnage : justification auprès du Conseil de la Concurrence (Étalonnage)

À partir de fin 2004 un rapport d'activité annuel a été diffusé permettant d'évaluer les indicateurs du COP.

Entre 2003 et 2007, au sein de l'ex établissement «Les Haras nationaux» de profondes évolutions sont intervenues qui ont encore aujourd'hui une influence sur le mode de fonctionnement de l'établissement «Institut Français du Cheval et de l'Équitation».

- Organisation par métier : mise en place et animation de réseaux métiers pour mutualisation et partage d'expérience notamment
- Management par objectif (LOLF) : pour donner du sens et tendre vers un but commun, partagé et justification au 1er euro.
- Gestion par projet : fonctionnement transversal
- Pilotage stratégique : mise en place de la comptabilité analytique, du suivi d'activité, des plans de production et de leur évaluation
- Mise en place de Directions Communication ; Pilotage; Marketing

L'ensemble des outils de pilotage stratégique, mis en place depuis 2004, reste cohérent et très bénéfique pour une démarche de valorisation de l'Ifce et ses relations avec ses partenaires et utilisateurs.

3.2.2. L' ECOLE NATIONALE D'EQUITATION (ENE)

Le décret de création du 16 Mai 1972 a précisé les principales missions de l'École Nationale d'Équitation : la formation professionnelle des cadres de l'équitation, l'organisation de sessions au bénéfice de la Fédération Française d'Équitation essentiellement dans le domaine du Haut Niveau, la participation à des études et recherches et la constitution d'une documentation, le maintien et le rayonnement de l'équitation française notamment par la gestion et le rayonnement du Cadre Noir.

Le dernier projet d'établissement de l'ENE, adopté par le Conseil d'administration le 2 décembre 1994 concernait la période 1995-2000 et faisait suite à un premier projet adopté par le Conseil d'administration de l'ENE le 17 juillet 1989.

L'objectif affiché du projet de 1989 était de « doter la France d'une université équestre moderne pour l'an 2000 » et la création en octobre 1993 de l'option « enseignement et gestion de l'équitation » par le ministère des enseignements supérieurs et de la recherche a constitué l'aboutissement du processus annoncé en 89.

Le projet adopté en 1994, lui, concentre 3 grands principes qui doivent guider les grandes orientations et les actions de l'École, à savoir : le partenariat, l'ouverture, la qualité ; l'enjeu étant de participer activement à l'évolution de l'équitation sportive moderne, dans un esprit de service public.

Trois grands objectifs ont été fixés dans ce projet :

- Se préparer à répondre à l'évolution des besoins des pratiques équestres
- Augmenter le nombre de stagiaires
- Adapter la gestion aux contraintes budgétaires

Pour atteindre ces objectifs, l' École décide de concentrer son énergie sur la mise en œuvre d'actions répondant aux axes prioritaires suivants :

- Formation : se concentrer sur la formation de formateurs et renforcer son rôle de pôle de réflexion, de coordination et d'expérimentation
- Haut Niveau : la loi du 16 juillet 1984 stipule que le développement du sport de haut niveau incombe à l'État et au mouvement sportif. L'ENE, établissement public, participe de ce fait à la mise en œuvre de la politique sportive de haut niveau définie par la Fédération Française d'Équitation.
- Équitation : le cheval est le support vivant de l'activité équestre. Le niveau des actions de formation des hommes dépend de la qualité de la formation des chevaux. Il s'agit d'un secteur essentiel de l'activité de l'Ecole qui mobilise une part importante du temps et de l'énergie des enseignants.
- Études, recherche et documentation : mission importante représentative de la modernité de l' École
- Relations internationales : L'Ecole rayonne au-delà de nos frontières. Il s'agit de resserrer les liens quand ils existent ou de nouer des relations nouvelles
- Gestion : mettre en place un système de comptabilité analytique, informatiser l'ensemble des actes de gestion, favoriser la circulation de la communication à l'intérieur de l'établissement
- Ressources humaines : établir un schéma d'organisation d'une GPEEC, mener une politique de concertation par le maintien d'un contact direct avec toutes les catégories d'agents

Un plan d'actions annuel est venu compléter et préciser le projet d'établissement, des tableaux de bord évaluant l'état d'avancement du projet.

3.2.3. FUSION et TRANSFERT

En 2008, la perspective de la RGPP concernant le « recentrage sur les missions de service public» a apporté un nouvel infléchissement :

- **La fusion des 2 établissements « Les Haras Nationaux » et « l'École Nationale d'Équitation de Saumur »** a été préparée et le nouvel établissement issu de cette fusion « L'Institut Français du Cheval et de l'Équitation » a été créé par décret du 22 Janvier 2010 sous la double tutelle des ministères en charge de l'Agriculture et des Sports
- **La création du G.I.P. France-Haras le 6 janvier 2011** pour associer les professionnels au transfert des activités techniques, principalement de l'étalonnage. Le transfert des

centres techniques s'est opéré rapidement en faveur d'entreprises de services aux éleveurs. Pour la saison 2014, la totalité des centres actifs auront été repris par des entrepreneurs individuels ou collectifs et la plupart des personnels précédemment affectés à des activités d'étalonnage et encore en activité auront été affectés à de nouvelles activités, notamment en lien avec la formation.

Dans ce contexte, le projet de second contrat d'objectifs pour les Haras nationaux n'a jamais été signé mais un plan stratégique a été voté par le Conseil d'administration de l'IFCE en 2011. Ce plan prévoyait la mise en place d'un centre de référence européen en matière de Formation, une mission de soutien à la Filière d'accès au Sport de Haut Niveau, la poursuite de la modernisation du SIRE, la valorisation des équidés, l'ppui à la politique d'orientation de l'élevage et de l'utilisation des équidés (au travers d'études), la contribution à la conservation du patrimoine génétique et à la protection des équidés dans le souci d'une préservation à long terme des intérêts de la filière (soutien technique aux races menacées ou économiquement fragiles), le développement de l'information et la veille économique sur le marché, du rayonnement de l'équitation à la Française, le rôle de voix institutionnelle de la France pour les aspects relatifs au cheval dans les relations internationales, de se fixer une politique de recherche orientée et efficiente (au travers de l'innovation), d'animer les territoires avec une politique de partenariats. En terme d'accompagnement au changement, ce plan stratégique définissait une politique immobilière visant à la réduction des sites, ainsi qu'une politique de gestion des ressources humaines (avec un volet statutaire et un volet GPEC).

Fin 2012, à l'initiative des ministres chargés de l'agriculture et des sports, des groupes de réflexion ont été organisés visant à recueillir l'expression des acteurs de la filière et des membres du conseil d'administration, sur les orientations à donner à ce tout nouvel établissement au travers du Contrat d'Objectifs et de Performance 2014-2017.

3.3. CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Ce chapitre présente les éléments du Contrat d'objectifs et de Performance de l'Ifce signé le 11 décembre 2014 par Messieurs Stéphane LE FOLL, ministre en charge de l'Agriculture et Thierry BRAILLARD, secrétaire d'Etat en charge des Sports, ainsi que M. Olivier KLEIN, président du conseil d'administration de l'Ifce et Christian VANIER , directeur général de l'Ifce.

Le COP est le document de référence qui encadre l'ensemble des réflexions relatives au Projet d'établissement.

3.3.1. Introduction

Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) fait suite à une réflexion menée dès la fin 2012, à l'initiative des ministres chargés de l'agriculture et des sports, visant à recueillir l'expression des acteurs de la filière et des membres du conseil d'administration sur les orientations à donner à ce tout nouvel établissement.

La décision d'engager la réforme qui a conduit à la création de l'Ifce, unique opérateur de l'État dans le domaine, a été actée lors du comité de modernisation des politiques publiques en juin 2008, tandis que le premier COP a vu le jour dès 2011. Il posait les bases des missions clés de l'Institut, tout en conduisant la lourde réforme des Haras nationaux. C'est grâce aux résultats obtenus lors de cette première étape que l'on peut dessiner l'avenir de l'établissement en tant qu'Institut, d'appui, d'expertise et de recherche, à vocation technique, dans un domaine original qui met en valeur l'usage du cheval dans toutes ses dimensions, génétiques, agricoles, environnementales, sportives et de loisir, auprès de tous les usagers.

Cet avenir est fondé sur deux traditions pluriséculaires au sein d'écoles de renom, et d'une activité de recherche reconnue. Certes, l'établissement n'a plus vocation à être acteur direct des opérations d'élevage, mais il doit être présent aux côtés des acteurs économiques qu'ils soient éleveurs, simples utilisateurs ou sportifs.

Les chiffres caractéristiques de la filière montrent que celle-ci est fondée principalement sur une économie de loisirs, qu'il s'agisse des courses ou de la pratique de l'équitation sous toutes ses formes. La valorisation alimentaire est soit le fait d'une gestion de fin de vie, soit concentrée sur la production de poulains lourds dont une grande partie est exportée. Une activité d'élevage à des fins non alimentaire, mais essentiellement sportives ou de loisir, est rare et justifie un institut spécifique.

Du point de vue économique, les enjeux, pour l'État, du développement de la filière équine sont ceux de toute activité : la production de valeur ajoutée sur le territoire, la création d'emplois et la contribution à la balance commerciale ou à la balance des paiements. Par ailleurs, compte tenu de la contribution de la filière équine au rayonnement de la France, tant par les résultats sportifs que par le patrimoine propre à notre pays, est une dimension qui mérite en elle-même une attention de la part des pouvoirs publics. Cette image de la France comme grande nation du cheval, riche d'un patrimoine historique est un atout qu'il convient d'entretenir et de développer.

Les principaux enjeux du COP s'articulent donc autour de trois grands axes :

- la performance économique, environnementale et sociale des différentes activités qui composent cette filière complexe ;
- la capacité à trouver un nouvel équilibre relationnel entre les acteurs, compte tenu de la modification profonde du rôle de l'État ;
- le rayonnement de la Nation par sa performance sportive, et la valorisation de son patrimoine.

Ces enjeux généraux seront déclinés en objectifs, qui sont issus des concertations évoquées ci-avant, en tenant compte des évolutions constatées au cours du précédent COP.

L'établissement doit y répondre dans une posture de services dans des domaines techniques, économiques et sociaux à la filière, dont la demande doit être mieux identifiée. Les missions de l'État, qui lui sont confiées, concourent à sécuriser l'économie de la filière.

3.3.2. Les objectifs et actions clés

Les orientations que doit suivre l'Ifce peuvent se résumer en grands objectifs opérationnels, qui se déclinent en actions clés et dont la mise en œuvre suppose que soient réunies des conditions de réussite.

Ces objectifs opérationnels peuvent être synthétisés comme suit :

- organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine, plus pertinentes et plus efficaces ;
- accompagner le sport de haut niveau ;
- renforcer la recherche, le développement, le transfert des connaissances ; vulgariser et diffuser les résultats en vue d'une appropriation par tous les acteurs socio-économiques ;
- développer une formation professionnelle adaptée aux besoins exprimés ;
- garantir la traçabilité et l'identité des équidés ;
- valoriser le patrimoine matériel et immatériel.

Ces objectifs opérationnels permettent de mettre en relief les orientations pour l'avenir. Toutefois, ils ne couvrent pas la totalité de l'activité de l'institut, par exemple, les actions de l'établissement en matière d'insertion sociale auxquelles l'État accorde de l'importance. La question du modèle économique et financier des actions concourant à la réalisation de ces objectifs doit être appréciée avec soin.

Les objectifs sont précisés dans le tableau ci-dessous :

objectifs	Actions	Indicateurs et jalons
Opérationnels		
Organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine	1 - Organiser et animer un lieu de débat stratégique 2 – Construire un programme de développement, appuyer les réflexions des politiques régionales mobilisant les fonds européens et valoriser les produits 3 - Conforter le rôle d'organisme payeur du MAAF 4 - L'appui à l'international est indispensable en lien avec l'UNIC 5 - Apporter son concours à la DGAL pour faciliter l'export 6 -Participer à la veille réglementaire, notamment européenne, au service de l'État et des OSP	**Création d'un comité d'orientation stratégique par le conseil d'administration début 2015, incluant les organisations représentatives du secteur.** **Mise en place, en 2015, d'une convention cadre avec la SHF et la SFET.** **Appui à l'international : coopération internationale, rédaction de certificats d'exports**
Accompagner le Sport de haut niveau	1 - Conventionner avec la FFE 2 - Formaliser et mettre en place un système d'accompagnement des cavaliers pour le para-équestre avec des chevaux adaptés 3 - Capitaliser sur les compétences spécifiques des sites, en liaison avec les autres partenaires (FFE, SHF...) 4 - Développer les services nécessaires à l'obtention de la labellisation « Grand INSEP » 5 - Maintenir et améliorer les conditions permettant l'accueil des pôles des PES.	**Obtenir la labellisation « Grand INSEP » dans la première vague d'établissements labellisés**
Renforcer la recherche, le développement, le transfert des connaissances et vulgariser les résultats	1 - Inciter le Conseil scientifique à intervenir sur l'ensemble des programmes de la filière financés par des crédits publics 2 - Faciliter et améliorer la formulation des demandes/besoins de la filière, privilégier la recherche appliquée, introduire de nouvelles thématiques : sciences humaines et bien être animal 3 - Faire un retour régulièrement des projets en CA 4 - Prendre l'initiative d'un projet européen, sur le bien être animal par exemple 5 - Constituer en interne une équipe dédiée au transfert de résultats 6 - Mobiliser et former le réseau sur la vulgarisation 7 - Renforcer le rôle de conseil et d'expertise, notamment pour développer les usages du cheval	**Structuration du transfert début 2015, mobilisation et formation du réseau courant 2015** **Mise en place de la réflexion sur le bien être animal** **Porter un projet à dimension internationale - européen**
Développer une formation professionnelle adaptée	1 - Développer le rôle d'« École Supérieure du Cheval et de l'Équitation », organisme de référence, en y créant une formation spécifique au travail à pied et en main, et mettre en place une formation au métier d'écuyer 2 - Développer la formation continue des enseignants (avec les comités régionaux et la DTN de la FFE) 3 - Favoriser la formation des cadres intervenant pour la pratique des personnes en situation de handicap, en liaison avec les fédérations françaises handisport et du sport adapté 4 - Donner une valence internationale, par la maîtrise de l'anglais, aux formations initiales 5 - Redéfinir l'offre de formation pour la clientèle internationale, dont la vocation est le rayonnement de l'équitation et de l'élevage français 6 - Consolider le réseau d'écoles d'attelage.	**Mise en place d'une formation sur le travail en main et à pied et d'une formation d' « élève écuyer » à la rentrée 2015** **Rénovation des formations internationales pour la rentrée 2015**
Garantir la traçabilité des équidés et structurer les données	1 - Assurer le rôle de base de référence des équidés, des détenteurs et des données génétiques 2 - Assurer une mission de police de l'identification des équidés dont la couverture territoriale sera un atout majeur 3 - Consolider l'orientation de SIRE comme base de données zootechniques permettant l'élaboration d'outils et de services 4 - Développer/Intégrer les services particuliers aux organisations équines, en particulier les organismes intervenant dans la sélection 5 - Poursuivre le travail d'appui au MAAF pour l'élaboration, la négociation ou l'application des réglementations de niveau national et communautaire 6 - Identifier les mutualisations possibles avec les systèmes d'information de suivi des animaux de rente (identification, traçabilité, suivi génétique...) et les autres systèmes d'informations équins.	**Donner au comité SIRE le statut de comité d'orientation au sens de l'article R 653-24 du code rural**

VALORISER LE PATRIMOINE MATERIEL ET IMMATERIEL **Équitation de tradition Française** **Savoir-faire métiers des Haras nationaux** **Le patrimoine immobilier** **Accompagner la création de l'EPA « Haras national du Pin »**	1 - Maintenir un niveau significatif de représentations sur le site de Saumur 2 - Poursuivre le développement des galas extérieurs du Cadre noir notamment à l'international 3 - Développer des partenariats externes (mécénat, partenariats commerciaux) 4 - Faire vivre l'équitation de tradition française, auprès d'un large public, et préparer l'audit du label Unesco Diffuser les savoir-faire métiers des « Haras nationaux » : maréchalerie, sellerie, bourrellerie, attelage et déclinaisons utilitaires, par la présence dans le réseau, la formation et la production interne (selles à la française, brides...). Mener les discussions avec les collectivités territoriales ou des partenaires privés en vue de conclure des projets de transfert des sites (valorisation économique raisonnable dt moyens humains et immobiliers) Implanter les équipes de l'Ifce en territoire dans des pôles régionaux qui sont ou non des haras actuels. Faute d'accord ou de partenariat au 31 décembre 2015 : les sites qui ne sont pas à vocation nationale et dont l'Ifce est propriétaire →vente les sites pour lesquels l'Ifce n'est pas propriétaire →rationaliser les conditions matérielles et financières en cohérence avec ses activités, de façon à générer des économies de fonctionnement significatives. Procéder à la révision du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) La loi d'avenir agricole a prévu la création d'un nouvel établissement public d'État, associant les collectivités territoriales à la gestion de ce haras prestigieux. Les missions de l'Ifce sur ce site sont encouragées, et l'Institut participera à la mise en place de cet EPA. Compte tenu de la trajectoire en effectif de l'établissement, il est envisagé que l'Ifce mette à disposition des effectifs dans la limite du sous plafond annuel d'emplois	**Mise en place d'un cadre de référence de valorisation des sites « Haras nationaux » et définition d'une politique de mise en valeur du patrimoine hippomobile, courant 2015** **Bilan des discussions avec les collectivités en juin 2015** **État des conventionnements fin 2015**
Support et transversal		
Schéma territorial	Redéfinir la présence territoriale (cf patrimoine immobilier) Renforcer les équipes techniques d'appui, de formation, d'expertise et de contrôle, et réduire les activités d'animation des sites Maintenir et mettre en œuvre le savoir faire en matière d'organisation d'événements sportifs de niveau national et international sur des sites aux infrastructures adaptées, dont l'exploitation correspond à un large intérêt collectif et trouve un modèle économique globalement équilibré	
Pilotage et gouvernance	Suivre les indicateurs et jalons du COP Poursuivre le déploiement du contrôle interne sur les processus comptables et financiers, mais aussi sur les processus sensibles : RH, accueil du public, et systèmes d'information. Piloter la performance de l'Ifce grâce à une vision stratégique sur des éléments clés du Support de l'établissement et avec les outils type Schéma directeur du Système d'Information (2014-2017), Schéma pluriannuels de stratégie immobilière. Poursuivre : Le contrôle budgétaire (suivi des écarts prévu/réalisé) Le contrôle de gestion (comptabilité analytique, tableau de bord centralisé, «traqueur» d'économie) dt le dialogue de gestion entre la direction générale et les responsables budgétaires Achever le déploiement du contrôle interne	**Finaliser la comptabilité analytique : parfaire la connaissance des coûts du site de Saumur, en mettant en place un dispositif fiable d'affectation de la masse salariale aux programmes** **Déployer le contrôle interne sur les processus comptables et financiers (CICF), RH et Systèmes d'information : Cartographier les processus, affiner la cartographie des risques, mettre en place les plans d'actions, ouvrir les principaux risques** **Adapter les systèmes d'information comptables et financiers au décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publiques** **Mettre en place les recommandations provenant des audits internes et externes**

Projet d'Établissement & Ressources humaines (GPEEC)	Définir un plan particulier de requalification statutaire pour accompagner le projet d'établissement et l'augmentation de la technicité et du niveau de responsabilité des personnels qui en découlent Définir les missions de chaque agent en fonction des missions propres à l'Ifce sur le long terme, et la participation au projet local Le traduire dans la fiche de poste Élaborer une politique de gestion des emplois et des compétences structurée (GPEEC) Établir un projet d'établissement, pour fin 2014 - début 2015, qui arrête les modalités pratiques d'intégration des orientations du COP, en terme organisationnel et de planification de l'action Redéfinir les cibles ETP/ETPt par site et par bloc de missions en fonction de cette évolution et de la trajectoire impulsée à l'établissement	**Mise en place d'une GPEC mi juin 2015** **Présentation du projet d'établissement au CA de l'Ifce en mars 2015**
Maîtrise du fonctionnement	Des investissements de nature informatique, que ce soit en matériels ou en logiciels, cadrés par un schéma directeur des systèmes d'information, vont accompagner la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement et de gestion des procédures et permettre la réalisation des plans d'actions. Renforcer les outils de suivi des activités et des dépenses Poursuivre la rationalisation ses dépenses et rechercher des gains d'efficience à tous les niveaux de ses opérations, Continuer de prendre en compte les coûts complets pour établir la tarification des prestations Vérifier a posteriori la maîtrise de ces charges de fonctionnement grâce aux restitutions de la comptabilité analytique Poursuivre l'accompagnement des responsables budgétaires dans la réduction des coûtsgrâce au groupe « traqueur d'économies ». Poursuivra la gestion budgétaire prudente : 70% des crédits de fonctionnement sont alloués en début d'année, une fraction de 20 % est accordée en septembre selon l'atteinte des objectifs d'activité et de chiffre d'affaires, et le solde éventuel versé en fin d'année.	**Pérenniser la démarche « traqueurs d'économies » afin de réduire les coûts** **Établir une cartographie des achats chaque année** **Réaliser une revue de tous les postes d'achats (fonctionnement et équipements investis)** **Déterminer les plans d'actions : moins acheter et/ou ne pas acheter** **Accentuer les achats mutualisés**
Politique d'achats	Rechercher systématiquement à réaliser des économies Rédiger et s'appuyer sur le plan pluri-annuel d'actions d'achats pour une plus grande professionnalisation Participer aux réseaux ministériels ou interministériels d'achats Établir une cartographie des achats et suivre les évolutions des postes de dépenses pour vérifier le respect des seuils de marchés et décider la mise en place de ceux-ci Rédiger un guide achats et le diffuser à l'ensemble des responsables budgétaires	

Conditions de réussite

1 - communiquer sur les nouvelles missions de l'établissement (recentrage sur certaines missions historiques de l'Ifce et développement d'une nouvelle offre en faveur des acteurs de la filière équine et des acteurs de l'équitation sportive et de loisirs) en interne et en externe
2 - redéfinir les missions et les modalités d'intervention du réseau territorial
3 - mobiliser et accompagner les agents, notamment par la formation, sur le nouveau projet
4 - concevoir et développer des outils de gouvernance propres à assurer la soutenabilité financière globale de l'établissement et à entretenir un dialogue social de qualité

Moyens

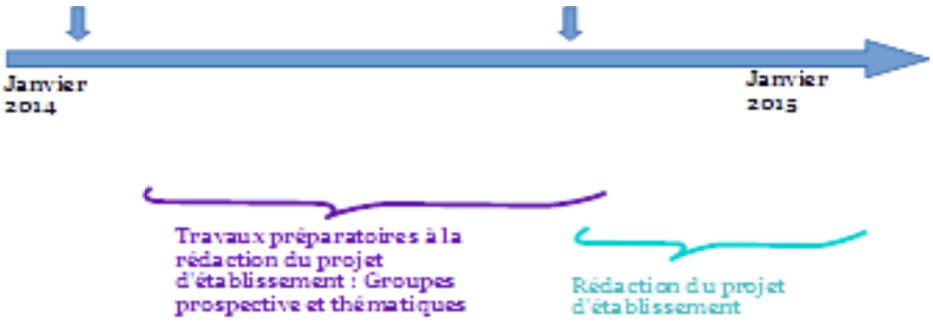
Les plafonds d'emplois et les subventions pour charge de services publics ou dotations en capital relèvent de la loi de finances annuelle.
En 2015, une dotation revalorisée a été allouée dans l'hypothèse d'une mise en œuvre des orientations du présent contrat d'objectifs et de performance.
La trajectoire prévisionnelle des effectifs est établie sur un schéma d' emploi de – 40 ETP par an.

Plafond d'emploi pour les MAD de l'EPA « Le Haras National du Pin » pour lequel la baisse appliquée est parallèle à celle des emplois en territoire de l'Ifce soit :

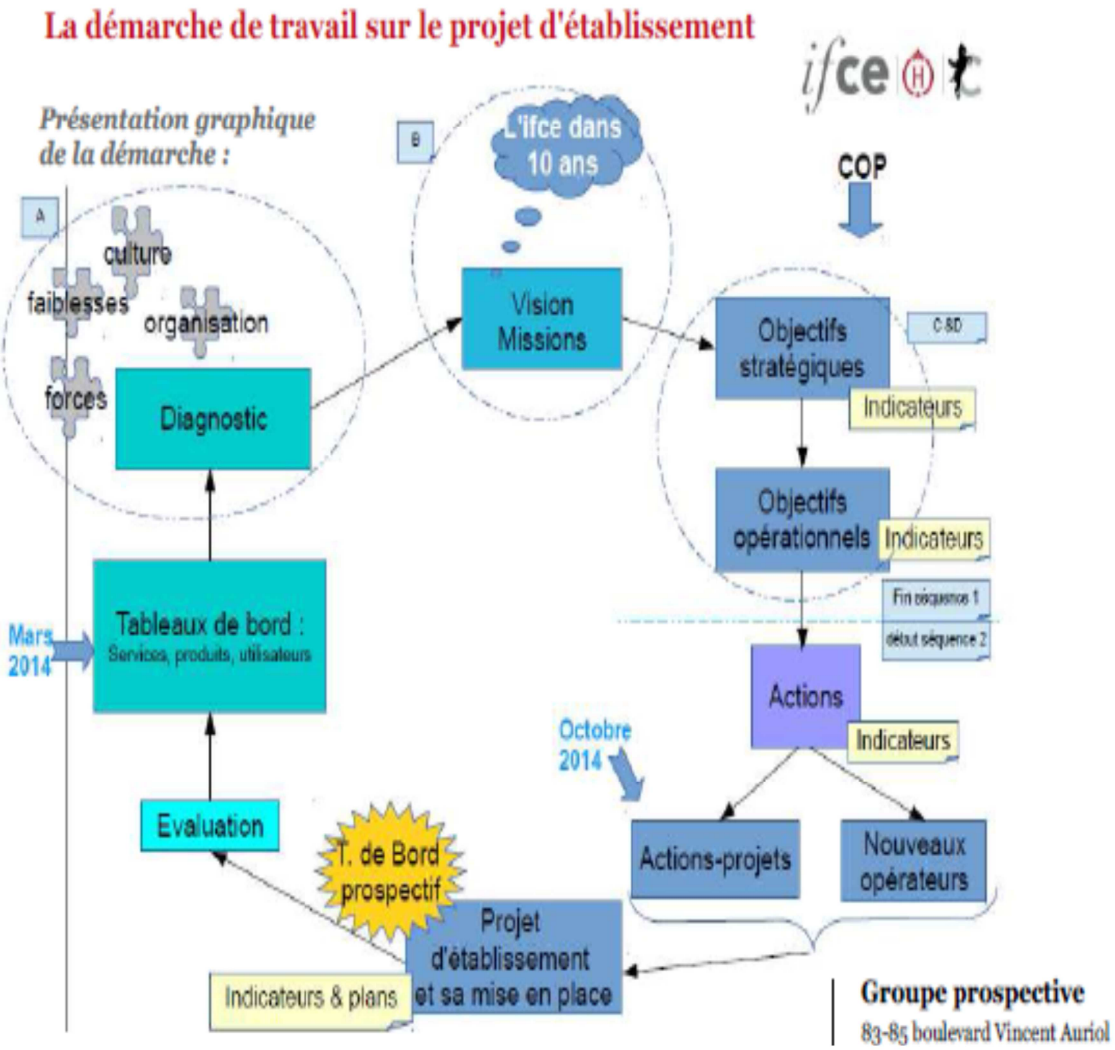
2014 : 36,3 ETP
2015 : 33 ETP
2016 : 30,25 ETP
2017 : 27,5 ETP

3.4 . METHODE D'ELABORATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT

En partant des objectifs du Contrat d'Objectifs et de Performance 2014-2017, établi sur la base d'une concertation avec les responsables socio-professionnels fin 2012, les travaux se sont déroulés selon le calendrier ci-dessous :



Une démarche structurée et structurante a été mise en œuvre par un Groupe Prospective et est illustrée ci-dessous :



Sur la base des orientations du COP, 5 groupes thématiques ont été constitués pour couvrir l'ensemble des missions de l'Ifce :

- **la formation**
- **le rôle de la recherche et de la production de données techniques et économiques, avec une orientation demandée vers le transfert**
- **l'accompagnement vers le haut niveau**
- **la traçabilité zootechnique et sanitaire (SIRE + contrôle de terrain)**
- **Patrimoine matériel et immatériel** dont **La mise en valeur de l'équitation de tradition française**

Chaque groupe était chargé de déterminer, pour sa thématique:

- Sa Vision,
- Ses Missions,
- Ses Objectifs stratégiques,
- Ses Objectifs Opérationnels,
- Ses Actions,

avec pour principe de suivre les lignes du COP, de procéder à du benchmarking par équipe et de s'appuyer sur des experts.

Les 5 groupes thématiques ont travaillé les questions suivantes :

Quoi ?	**Pour qui ?**	**Pourquoi l'Ifce ?**	**Comment mieux faire ?**
Produits/Services principaux	Publics/Usagers/Clients	Valeur ajoutée de l'Ifce	Leviers d'amélioration

Puis proposé une analyse de chacun d'entre-eux selon la grille suivante :

Produit ou service	Liés à des aspects organisation	Liées à des aspects culturels
Points forts		
Points d'amélioration		

Et enfin ont fourni des VISION/MISSION correspondant à leur thématique.

Les travaux de ces groupes, livrés sous forme de diagnostics ont fait l'objet d'une **synthèse par le Groupe Prospective** et d'ajustements suite au **séminaire des cadres organisé en Novembre 2014**.

Des **chantiers prioritaires et complémentaires** ont ensuite été identifiés en vue de :

-préciser l'implantation territoriale désormais adaptée aux missions de l'Ifce,
-déterminer les besoins en GPEeC,
-affiner un schéma organisationnel et une proposition d'organigramme,
-rédiger une proposition de projet d'établissement ainsi qu'un plan de mise en place.

3.5. TRADUCTION DES OBJECTIFS DU COP EN OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

On retrouve ci-dessous, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels finaux :

•	• **Objectifs stratégiques (OS)**	• **Objectifs opérationnels (OO)**
• 1	• **Éclairer et accompagner les décideurs de la filière dans les dimensions techniques, économiques et sociologiques, pour l'élaboration d'un plan stratégique consacré au couple homme/cheval.** •	• Créer et animer un lieu de dialogue pour la construction stratégique de la filière avec les professionnels en prenant en compte la totalité des dimensions économiques, sociologiques et techniques et en favorisant l'innovation.
		• Développer une recherche porteuse d'innovation et en adéquation avec les besoins en lien avec la relation homme cheval.
		• Construire avec les acteurs du développement des plans de formation et de transfert pour favoriser la compétitivité des produits et services
		• Contribuer à la mise en œuvre des politiques fédérales pour la pratique du sport de haut niveau
• 2	• **Être garant au niveau national de la traçabilité sanitaire et zootechnique en offrant des services sécurisés et des informations fiables et exhaustives sur les équidés**	• **Offrir des services accessibles, réactifs te adaptables pour satisfaire nos commanditaires :** • - augmenter la dématérialisation, la gamme de services et la réactivité de mise en œuvre • - avoir un système informatique dans l'état de l'art : sécurisé, opérationnel, souple-évolutif, performant-innovant • - améliorer la satisfaction client
		• **Offrir de façon sécurisée des informations fiables et exhaustives :** • - Enregistrer tous les chevaux et tous les acteurs • - Enrichir les informations et consolider les informations utiles à la caractérisation et à la sélection • - Améliorer le Pilotage de la fiabilité des informations
		• **Contribuer à l'amélioration du respect des règles :** • - Améliorer l'information et mettre en oeuvre des contrôles
		• **Etre référent au niveau de l'expertise :** • - Etre interlocuteur privilégié de l'Etat et de la filière pour l'expertise réglementaire et technique (identification, SI) et acteur de l'innovation
• 3	• **Faciliter l'accès à l'information et à la formation de tous les acteurs**	• • Mettre en œuvre des formations diversifiées dans le domaine de la relation homme-cheval •
		• • Capitaliser et vulgariser pour rendre accessibles toutes les sources d'informations par des services adaptés et des accès à la connaissance multisupports, multicanaux et multicibles •
• 4	• **Cultiver l'héritage (protéger, assurer la maintenance, rationaliser), transmettre les savoir-faire et VALORISER l'ensemble du patrimoine matériel et immatériel de l'Ifce.** •	• **Garantir une protection physique et juridique :** Inventorier et évaluer, • S'assurer de la conservation et de la transmission des savoir-faire, • Rationaliser la gestion des patrimoines
		• **Organiser la valorisation (avec nos partenaires en territoire) dans une perspective de transfert et d'accès au plus grand nombre :** Valoriser les marques par des produits marqueurs du savoir-faire (exemple Editer, (co)produire, diffuser des supports de la connaissance patrimoniale vivante de l'Ifce), • Créer des événements culturels patrimoniaux (sur le modèle des grands musées nationaux et en lien avec label Unesco)

3.6. MISSION, VISION ET VALEURS DE L'IFCE

La préparation du projet d'établissement est une opportunité pour permettre à tous les personnels de l'Ifce de se projeter vers un objectif commun, à travers l'énoncé d'une mission, la définition d'une vision et l'identification de valeurs.

La **MISSION** traduit la raison d'être de l'établissement, livre ses objectifs fondamentaux.

La **VISION** décrit les réalisations à accomplir , projette dans l'avenir : ce que l'établissement veut devenir, la cible que l'on veut atteindre.

Les **VALEURS** : sont les fondements de l'identité, de la culture, les convictions, les principes qui orientent les comportements.

Le travail collectif réalisé, lors du séminaire des cadres de novembre 2014, sur ces trois axes fondateurs participe à la mobilisation de tous vers un avenir commun.

POSITIONNEMENT DE L'Ifce :

Être au service et participer à la gouvernance de la filière Équine, pour un développement basé sur l'interaction Homme-Cheval, dans le cadre de la politique publique nationale et internationale de l'Etat

MISSION :

Agir en tant qu'Institut visant à Transmettre, Harmoniser, Sécuriser, Innover pour accompagner le développement économique et social de la Filière en s'appuyant sur des partenariats nationaux et internationaux

VISION :

L'Institut Français du Cheval et de l'Équitation est un Institut technique, outil de référence et d'expertise au service de tous.

VALEURS :

Excellence : rechercher un haut niveau de qualité

Engagement : se mobiliser, être moteur pour servir les objectifs

Impartialité : objectivité, pas d'intérêt personnel dans les actions menées, offrir un service identique en toutes circonstances et partout

Innovation : agir dans un esprit de créativité , de modernité.

Nos Publics:

Nos Publics sont les acteurs économiques, éleveurs, propriétaires, sportifs, associations, structures partenaires, ainsi que le grand public.

Une Contrainte :

Trouver un modèle de fonctionnement garantissant un équilibre financier de l'établissement .

3. 7. INFLEXIONS MAJEURES

En résumé, les principales évolutions, portées par le COP, qui vont se traduire en ajustements des modes de fonctionnement et de l'organisation de l'établissement sont les suivantes :

Appui à la filière :

L'Ifce anime un comité de filière auquel il apporte notamment tous les éléments d'information économiques, techniques, sociaux qui permettent d'étayer une réflexion visant à établir un plan stratégique de la filière.

Recherche, développement, vulgarisation, innovation :

L'Ifce accentue significativement son rôle dans le développement et la vulgarisation des connaissances. Il constitue une équipe chargée du transfert et mobilise son réseau territorial pour assurer la vulgarisation auprès des différents acteurs.

Formation :

L'Ifce a pour ambition de constituer une référence en créant l'école supérieure du cheval et de l'équitation qui diversifie son offre dans le domaine de la relation homme cheval et qui crée, notamment, une formation spécifique au travail à pied et en main ainsi qu'une formation au métier d'écuyer.

Sport et haut niveau

L'Ifce développe les services qui lui permettront d'obtenir la labellisation « Grand INSEP » qui constitue une référence.
Il maintient et améliore un dispositif d'accompagnement des cavaliers pour le para-équestre avec des chevaux adaptés ainsi que les conditions permettant l'accueil des pôles des PES.

La traçabilité des équidés, la sécurité sanitaire :

Le système SIRE évolue (SIRE 3) pour assurer dans les meilleures conditions de sécurité et d'accessibilité le rôle de base de référence des équidés, des détenteurs et des données génétiques dans le double but de garantir la traçabilité des équidés et de développer des services spécifiques notamment aux organismes intervenant dans la sélection.

Valorisation du patrimoine culturel :

L'Ifce détient un très riche patrimoine culturel avec le Cadre Noir, des savoir faire métiers (sellerie, maréchalerie, attelage…), une importante bibliographie et des collections mobilières (véhicules hippomobiles, harnais….). Il valorise, cultive ce patrimoine en le faisant vivre (galas, représentations, expositions, formations) en s'appuyant sur des partenariats externes (mécénat, partenariats commerciaux).

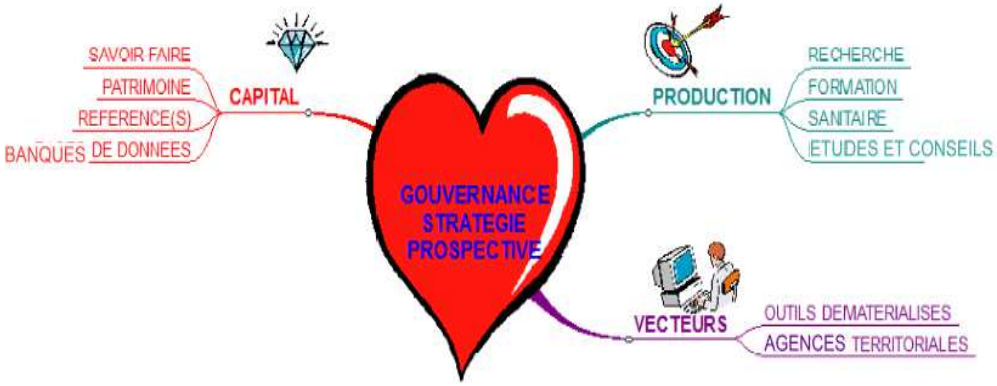
Implantation territoriale :

L'Ifce déploie des agences territoriales qui sont les unités opérationnelles de l'établissement en territoire. Elles assurent en lien avec le SIRE la mission de police de l'identification des équidés. Elles sont les relais du transfert de l'information, des connaissances, de l'innovation : formations, conseil, bourse à l'emploi, guichets d'accueil et d'informations, observatoires régionaux, aide à l'élaboration et au financement de projets. Elles assurent des prestations auprès des centres techniques et dans certains cas des actes d'identification. Les agences mènent la concertation avec les représentants territoriaux de la filière.

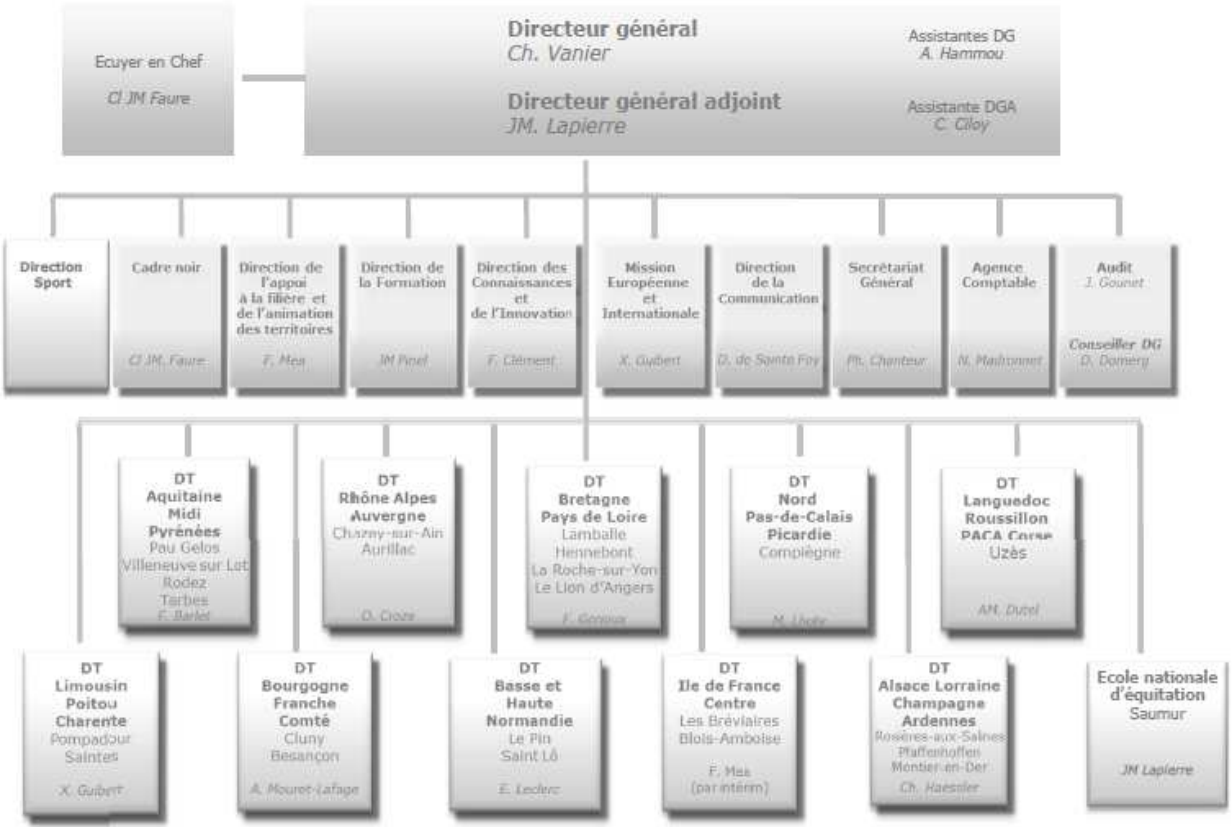
3.8 . FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION

L'organisation doit être mise en phase avec l'évolution des missions détaillées précédemment et les attentes de la filière ou de nos tutelles.

Elle a tout d'abord été synthétisée et représentée sous forme d'un schéma organique (ci-dessous) duquel nous sommes parti pour proposer un scénario organisationnel plus détaillé.



Pour mémoire Organigramme 2014:



L'organisation ainsi proposée s'appuie sur un besoin identifié de faire évoluer certains « opérateurs internes », voire d'en créer de nouveaux.

Les interactions entre ces différents opérateurs et les processus internes de fonctionnement sont traités dans des tableaux et schémas qui figurent en annexe et donc la trame est la suivante.

Acteur / opérateur	Missions	Indicateurs de réussite	Processus
Appui filière			
Agences			
Développement et recherche			
...etc			

Les nouveaux opérateurs

Les opérateurs qui ont été identifiés comme nouveaux ou devant être modifiés sont définis ci-après **.**

- ***Opérateur : APPUI FILIERE***

Le rôle de cette unité est de :

1) Faire émerger et anticiper les problèmes de la filière → Plan stratégique et plans d'actions à produire grâce à 4 ou 5 comités spécialisés et un comité stratégique transverse

- réunir les gens compétents
- utiliser la bonne méthode
- poser les bonnes questions, suggérer les problématiques pour lesquelles il faut avoir une position de la filière grâce aux données des observatoires notamment

⇒ comparer, interviewer, dépister les zones de conflits...

2) Parmi les questions identifiées, prioriser celles que l'on retient (2 à 3/an) :

⇒ priorisation en comité, validation si nécessaire en CA.

3) Pour chacune des questions retenues, proposer un plan d'actions en coopération avec les organismes de la filière et les directions opérationnelles de l'Ifce

⇒ étude préalable (style étude du CGAER)

⇒ si besoin consultation des autres comités de l'Ifce

⇒ validation du plan d'actions par le Comité filière avec livrable, échéance et responsable avec ou sans étape.

4) Suivre les plans d'action retenus

⇒ avec les organismes impliqués

⇒ avec les comités de l'Ifce

⇒ avec les directions opérationnelles de l'Ifce

5) Utiliser et entretenir les outils d'aide à la réflexion :

Observatoires économiques et sociaux : production de références, d'études, conseil.

Illustration et exemples de thèmes qui mobilisent la filière :

- L'évolution des règles européennes en matière d'identification, les conséquences tarifaires (en particulier dans le secteur "trait").
- Les dispositions concernant les autorisations de mise en marché des médicaments étendues aux chevaux et leurs conséquences sur l'exclusion de la consommation humaine .
- L'équarrissage : organisation et tarifs.
- Le bien être animal. Concerne tous les segments de la filière... l'Ifce a un rôle à jouer dans le cadre de la vigilance réglementaire, de la construction de connaissances et lancement d'alerte.

- ***Opérateur : AGENCES TERRITORIALES***

Production des agences :

- Contrôle sanitaire
- Prestations d'identification de terrain
- Prestation de service en CT repris et animation de la qualité de ces RH en prestation
- Délivrance de formations multi-thématiques
- Ingénierie de formation pour adaptation locale
- Organisation de colloques, journées techniques ou ateliers (déclinaison d'événement nationaux et production locale)
- Diffusion de notes, articles vulgarisés, newsletter produites localement à partir des outils des directions opérationnelles
- Animation de groupes d'acteurs de la filière (en lien avec des journées et atelier techniques)
- Vente d'ouvrages et fiches ou abonnements aux BDD
- Vente d'études, d'audits et expertises multi-thématiques
- Montage de projets et recherche de financements locaux
- Missions régaliennes et d'appui pour les tutelles (déclaration d'ouverture des centres équestres, comptes et avis investissements des sociétés de courses, avis COREAMR, Fds Eperon, CPER…etc)
- Accueil, guichet cheval local pour orienter vers les services de l'Ifce ou des partenaires de la filière cheval et équitation
- MAD de personnel pour les programmes de travail commun SHF et SFET

Les agences sont des interfaces entre :

- la filière et les acteurs locaux qui « consomment » de la connaissance (descendant) et qui font part de leurs attentes et de leurs expériences (montant). En lien avec les instances locales (représentations SP, services de l'État, collectivités territoriales) elles participent à la déclinaison de la stratégie de la filière.
- les directions de production de l'Ifce qui produisent de la connaissance et qui travaillent avec les acteurs nationaux de la filière.

Les agences sont en quelque sorte les magasins conseil qui déclinent les orientations et services construits et conditionnés par les directions nationales pour les adapter aux situations et aux acteurs locaux. Un projet territorial est attendu en 2016.
Les agences sont animées et coordonnées sur le plan technique par les directions nationales de production et par un opérateur généraliste proche de la direction générale. Les directeurs d'agence sont sous l'autorité directe du DG.

- ***Opérateur : Valorisation et conservation du PATRIMOINE***

Ses missions consistent à :

- Cultiver et maintenir des patrimoines et savoir-faire : la valeur ajoutée de l'Ifce étant une connaissance intime par le quotidien du travail, des compétences techniques mobilisables, des mémoires vivantes pour les savoir-faire (sellerie / bourrellerie / attelage …), un réseau des savoirs et savoir-faire, des opportunités et la pratique courante des partenariats
- Les marques sont une de nos réserves de valeur économique à exploiter

- ***Opérateur : GPEeC (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences).***

Opérateur prioritaire qui vise à **remettre l'humain au centre de la gestion des RH. Chacun trouve sa place au sein du projet d'établissement, et peut évoluer, s'adapter vers les métiers de l'avenir.**

Il est proposé de :

- Cartographier Métiers/compétences/Besoins
    - Se doter d'un Système d'Information adapté.
    - Méthode : groupe de travail, évolution des entretiens professionnels
- Éclaircir rapidement les nouveaux métiers pour permettre un positionnement avant des transferts (sites et collectivités)
- Mettre en place un plan de formation pour la préparation au changement.

- ***Opérateur : INGENIERIE JURIDIQUE et FINANCIERE***

Indispensable à la bonne réalisation des projets et pour la recherche de financements. Cette cellule peut conseiller les collègues sur les financements à lever en fonction des types de projets et elle compile, fournit les différentes pièces administratives, comptables ou juridiques nécessaires au montage de la plupart des dossiers de financement.

- ***Opérateur : MARKETING***

Cet opérateur doit évoluer vers une dynamique de conception, valorisation des produits, allant jusqu'à la communication commerciale. Il intègre les dimensions de marketing et relation clientèle. Il est en charge de l'adaptation des outils et l'animation du réseau de distribution.

Chaque direction de production a une composante marketing, ces composantes sont animées, coordonnées par une unité centrale « légère ».

Veiller à mettre en place une stratégie marketing claire :

- Ne pas oublier la dimension Qualité
- Prendre en compte tous les acteurs qui ne sont pas inclus dans une structure associative : les détenteurs “non connus”.

- ***Opérateur : DEVELOPPEMENT et RECHERCHE***

Conception et coordination en mode projet : de la recherche à la mise en marché de produits (recherche, recherche appliquée, formation, packaging….)

Rôle de cet opérateur :

- Cellule Ingénieurs de développement. Par thématique de spécialisation :
    - recueil des besoins
    - Élaboration d'un plan d'actions pour répondre aux besoins (veille, commande à la recherche, élaboration de produits et actions de diffusion)
- Service recherche et conseil scientifique : production de connaissances nouvelles
- Diffusion :
    - veille, détection tendances, baromètre
    - fédération de réseau, recherche de co-financement, coordination de produits et de projets, organisation des événements
    - conception/cahier des charges, knowledge management, réalisation

- ***Opérateur : SYSTEME D'INFORMATION***

Une cellule orientée **pilotage stratégique du Système d'information apparaît comme nécessaire,** en lien avec les directions de production, en charge des applications métier. Elle définit la mise en place de l'architecture du système d'information de l'avenir selon l'état de l'art « nouvelles technologie de l'information » (google, e-learning, banque de données partagée).

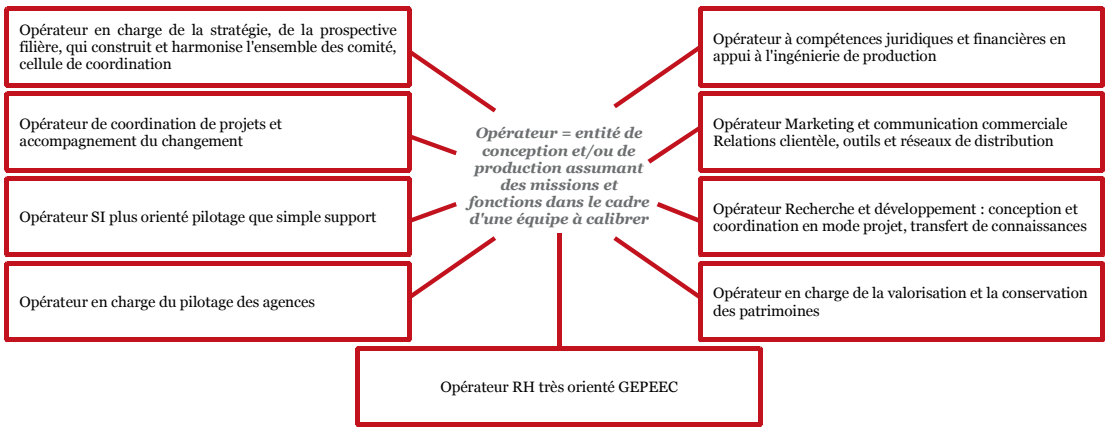
- ***Opérateur : ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ET COORDINATION DE PROJETS***

Il a pour mission de mettre en harmonie le volet production de l'établissement avec les décisions de l'unité stratégie filière (notamment en utilisant la coordination communication/marketing et le dialogue de gestion). Ces missions sont :

1 Mise en marche de la production / des projets (coordination ou mise en cohésion des projets)
2 Programmation dont stratégie de programmation en territoire, coordination plans de prod (logique de contrôle et logique d'évaluation, dialogue de gestion)
3 Coordination Marketing et Communication commerciale.
4 Communication interne
5 GPEeC stratégique
6 Suivi du COP et de la mise en place du PE

A noter également que la dimension « métier » est à considérer dans notre mode d'organisation et que les réseaux métiers doivent être confortés.

Le schéma ci-dessous récapitule les opérateurs nouveaux ou évoluant :



Les principaux opérateurs existants.
Il est bon de rappeler les principaux opérateurs existants, qui subissent peu de changement dans le cadre du COP.

- ***Opérateur FORMATION***

Conception de formations :
- Élaboration de produits de formation
- Élaboration de contenus de formation à partir des connaissances capitalisées et en lien avec la recherche
- Réalisation d'outils de formation (fiches pédagogiques) destinés à être testés, utilisés dans nos Écoles et transférés aux futurs enseignants de la filière
- Réalisation d'outils de FOAD

Délivrance de formations :
2 Appui à la recherche de financements
3 Mise en œuvre de formations sur les sites de l'Ifce (Ecoles et agences) dans les domaines de la production, de l'utilisation et des métiers connexes en fonction des cibles définies et en valorisant les compétences et savoir-faire de l'Ifce
4 Mise en œuvre de formations hors sites de l'Ifce
5 Accueil d'apprenants étrangers
6 Mise en place de formations à distance.

- ***Opérateur SPORT (et Haut Niveau)***

- Soutien au haut niveau (mise à disposition d'infrastructures, de RH et de chevaux) pour FFE FFH
- Organisation de compétitions
- Coordination sportifs Ifce

- ***Opérateur INTERNATIONAL***

- Appui à l'export
- Coopérations internationales
- Commercialisation à l'international
- Veille réglementaire (SIRE, veille européenne)

→Mise en liaison des producteurs de savoir et produits avec les besoins du marché identifiés

- ***Opérateur CADRE NOIR***

- Présentations publiques (PP) à Saumur
- Galas du Cadre noir
- Présentations publiques (PP) à l'extérieur
- Visites du site
- Produits boutique

- ***Opérateur S.I.R.E.***

SIRE base centrale «élargie» :
- Enregistrements sanitaires consultables: entrées, sorties, propriétaires, détenteurs
- Données de caractérisation consultables
- Prestations intellectuelles pour Etat
- Documents d'identification pour les OC et les ONC
- Collecte de données auprès des organismes (Hub, ...)
- Production des données (propriétaires, détenteurs, ONC,...)

SIRE Opé mutualisé pour OS (en délégation ou prestation de service) :
- Tenue des stud-books
- Documents d'identification et certificats zootechniques
- Gestion de prélèvement
- Prestations intellectuelles de conseil
- Diffusion de données
- Convention
- SI, personnel, et procédures mutualisés

SIRE opérateurs « à la carte » (en délégation ou prestation de service) :
- Aujourd'hui (ATM ANGEE, prélèvements étalonniers, suivi sanitaire juments)
- Demain : SB n'entrant dans le cadre mutualisé
- Convention
- Applicatif dédié ou échanges Web Service ou écran pour une saisie par organisme

Une organisation recentrée

A partir de ces opérateurs plusieurs scénarios de schémas organisationnels ont été étudiés, la proposition finale est fondée sur un principe d'équilibre et de limitation des métiers.

Organigramme *de l'établissement*

Direction générale

Christian Vanier
Directeur général

Jean-Marc Lapierre
Directeur général adjoint

Colonel Patrick Teisserenc
Ecuyer en chef

Jacques Gounet
(externe)
Comité d'audit

Adjoints au directeur général

Eric Leclerc

Stratégie interne

Coordination marketing et com commerciale, programmation nationale / dialogue de gestion / suivi de la production, GPEEC stratégique, Suivi du COP et du projet d'établissement / Com interne et institutionnelle

Franck Barlet

Transfert immobilier

Alain Mouret-Lafage

Délégations territoriales

Coordination et animation
Contrôle sanitaire

Hubert de Cadolle

Pilotage stratégique du système d'information

Directions de production

Florence Méa

Direction appui filière et stratégie

Stratégie filière
Comité filière
DN + IP
Suivi ANR
Prospective/s
Payeur MAAF
Equiressources
IDEE et ingénierie financière.

Françoise Clément

Mission Internationale

Appui à L'export.
Coopérations internationales.
Commercialisation à l'international.
Veille réglementaire union européenne.

Françoise Clément

Direction développement et recherche

Développement
Recherche
Diffusion
E-diff
Médiathèque
Edition
Colloques
Observtoires

Caroline Teyssier

Direction SIRE

Relations
Interface ANR
MAAF
Prod
Accueil
Passeports
Enregistrement équidés
Traçabilité
AMOA SI SIRE

Colonel Patrick Teisserenc

Direction Cadre Noir

Galas
Présentations publiques
Visites
Patrimoine culturel: équitation de tradition française

Jean-Michel Pinel

Direction Formation

Ecole supérieure du cheval et de l'équitation.
Formations équitation (homme)
Formations élevage (cheval)
Ingénierie

Nathalie Mull

Direction du sport

Pôles France
Coord des compétitions sportives
Suivi sportifs (dt para)
Participation à la compétition

Supports

Philippe Chanteur

Secrétariat général

RH
Finances
Juridique
Service informatique
Contrôle de gestion
Gestion du CA
Stratégie Immobilière

Nicole Madronnet

Agence Comptable

Les délégations territoriales *

Normandie

Eric Leclerc
Sites Le Pin et Saint-Lô

Bretagne

Patrice Ecot
Sites Lamballe et Hennebont

Pays de la Loire

Sylvie Doaré
Sites Le Lion-d'Angers et La Roche-sur-Yon

Nord-Pas-de-Calais Picardie

Marion Lhote
Site Compiègne

Centre Ile-de-France

A nommer
Sites Les Bréviaires et Amboise

Limousin

Olivier Legouis
Site Pompadour

Poitou-Charentes Aquitaine Nord

Emilie Gobert
Sites Saintes et Villeneuve-sur-Lot

Massif Pyrénéen Aquitaine

Sandie Jarrier
Site Gelos - Tarbes

Champagne-Ardenne Alsace-Lorraine

Christian Haessler
Sites Rosières-aux-Salines, Montier-en-Der, Pfaffenhoffen

Bourgogne Franche-Comté

Daniel Lagneaux
Sites Besançon et Cluny

Auvergne Rhône-Alpes

Olivier Croze
Sites Chazey et Aurillac

Arc méditérranéen

Anne-Marie Dutel
Sites Uzès et Rodez

3. 9. MOYENS

L'annexe 6 du COP donne les indications suivantes.

Pour 2014, les subventions sont de :

- MAAF : 34 580 776 €
- Ministère chargé des sports : 7 318 854 €
- Plafond ETP : 865
- Plafond ETPT : 911

Pour 2015, sous réserve du vote du PLF 2015, les données annoncées sont les suivantes, et compte tenu de l'intégration des personnels militaires au budget de l'Ifce :

- MAAF : 41 781 245 €
- Ministère charge des sports : 7 339 458 €
- Plafond ETP : 825
- Plafond ETPT: 886

La situation budgétaire de l'Ifce a été stabilisée grâce à un rebasage de 6 M€. Cette recapitalisation a été obtenue en contrepartie d'un projet, le COP, et d'une restructuration.

Les moyens sont en réduction : -40 ETP par an pendant 3 ans et le budget subira une érosion due au redressement des finances publiques.

3.10. TABLEAU DE BORD PROSPECTIF RH

- **Comparatif par opérateur situation 2014 – Projection potentielle 2018**

Nbre ETP	etp	etp	
OPERATEURS	2014	2018	ecart
Accompagnement du changement	0	12	12
Appui filière Stratégie et Prospective et SI stratégique	0	10	10
RDDI	40	55	15
SIRE	91	89,4	-1,6
Formation	86	84	-2
Sport et Haut niveau	46	44	-2
Agences et Coordination nationale des Agences	325	235	-90
Cadre Noir	65	62	-3
Support	85	74	-11
Direction générale Dt Com	13	11	-2
MEI	5	5	0
Sites à vocation nationale	140	100	-40
Agence comptable	9	9	0
FH	5	0	-5
	910	790,4	-119,6

Ces chiffres sont issus d'une approche théorique faite par le groupe prospective, visant à calibrer les besoins permettant à chaque opérateur de réaliser les missions telles que présentées dans le projet. La baisse imposée par les tutelles est de -120 etp en 3 ans.

Au delà de cette approche quantitative, l'enjeu majeure de trouve dans l'adéquation des compétences au projet de l'établissement. Il faudra travailler avec chaque opérateur à l'élaboration d'un plan d'actions GPEeC, à mettre en œuvre rapidement pour s'adapter au mieux à ce prévisionnel.

3.11. CONCLUSION ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ETABLISSEMENT

3.11.1 - CONDITIONS DE RÉUSSITE

- **Conditions de réussite internes :**

Tout d'abord il apparaît comme primordial d'installer et de veiller à ce que soit bien intégré au sein de l'établissement **le fonctionnement par projet.** Il faut prévoir une forte mobilisation de nos ressources internes en mode projet.

Dans le cadre de notre mission d'appui à la Filière, il nous faut impulser la montée en puissance de l'expertise Ifce (qualité, quantité) et acquérir la confiance des acteurs internes.

Nos agents de développement devront savoir développer des qualités d'animation, de vulgarisation et d'imagination et les chercheurs doivent savoir s'adapter aux besoins de terrain.

Pour développer la Formation, il faut disposer de ressources humaines aptes à conduire de l'ingénierie de formation.

Pour l'International, il faut **développer l'esprit d'ouverture des collaborateurs à l'international, et les compétences linguistiques des experts**. Nous devons également nous pencher sur l'élaboration d'un catalogue spécifique des prestations Ifce à l'export et avoir des moyens dédiés à la prospection, à des produits d'appel, à l'ingénierie de produits.

En matière de RH, il convient d'étudier toutes les possibilités de passage en hors plafond d'une partie du personnel du SIRE, pour être plus réactif à la conjoncture et aux demandes de services. De façon générale, le niveau de performance de nos RH, leur reconversion et valorisation est un point capital à prendre en compte dans le cadre de la GPEeC.

Concernant la Diffusion, il faut veiller à une bonne ergonomie du site Internet et à un bon niveau de performance des supports informatiques.

Le SIRE doit notamment mettre en place un plan de modernisation, prenant en compte les besoins des utilisateurs (développer des groupes d'utilisateurs) et mettre en place un plan de gestion de la fiabilité.

Nous devons améliorer notre connaissance et nos pratiques en matière de recherches de financements (pour nos activités Recherche Développement, Formation notamment).

Le Marketing doit travailler sur l'évolution de notre offre et de nos cibles.

Les agences en territoire doivent pouvoir s'appuyer sur des référents par thématiques disponibles. L'animation Métier, en réseau, est à conforter.

Pour notre installation en tant qu'Institut Technique, **la qualité des relations avec les partenaires externes et internes est un élément essentiel.**

Il est important de prévoir un plan de communication à la mise en œuvre mais aussi tout au long du déroulement des plans d'actions. Ceci est vrai tant en interne qu'en externe.

- **Conditions de réussite externes :**

La mission d'appui à la filière dépendra de la capacité de cette dernière à mutualiser des thèmes et nous aurons à savoir identifier des problématiques transverses à plusieurs segments.

Les différents comités devront offrir une réelle représentativité de la Filière.

Concernant notre rôle en territoire au travers des agences, nous devons démontrer notre capacité à sensibiliser et à fédérer les collectivités territoriales au service des projets communs « cheval ».

Afin de nous développer à l'International, nous devons participer à la création d'un comité d'orientation stratégique international, conserver des relations constructives avec l'UNIC, avoir une bonne connaissance du marché (études prospectives, typologie des prospects).

Le SIRE doit améliorer et adapter la communication sur ses services. Il doit également faire en sorte d'être reconnu au niveau international (pour les échanges de données) et adopter une politique de contractualisation.

3.11.2 - ACTIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT (PE)

C'est sur la base de 3 principes que sont définies les actions à conduire :

Le Projet d'Établissement est un outil de positionnement :

- Dans la filière et vis à vis des tutelles
  - Définition des partenaires, bénéficiaires
  - Régulation des relations externes.

C' est un outil de management pour que :

6. Chacun s'approprie le positionnement
7. Chacun s'approprie les évolutions que cela suppose, et repère les objectifs et moyens associés
8. Chacun se repère sur son action et sa place dans l'organisation.

C'est la référence pour préciser les pratiques professionnelles attendues dans une organisation clairement décrite.

C' est un outil de communication interne et externe.

Calendrier

- Livraison proposition du PE au Directeur Général par le groupe Prospective pour le 31 janvier 2015
- Présentation CTC : 18 février 2015
- Information CA : 19 mars 2015
- Tournée DG et DGA sur les sites : de fin Février à début Avril (contenu : COP opportunité, Ifce dans son organisation cible, tout le monde a une place, organisation des agences, explication sortie de l'immobilier).
- Nomination des directeurs d'agence : 2 Avril.
- Entretiens individuels sur la base du Projet d'Établissement : à compter d' Avril.

Outils de Communication interne :

- A partir du document principal du Projet d'établissement **(ce document)**

- Document dérivé du 1er et destiné aux managers (équivalent d'un DOMO : document de mise en œuvre)
- Documents de synthèse avec des versions destinées à l'interne : un doc littéral et un diaporama (support d'animation en réunion) **avec en plus des Fiches actions regroupées dans un plan d'actions (par objectifs, acteurs, moyens, échéances, indicateurs) => présentation en mode projet pour souligner la transversalité des objectifs par rapport à l'organisation**

Modalités de diffusion interne :

- Lettre interne
- Tournée DG/DGA : niveau stratégique, positionnement comme institut technique, mise en place des agences et des antennes. (février/Mars)
- Réunions de présentation par site rassemblant toutes les catégories de personnels => diffusion par des managers locaux en duo avec une personne qui émane du groupe prospective. Communication orale faites par les directeurs d'agences auprès de leurs équipes à leur prise de fonction
- A compter d'Avril, utiliser aussi l'entretien annuel professionnel pour aider chacun à s'approprier le PE.

Communication externe :

Les managers de l'Ifce auront en charge d'informer leurs partenaires : très lié à la mise en place d'agences et donc c'est l'agence qui serait en situation d'aller au devant des partenaires pour présenter les évolutions et leur offre de service. Ils s'appuieront sur des éléments de langage à destination de nos cibles.

La communication externe porte essentiellement sur le COP.

En territoire elle sera accentuée et portera aussi sur la partie immobilière pour faire bien comprendre le nouveau dispositif.

3.11.3 - SUIVI ET PILOTAGE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Le projet d'établissement a été l'occasion de mobiliser des cadres. Cette dynamique sera poursuivie par :

- la création d'un comité de pilotage qui recevra une lettre de mission de la Direction Générale. Ce comité est garant de respect de macro planning (en annexe).
- Ce comité à vocation à assurer une veille sur la mise en œuvre et l'application du Projet d'Établissement et les actions–projets (annexe) qui seront validés par Direction Générale , d'en suivre les indicateurs, de proposer des ajustements selon une méthode de travail qu'il formalisera.

Annexe 1
Macro planning de mise en place du projet établissement

Date	Livrables
31/01/2015	proposition du Projet Établissement au Directeur Général par le groupe Prospective
02/04/215	Nomination des directeurs des agences
02/042015	Finalisation la liste des actions- projets
02/05/2015	Finalisation des organisations des Directions
02/05/2015	Présentation des comités, stratégique, scientifique, formation, sire, école supérieur de l'équitation
02/06/2015	Finalisation des projets des agences et des sites associés
02/06/2015	Validation de plan de production par direction
02/09/2015	Premier base de GPEC global à 3 ans y compris de plan de formation sur 3 ans, intégrant les préconisations des actions - projets.
02/10/2015	Les plans stratégiques de marketing, communication, schéma directeur informatique
02/11/2015	Version zéro des objectifs stratégiques des productions de Filières

Annexe 2
Liste des actions-projets

Améliorer le PILOTAGE	Apporter de la COHESION SOCIALE	Viser une plus grande OUVERTURE INTERNA-TIONALE	Mettre en place un PLAN STRATEGIQUE à 3 ANS
- Mettre en place ou conforter : la conduite du changement, la GPEEC, le marketing - Faire évoluer les plans de production et la comptabilité analytique	- Conforter le sentiment d'appartenance à un même établissement, avec le sens d'un intérêt commun, - Renforcer la culture maison Ifce - Cultiver notre image de référence malgré la perte des centres techniques, - Définir les VALEURS du futur : compétences, excellence, rigueur, objectivité, -Augmenter la synergie entre les sites - Cultiver le sens du travail en équipe, mettre la cohésion interne au service du rayonnement externe, -Harmoniser les marques -Mutualiser les moyens -Homogénéiser les prestations (fond et tarifs)	- Renforcer la culture générale et le multilinguisme, - Participer à des Projets Européens - Varier les interlocuteurs professionnels, dont hors France	- Intégrer les dimensions : marketing production (recherche, diffusion, formation, simplification, partenariat national et international, mise en place antennes), communication, adaptation et évolution des compétences

Dossier suivi par : DD

Objet : Lettre de mission au groupe prospective
pour la mise en place du projet d'établissement

Lettre de mission au groupe prospective pour la mise en place du projet d'établissement (2015-2018)

+33 (0)8 11 90
www.ifce.fr

Comme suite à vos travaux au cours de l'année 2014 sur l'élaboration du projet d'établissement, je souhaite que votre groupe continue comme force de propositions pour l'accompagnement de sa mise en place et pour participer à améliorer le rôle d'institut technique de l'ifce au profit de la filière.

Le séminaire d'Uzès s'est déroulé du 25 au 27 mars 2015 dans une ambiance de transparence et de sincérité et dans un climat de confiance créé après plusieurs de mois de travail dense. Il a permis à l'équipe projet d'avoir une image la plus réaliste possible de l'interne et de l'externe de l'IFCE, de l'état actuel et de ce que le COP propose. A partir de cet exercice, l'équipe a déduit les points forts et les points à améliorer. Et finalement, par la définition des slogans, l'équipe a tracé les actions collectives pour l'IFCE et aussi la ligne conduite de l'équipe pour les trois prochaines années, pour que la mise en place du COP soit une réussite.

Cette lettre de mission se compose de trois volets successifs et indissociables qui concernent (1) la cohésion de l'ifce autour des fondamentaux culturels, base de

Direction Générale
83-85 boulevard Vincent Auriol
75013 Paris

SIREN : 130 010 440

l'image interne et externe de l'institut, (2) la mise en place des actions internes à l'ifce dans le cadre du projet d'établissement et (3) les nouvelles modalités de fonctionnement avec l'externe pour positionner l'ifce comme un véritable institut technique.

En pratique, l'équipe prospective :

I- participera à la cohésion de l'ifce

a. En favorisant la cohésion interne de l'ifce par son esprit de groupe (savoir-être, respect de la décision collective, modèle de transparence et loyauté)

b. En assurant le rôle de diffuseur des valeurs de l'ifce au sein de la communauté de travail,

c. En étant force de proposition auprès de la direction générale,

Livrables (voir tableau en fin de document) :

Fournir aux Directions un guide de déclinaison des Valeurs
Fournir fiche explicitant "être perçu comme référence"
Se former au mode projet
Travailler à homogénéiser la compréhension du travail en mode Projet

II- Dans le cadre de la mission confiée à l'opérateur de stratégie interne (OSI), aidera à la mise en place en interne du projet d'établissement

a. En planifiant des grandes actions; en soumettant les lignes stratégiques de la GPEEC ; en mettant en place le marketing stratégique .
b. En participant à la modernisation et à l'uniformisation des modes de management (management par objectifs, fonctionnement en mode projets)
c. En facilitant l'internationalisation des process (s'intégrer dans réseau de connaissance académique en France et en Europe)
d. En incitant à explorer toutes les possibilités de cofinancement (mise en place compétence d'ingénierie financière).

Livrables (voir tableau en fin de document) :

- proposition pour la mise en place d'un process de fonctionnement par projets (portefeuille de projets, méthode d'arbitrage, allocations des ressources et planification, suivi du projet et évaluation),
- proposition pour l'amélioration de l'ingénierie financière et de la recherche de subvention et financements par l'ifce,
- proposition pour améliorer l'ouverture de l'ifce à l'international

ifce

III- Aidera à positionner l'ifce comme un véritable institut technique de la filière:

a. En assurant une veille prospective permanente
b. En participant à la création d'un réseau d'innovation et à le faire vivre afin de dépister, puis tester les innovations potentielles,
c. En soutenant la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement avec la filière : marketing organisé pour connaître vrais besoins filière (enquêtes marketing), évolution des relations professionnelles avec la filière, rôle de catalyseur de réalisations concrètes partenariales, innover dans le relationnel avec les interlocuteurs : instaurer relations gagnant/gagnant, intensifier présence sereine
d. En facilitant une meilleure communication en se dotant notamment d'indicateurs de plus-value de l'action ifce vers filière
e. En étant force de proposition pour dessiner le Système Information de la filière

Livrables (voir tableau en fin de document) :

- Etat des lieux INNOVATION
- Préparer une Charte CONVENTIONS
- Préparer une Charte RECHERCHE DE FINANCEMENTS
- Communication : travailler sur la méthodologie et des éléments de langage généraux
- Expliciter la demande d'évolution des plans de production (intégration indicateurs de qualité et plus-value)
- Faire un état des lieux des interlocuteurs professionnels dont hors filière/hors France, benchmarking, propositions

Je confie à Eric Leclerc le soin d'animer le groupe prospective. Il rapportera régulièrement les propositions du groupe. Je souhaite que l'ensemble des membres s'investissent à ses côtés pour établir des propositions.

A l'issue de l'année 2015, vous me proposerez un nouveau plan d'actions pour l'année 2016.

Le Directeur général

Christian Vanier

Plan d'actions 2015 - Groupe Prospective

Domaine	Thématique	Actions Intra groupe prospective	Qui	Priorité	Échéance
Cohésion sociale	- S'approprier les VALEURS communes : compétences, excellence, rigueur, objectivité, - Partager l'objectif d'être perçu comme référence - Culture du travail en équipe, cohésion interne au service de l' externe	Fournir aux Directions un guide de déclinaison des Valeurs Fournir fiche explicitant "être perçu comme référence" Se former au mode projet "Mode Projet : travailler à homogénéiser la compréhension du travail en mode Projet	GP**	1	déc-15
Plan strat 3 ans	GPEeC Adaptation, évolutions Compétences	RHP*	OSI	1	sept-15
Plan strat 3 ans	Marketing : Veiller à ce que les besoins exprimés par le comité Filière soient bien traduits ds notre offre de service	RHP*	DAFS et OSI	2	2016
Plan strat 3 ans	Marketing : S'assurer que les services et les produits soient en cohérence avec COP/PE	RHP*	GP**	2	sept-15
Plan strat 3 ans	Production : Veiller à amplifier l'élaboration et la formalisation de partenariats nationaux et internationaux	Préparer une charte "Conventions"	GP**	1	juin-15
Plan strat 3 ans	Production : Veiller à la recherche de financements et co-financements des projets	Préparer une charte	GP**	1	sept-15
Plan strat 3 ans	Production : Mettre en avant l'innovation par rapport à la production	Demander un état des lieux Innovation	DDR	1	sept-15
Plan strat 3 ans	Communication : Définir une méthodologie et des éléments de langage généraux pour la Com externe (mettre en évidence la commande)	Travailler sur la méthodologie et des éléments de langage généraux	COM	1	juin-15
Plan strat 3 ans	Simplification : Emuler la mise en place de plans de simplification à tous les niveaux de l'Ifce	Demander un état des lieux et faire un benchmarking	OSI	3	2016
Pilotage	GPEeC : Veiller à la mise en œuvre de la stratégie GPEeC	RHP*	GP**	2	déc-15
Pilotage	Plan de Production : Veiller à ce que les plans de production soient basés sur management par objectifs et fonctionnement par projet	RHP*	GP**	2	févr-16
Pilotage	Plan de production : Faire évoluer en intégrant des indicateurs de qualité (dt valeur ajoutée)	Expliciter la demande	OSI	2	déc-15
Pilotage	Plan de production : Valoriser les PdP pour évaluations individuelles	Proposer cette action à la DRH+RHP	GP**	3	2016
Pilotage	Plan de production : Etudier opportunité utiliser Tableau de Bord Equilibré	Note d'opportunité utilisation TBE	GP**	1	sept-15
Pilotage	Compta Analytique : Veiller à la compléter par un apport méthodologique permettant des analyses plus fines	Faire état des lieux et préciser la demande	GP**	2	2016
Pilotage	Compta Analytique : harmoniser pour toutes les unités	RHP*	GP	2	2016
Pilotage	Marketing : Veiller à la mise en œuvre de la stratégie Marketing par les Directions	RHP*	OSI	1	févr-16
S'ouvrir vers l'extérieur	Veiller à favoriser la connaissance de notre environnement (exemples : autres services de l'Etat, organisations de filière...) et facilitant les échanges (langues étrangères)	Proposer de l'intégrer au plan de formation	GP**	2	sept-15
S'ouvrir vers l'extérieur	- Veiller à varier les interlocuteurs professionnels dont hors filière hors France	Etat des lieux, benchmarking, proposition	GP**	2	2016

Reporting/Harmonisation/Prospective = RHP
**Groupe Projet = GP*

La démarche pour faire évoluer l'établissement

Mettre en oeuvre le projet d'établissement

ENTRETIEN AVEC ERIC LECLERC

Concrètement, quels sont les principaux changements pour la mise en œuvre du projet d'établissement ?
Nos directions territoriales deviennent des délégations territoriales, dont la mission est d'être la déclinaison locale, des fonctions de « l'Institut, à vocation technique, d'expertise et de recherche ». Cela conduit à renforcer nos équipes techniques d'appui, de formation, d'expertise et de contrôle. Apparaissent ainsi de nouveaux métiers, de nouvelles fonctions : contrôleurs sanitaires, appui à la SHF, à la SFET, dans le phénotypage des chevaux. Cela nous conduit dans le même temps à réduire les activités d'animation des sites. Pour nos tutelles, ces activités sportives et culturelles ne sont pas une priorité.

Quelles sont les évolutions dans les directions métiers ?
La Dafat devient la direction de l'appui à la filière et stratégie. L'objectif est de créer l'instance de concertation institutionnelle de l'ensemble des acteurs, en apportant une expertise technique, économique et sociale sur les problèmes d'actualité rencontrés, comme c'est le cas dans chaque filière du ministère chargé de l'agriculture. Afin de démontrer notre volonté d'être tourné vers l'externe, nos services opérationnels d'appui à la filière, que sont équi-ressources et Idée rejoignent cette direction.

Une direction nationale SIRE est créée à part entière, avec une mission pour le sanitaire et une mission pour les démarches.

La Dcoi devient la direction du développement et de la recherche. Sa mission se renforce dans le développement, avec l'ambition de produire et de diffuser davantage dans les domaines génétiques, zootechniques, socio-économiques, pédagogiques et sportifs, mais aussi de soutenir l'innovation. Nous devons accroître la vulgarisation par une diffusion renforcée qui doit servir à l'ensemble de l'établissement.

La direction de la formation poursuit son développement avec la mise en œuvre de l'école supérieure du cheval et de l'équitation, qui cherche à renforcer le lien entre formation et développements-recherches.

Le Haut niveau devient la direction du sport, avec un périmètre plus important. L'objectif est l'accompagnement du projet sportif de la FFE, l'organisation et le suivi de la performance de nos cavaliers, essentiellement basés à Saumur. Les cavaliers présents dans les Haras relèveront de cette direction dans leur dimension sportive. La coordination de l'organisation des compétitions sportives sera également faite par la direction du sport. N'étant pas soutenu dans cette action par nos tutelles, on se limite à répondre à la commande, c'est à dire les 4 étapes du grand national et le Mondial du Lion.

Une direction regroupe le Cadre noir dans sa pratique de l'équitation de tradition française et le patrimoine culturel reposant sur nos savoir-faire et métiers des Haras nationaux (sellerie-bourrellerie, maréchalerie, attelage...). Ce lien fort doit permettre de mieux valoriser notre patrimoine matériel et immatériel.

La mission internationale reste dans une configuration qui doit lui permettre de faire rayonner notre établissement, s'appuyant sur la production de nos directions métiers.

Quelles sont les évolutions dans les fonctions de pilotage et de support ?
La direction générale est renforcée ayant pour mission :
-la stratégie interne avec la GPEEC dans sa dimension stratégique, regroupe la communication institutionnelle et interne, le marketing et la communication commerciale, le pilotage stratégique au travers de la programmation nationale, le suivi des actions du COP et la mise en œuvre du Projet d'établissement. Ces missions regroupées au sein d'un opérateur sont une condition de réussite participant à la conduite du changement.
-la coordination et l'animation des délégations territoriales qui inclue aussi le pilotage du contrôle sanitaire.
-le pilotage stratégique du système d'information devant élaborer la stratégie des Systèmes d'information de l'Ifce (approche beaucoup plus large que notre informatique) et veiller à sa mise en oeuvre harmonieuse par les directions (métiers et techniques) grâce à un réseau de correspondants.
-l'accompagnement des projets partenariaux de valorisation des sites Haras nationaux, afin que les directeurs de délégation concentrent leurs moyens et efforts sur le développement des services Ifce en territoire.

Dans les directions supports, un changement s'effectue avec un appui supplémentaire sur la gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences (GPEEC) au sein de la DRH, afin d'en faciliter la déclinaison opérationnelle, permettant à chaque agent de trouver sa place dans le projet d'établissement

ET APRÈS...

Les principes généraux qui constituent notre projet d'établissement ont été soumis aux avis du Comité technique central et du Conseil d'administration ce qui nous permet d'engager sa mise en œuvre. L'organisation actuelle de l'établissement peut nous permettre de répondre en partie aux objectifs qui sont fixés mais elle doit être adaptée comme le prévoit notre projet. Le dispositif de mise en œuvre de l'adaptation, qui se fera progressivement au cours de l'année, comprend un planning des évolutions, la liste des principales actions, des modalités de fonctionnement, une description de liens entre acteurs internes et externes. Pour élaborer ce dispositif (plus précisément pour faire une proposition), un groupe d'une quinzaine de cadres appartenant à différentes unités a été réuni pendant 2

jours à Uzès. Concrètement, ce travail a eu pour objectif de produire une proposition de lettre de mission qui encadrera la démarche d'accompagnement du projet pour la période 2015, 2016 et 2017.

Les lignes de force de l'établissement

L'appui à la filière

LES EXPLICATIONS DE FLORENCE MÉA

Le premier objectif opérationnel du Contrat d'objectifs et de performances (COP) est « organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine, plus pertinentes et plus efficaces. ... Les attentes exprimées vis-à-vis de l'Ifce portent sur sa capacité à apporter une expertise technique et économique sur les problèmes d'actualité rencontrés, et à créer les conditions d'un débat serein sur les enjeux de la filière.»

La décision de créer un « comité de filière » a donc été prise afin de créer et d'animer un groupe d'acteurs professionnels, de permettre une expression et une construction consensuelles de la demande sur les sujets d'actualité ou de fond qui sous-tendent l'activité de la filière.

Les acteurs représentés seront les sociétés mères (Société hippique française, Société française des équidés de travail, France Galop, Société d'encouragement du cheval français), la Fédération française d'équitation, ainsi que les syndicats agricoles, l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture, la Fédération des conseils de chevaux, l'Association des régions de France, l'Association des maires de France, la Direction générale des politiques agricoles agroalimentaire et des territoires, la Direction générale de l'alimentation et le ministère chargé de la jeunesse et des sports. Des experts pourront également être invités : Institut de l'élevage, Syndicat des marchands de chevaux, Union nationale interprofessionnelle du cheval, Direction générale de l'enseignement et de la recherche, Direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes.

La décision de créer un « comité de filière » a donc été prise afin de créer et d'animer un groupe d'acteurs professionnels

L'animation du comité se fera selon 5 axes :

- recherche des sujets à développer et des orientations scientifiques à conduire en lien avec le conseil scientifique

- commande de production et d'analyse de données économiques

- commande de travail d'expertise en amont sur les sujets d'ordre sociétal, comme le bien-être animal

- veille, actualités de veille, coopération internationale

- sur la base des éléments d'orientation, d'analyse et d'expertise ainsi collectés, il s'agira d'élaborer une stratégie pour les différents segments de la filière.

En haut : les assises de la filière à Caen en septembre 2014. A gauche: un exemple de coopération entre les acteurs de la filière Poitou Charente avec la Chine, au Haras national de Saintes. Ci-contre : Le Mondial du Lion, le plus grand évènement dédié à l'élevage en France organisé par l'Ifce avec les collectivités. Le maraichage au Haras national de Saintes, un autre exemple de formations développées avec la filière traits et ânes. Ci-dessus: le rapport annuel d'équi-ressources.

Les lignes de force de l'établissement

Développement et recherche : un nouveau défi !

L'ÉCLAIRAGE DE FRANÇOISE CLÉMENT

Pour un institut technique, la production de nouvelles connaissances (recherche, observatoires, expertise) n'est pas une finalité en soi. C'est leur appropriation par les acteurs qui est essentielle. Pour cela, la recherche doit répondre à de vrais besoins de terrain (travail en amont sur l'expression des besoins et leur traduction en questions de recherche). Enfin, les connaissances obtenues ne doivent pas être uniquement valorisées sous forme de publications scientifiques, mais également être transformées en résultats appropriables par les utilisateurs (travail en aval de synthèse et de vulgarisation).

Ce lien indispensable entre scientifiques et professionnels de terrain sera réalisé par les ingénieurs de développement spécialisés selon les domaines de compétences de l'Ifce : élevage et entretien des équidés, comportement et bien-être, sélection et caractérisation, santé, utilisation pour le sport et le loisir, économie.

L'expression de la demande sera construite en lien étroit avec la direction de l'appui à la filière et au sein de groupes thématiques du Conseil scientifique. L'élaboration de véritables plans de vulgarisation et transfert associera les organismes partenaires et au niveau de l'Ifce tout particulièrement la direction de la formation, la direction du sport, le service diffusion et les agences territoriales. Le site Internet de l'Ifce doit devenir le guichet de références auprès duquel tous les conseillers, prestataires et utilisateurs peuvent s'informer.

Les conditions de la réussite : bien investir dans la recherche

La recherche doit produire les connaissances, facteurs d'innovation pour les acteurs de demain. Elle est essentielle pour une filière, à condition d'éviter certains écueils ! La pertinence de la demande, anticiper les besoins de demain : l'étude prospective de la filière équine à l'horizon 2030 menée avec l'INRA, les enquêtes besoins auprès des utilisateurs et les échanges au sein du Conseil scientifique (CS) font constamment évoluer les thèmes de recherche éligibles aux appels d'offres ; les 5 axes retenus en 2015 visent à optimiser la performance sportive du couple cavalier-cheval, améliorer la performance économique des activités liées à l'élevage et l'utilisation du cheval, optimiser les coûts de production, préserver la santé des chevaux ou améliorer la relation homme-animal et le bien-être des chevaux.

Ce lien indispensable entre scientifiques et professionnels de terrain sera réalisé par les ingénieurs de développement

La qualité de l'offre : s'assurer que l'action de recherche aboutira à un résultat

Certaines demandes nécessitent de détecter et mobiliser des équipes de recherche pour y répondre ; c'est actuellement le cas des sciences sociales. Chaque projet de recherche soumis aux appels d'offres est évalué par plusieurs experts afin de s'assurer qu'il n'existe pas de travaux similaires, que l'équipe est apte à effectuer le projet et que le protocole proposé permettra bien de répondre à la question de recherche.

La cohérence des moyens consacrés à la recherche : sous la houlette de Maurice Barbezant, le CS a évolué vers un véritable CS de la filière puisqu'il gère non seulement les crédits de soutien à la recherche de l'ifce, mais aussi les crédits d'invention du ministère ; il labellise les projets de recherche pour le compte du fonds Eperon et valide la feuille de route de la fondation scientifique et technique Hippolia.

Le transfert réussi des résultats : au-delà de la valorisation scientifique (journée de la recherche équine, équ'idée...), la vulgarisation doit permettre d'aboutir à des résultats appropriables par les utilisateurs finaux. Ce rôle sera renforcé avec les ingénieurs de développement de l'ifce. Parallèlement, l'implication plus forte des professionnels dans les programmes de recherche (par ex. les programmes de génomique) facilitera leur mise en application future.

Les lignes de force de l'établissement

Patrimoine et savoir-faire

LES GRANDES LIGNES D'ACTIONS
IDENTIFIÉES PAR PATRICK TEISSERENC

Pour parler de patrimoine, il faut distinguer deux notions : celle du patrimoine immatériel et celle du patrimoine matériel. Le patrimoine immatériel comprend les compétences métiers, les savoir-faire ainsi que les traditions et surtout leurs évolutions. Le patrimoine matériel englobe l'immobilier et le mobilier, il s'agit donc des bâtiments, des paysages et du mobilier (les voitures en font partie). Enfin, les écrits et archives sont inclus dans le patrimoine matériel même s'ils expriment la pensée de leur auteur c'est-à-dire du patrimoine immatériel.

La politique de gestion et de valorisation du patrimoine est indispensable pour entretenir et conserver des connaissances et des savoir-faire en danger d'extinction aujourd'hui mais dont les générations futures pourraient avoir besoin.

Le patrimoine écrit a été valorisé avec l'opération de numérisation des livres anciens. Il reste à effectuer un réel travail sur le site du Pin, et à actualiser les inventaires par sites. Les contacts avec le Ministère de la Culture et les services départementaux des Archives Nationales sont des éléments positifs. Le rôle de site de référence « cheval et équitation » du portail documentaire de l'Ifce sera conforté par la refonte informatique prévue, par le maintien de l'activité des bibliothèques des sites de formation, et par le développement des différents vecteurs de diffusion des connaissances.

Le patrimoine immatériel a pour l'Ifce plusieurs dimensions :

Le patrimoine de la tradition équestre française a été reconnu par l'UNESCO. Sa mise en pratique à Saumur et dans certains sites est un point fort de l'établissement. Sa mise en valeur hors de tout objectif commercial doit être reconnue comme prioritaire. La collaboration avec la FFE, avec les collectivités locales et avec la communauté des pratiquants est à poursuivre car leur intérêt démultiplie l'ambition de notre établissement sur ce point.

La dimension historique des paysages culturels et de l'architecture. Le partenariat avec le Ministère de la Culture et son conseil scientifique « Patrimoine Cheval » est à cet égard essentiel pour protéger plus efficacement certains de nos sites.

La tradition et la connaissance, en termes d'élevage, d'équitation et d'attelage . Elles sont à préserver par la transmission des compétences humaines (sellier, maréchal ferrant, soigneur, inséminateur, cavalier, dresseur, meneur, etc...) en interne tout d'abord par la formation de nos agents, en externe ensuite via les organismes de la filière cheval en utilisant les ressources des médias de transfert actuels, puis le cas échéant à l'étranger grâce aux réseaux européens et internationaux dont nous sommes membres.

Le patrimoine vivant des races de chevaux peut être mis en valeur selon les spécificités régionales des sites, selon leur génétique et selon leur histoire. Ces effectifs de chevaux peuvent être dédiés à la formation, au sport ou à l'élevage . La vitrine que représente l'École et ses déclinaisons en régions peut conforter notre ambition de représenter ce patrimoine vivant en compétition, ou par ses formations.

La dimension sociétale de notre activité. Intégrer le cheval dans la société est une des réussites à laquelle a contribué l'établissement dans le passé. Aujourd'hui son rôle en matière d'éthique (bien-être animal, conseils aux détenteurs) peut être un objectif ; son statut indépendant des questions d'intérêt privé et la compétence de ses agents lui confère une image privilégiée.

La valorisation du patrimoine passe par le développement du mécénat et des partenariats publics ou privés. Une déclinaison régionale de l'association des Amis des Haras et un soutien aux Amis du Cadre Noir en sont des éléments favorables. La collaboration avec la Fondation du Patrimoine et l'extension des éléments de travail existants seront à poursuivre dans cet objectif.

Nos savoir-faire représentent une vraie valeur ajoutée de l'Ifce, ils sont la somme des connaissances des métiers et des compétences mobilisables pour la filière et rendues vivantes par la transmission et la formation. Le COP indique clairement que les métiers comme la sellerie, la maréchalerie et l'attelage sont parmi l'ensemble de nos métiers ceux que nous devons cultiver, préserver et diffuser. Cette notion de savoir faire est plus large au sein de l'établissement puisque les pratiques et les métiers dont dispose l'Ifce couvrent l'intégralité (ou presque) des métiers de la filière ! continuer à développer et à transmettre ces savoirs, les documenter et les consolider représente un enjeu fort du projet d'établissement : la transmission ou l'acquisition de nouvelles compétences liées à ces métiers est une opportunité pour les agents vers de nouvelles missions pour l'Ifce.

Être un institut technique de référence pour la filière c'est justement être en mesure de produire, collecter, pratiquer, améliorer et transmettre des savoir faire et des métiers que parfois nous sommes seuls à détenir. Par ailleurs, certains métiers et savoir-faire qui sont aujourd'hui «rares» au sein de l'établissement comme de la filière, pourraient à nouveau trouver leur raison d'être et fournir des pistes de développement.

Entretenir et conserver des connaissances et des savoir-faire en danger d'extinction aujourd'hui mais dont les générations futures pourraient avoir besoin

Métiers et compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs

ENTRETIEN AVEC ERIC LECLERC

Qu'est-ce que la Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences (GPEEC) ?

La signature récente du COP oriente nos objectifs pour les années à venir. Il précise, dans les conditions de réussite, l'élaboration d'un projet pour l'établissement et chacun de ses agents. Cette volonté de mettre l'humain au centre de nos préoccupations a été une préoccupation identifiée par les travaux du séminaire. La démarche permet de valoriser encore mieux la richesse des hommes et des femmes de notre institut. La mise en place de cette stratégie s'appelle la GPEEC. Il s'agit de gérer en prévoyant, les emplois, nos métiers, les effectifs fixés par nos tutelles, et nos besoins de compétences pour réaliser nos activités. Cela en accompagnant chaque agent dans son déroulement de carrière.

Il s'agit de gérer en prévoyant, les emplois, nos métiers, les effectifs fixés par nos tutelles, et nos besoins de compétences pour réaliser nos activités

Comment cela se déroule t-il ?

Le processus se déroule en trois grandes étapes : la première action à faire est de dresser la cartographie, quantitative et qualitative de l'Ifce et de ses différentes composantes. La deuxième étape permet de construire la démarche de cette GPEEC : par l'écriture des nouvelles fiches de fonctions et par l'identification des compétences de chaque agent ; par une projection sur les besoins en compétences à l'horizon 2018; par l'adaptation du plan de formation 2015, 2016 et 2017. Chacun d'entre nous listera ses compétences acquises (savoir, savoir-faire et savoir-être). Elles évoluent tout au long de notre carrière, par les fonctions occupées, les expériences vécues, les formations suivies. En s'appuyant sur l'analyse de l'écart existant entre les ressources actuelles et nos besoins pour l'avenir, la dernière étape déploiera un plan d'action auprès de chaque service, de chaque agent. Suite à un entretien d'orientation, chacun trouvera sa place dans le projet d'établissement, par l'adaptation de ses compétences.

Comment est-elle mise en œuvre ?

La mise en œuvre est portée par la DRH. Cela permettra une présence sur les sites auprès des agents pour les accompagner par la formation et bâtir avec eux un projet d'avenir, que ce soit au sein de l'établissement ou à l'extérieur pour ceux qui le désireraient. Pour certaines missions demandant une plus grande technicité ou un niveau de responsabilité plus élevé, la direction générale soutenue par la tutelle, mettra en œuvre un plan de requalification.

LE RÉFÉRENTIEL MÉTIERS DE L'IFCE

Définition : il s'agit du répertoire de métiers ou de fonctions exercés à l'intérieur d'un établissement. Il évolue en même temps que les missions et activités et nécessite donc d'être revisité régulierement. Le référentiel de l'Ifce avait été rapidement revu en 2011 au moment de la fusion, par l'addition des métiers des HN et de l'ENE ; la mise en oeuvre prochaine de notre projet d'établissement est l'occasion de le remettre à jour.
Rôle : ce référentiel permet par l'utilisation d'un langage commun de communiquer en externe avec nos tutelles et d'autres établissements publics/privés sur les problématiques d'emplois. Il en existe plusieurs dans l'administration. Le plus connu est celui des agents de la fonction publique d'État (RIME). Le groupe GPEEC s'est appuyé sur celui du MAAF, ainsi que celui de la recherche et de l'enseignement supérieur pour travailler le nôtre.
En interne, cet outil nous permet de répertorier, classifier les métiers de l'Ifce en grands domaines fonctionnels.

Organisation : les informations de ce référentiel vont du plus large au plus précis. Il est impersonnel dans le sens où il ne s'intéresse pas aux personnes qui occupent les postes mais uniquement aux métiers.

Le contenu des fiches métier présente les éléments essentiels liés à la situation de travail, les missions et activités exercées, les relations professionnelles internes/externes, et les compétences requises. L'ensemble des compétences nécessaires (savoirs, savoir-faire, savoir-être) au sein de l'établissement doit être défini dans un référentiel de compétences. Chaque métier nécessitant pour sa mise en oeuvre une somme de compétences qu'elle soit spécifique ou transversale. A partir de ce travail, on peut produire les fiches de poste qui s'adressent à chacun et chacune d'entre nous au sein de l'établissement.

Métiers et compétences

Une démarche concertée

LES ÉCLAIRAGES DE PHILIPPE CHANTEUR

En articulation avec la nouvelle mission d'Eric Leclerc, la DRH a lancé la mise en œuvre de la démarche GPEEC, en lien étroit avec ce nouvel opérateur de stratégie interne, qui est associé à l'ensemble de ses travaux. Il s'agit d'une démarche qui s'étalera sur plusieurs années, et qui a débuté par le renforcement de la DRH, avec notamment l'arrivée d'Isabelle Pouget à la tête du département «emploi-compétences-formation», et le recrutement très récent de Marie Gaumy qui gèrera auprès d'Isabelle, les questions de mobilités, d'emplois et de mise à jour du référentiel des compétences.

Le travail a démarré en partenariat avec les institutions représentatives du personnel, et l'organisation d'une réunion de travail et deux convocations du comité technique central, avec une double finalité : mettre au point et valider un référentiel des métiers et des emplois conforme aux orientations du COP, qui soit d'une part compatible avec le répertoire interministériel des métiers, et d'autre part définir par métier les catégories statutaires permettant d'occuper ces métiers ou emplois.

La mise au point du référentiel répond au besoin de définir aussi exactement que possible les grandes caractéristiques de l'emploi, afin d'en préciser le contenu et d'aboutir à une rédaction fine de la fiche de poste correspondante. Cette démarche permettra ensuite aux agents de se situer par rapport aux exigences techniques du poste et de décider s'ils doivent ou non s'y porter candidat. C'est en amont de cette décision que se situe le rôle d'Isabelle Pouget et de Marie Gaumy, qui ont pour mission de rencontrer les agents, définir avec eux les postes susceptibles de les intéresser et les éventuelles formations à mettre en œuvre, si les agents le souhaitent.

La définition des catégories statutaires répond quant à elle à la nécessité d'accompagner ces réorientations professionnelles (à l'exemple des agents ayant fait le choix de s'engager dans la formation de contrôleur sanitaire), en proposant - quand c'est possible - des reclassements catégoriels afin que le positionnement statutaire du titulaire du poste soit en adéquation avec le classement de ce même poste dans le référentiel des métiers. Ce dossier, baptisé «requalification», reste un enjeu fort des échanges que nous avons avec les organisations syndicales et les divers ministères qui en ont la charge.

Le dernier comité technique central a permis l'enrichissement et la validation du référentiel des métiers de l'Ifce, dans une ambiance de travail appréciée. Un groupe de travail s'est réuni le 26 mars pour établir la liste des agents susceptibles de bénéficier d'un repositionnement catégoriel, sachant que ce sujet sera présenté aux CAP compétences au cours du printemps. Il n'y a donc pas de temps à perdre.

Un nouveau métier : contrôleur sanitaire en territoire

EXPLIQUÉ PAR CATHERINE TRILLAUD-GEYL

Dans le cadre des nouvelles missions qui lui sont confiées par le ministère de l'agriculture, l'Ifce met en place un corps d'inspecteurs afin de s'assurer du respect du dispositif réglementaire actuel régissant l'identification des équidés et la traçabilité sanitaire.
70 agents se sont rendus à Corbas (69) sur le site de l'Institut de formation du ministère de l'agriculture pendant quatre semaines pour se former à ce nouveau métier. Au cours de la première semaine se joindront à eux 17 directeurs territoriaux et directeurs de site pour s'imprégner également des enjeux et du contexte de cette mission. Cette semaine introduite par la DGAL sera plus particulièrement axée sur le droit administratif et pénal, les lois et les règlements en matière d'élevage, d'identification et de traçabilité. Elle aborde les notions de police administrative (fondements d'une décision administrative et règles à respecter) et de police judiciaire (nature des infractions, constatations des infractions et suites judiciaires).
Forts de tous ces enseignements, les candidats au poste d'inspecteur poursuivront leur formation par groupes de 20 à 25 personnes toujours à l'Infoma, chaque groupe suivant 3 modules d'une durée d'une semaine chacun étalés dans le temps du 1er décembre 2014 au 20 mars 2015. Le premier groupe sera réservé en priorité aux agents mis à disposition de Centres techniques dans le cadre des conventions 2015 .

Le premier module portera sur la méthodologie du contrôle : notamment sur la posture du contrôleur , les suites au contrôle et les décisions administratives en santé publique vétérinaire.
Le second module sera consacré aux procédures administratives et pénales, avec un entraînement tout particuliers à la rédaction d'une décision administrative et d'un procès verbal. Devenus experts en rédaction, nos candidats n'auront plus qu'à se spécialiser en communication orale !
Le but du troisième module sera en effet de les entraîner à la communication orale en situation d'inspection et de les sensibiliser à la sécurité lors de ces missions.
L'acquisition de toutes ces données sera vérifiée par la rédaction d'une décision administrative et d'un procès verbal.
Enfin, le quatrième module a été dispensé sur site par les correspondants identification pour effectuer un rappel en matière de réglementation identification et sanitaire.

Métiers et compétences

Quels métiers en territoire ?

LES EXPLICATIONS D'ALAIN MOURET LAFAGE :

Pouvez-vous nous décrire le métier du directeur de délégation en territoire ?

En tenant compte du contexte, spécificités et potentialités de son territoire, le directeur de la délégation territoriale décline le projet d'établissement sur un plan local. Il construit, développe et met en oeuvre le projet de la délégation à travers un plan d'actions : formation, diffusion des connaissances, conseils études et expertise, appui technique, contrôle sanitaire. Pour cela, il s'appuie sur une équipe composée de l'ensemble des personnels affectés au territoire, sollicitée dans tous les domaines d'activité qui relèvent des projets et du développement en territoire : soutien aux services de l'État et des collectivités, formation, diffusion de connaissance, appui à la filière, prestation de service en centre techniques privés ou pour le compte de société mère en territoire (SHF, SFET .....) etc. Chacun d'entre eux peut aussi être amené à travailler sur des projets inter territoriaux ou nationaux.

Quels sont les métiers identifiés pour mettre en oeuvre ces missions?

Les métiers/postes associés à ces activités sont appelés « ingénieur de projet et développement »(A ou B+), « chargé de projet et développement » (B ou C+) ou « agent de développement » (C).

Des agents « chargés de formation », « formateurs » et « gestionnaires de formation » travaillent à la conception et réalisation de formations en complémentarité avec les autres structures de formation en territoire.
La mission spécifique du contrôle des équidés est mise en œuvre par les « contrôleurs identification et traçabilité sanitaire» supervisés par un «coordinateur référent».
L'équipe est complétée par des assistants administratifs (chargés de communication, de point Equi info, de gestion ou de RH).
D'autres activités peuvent être prévues dans la programmation territoriale (prestations de débourrage et de travail du cheval, assistance de formation, organisation d'evenements sportifs, etc) et peuvent nécessiter la présence d'une cavalerie. D'autres métiers seront alors nécessaires: palefrenier/soigneur/cavalier/meneur en charge de la gestion des chevaux (travail, planning, soins, etc.) ainsi que des agents de service et d'entretien.

Quels sont les services rendus en territoire par les délégations?
En lien avec ses partenaires de proximité, notamment avec le conseil des équidés, la délégation territoriale accompagne la stratégie de la filière régionale, dans une posture de service. La plupart des activités consistant à : apporter soutien et appui aux organismes professionnels, contribuer à la recherche, la promotion et l'animation de partenariats ainsi qu'au recueil et au transfert d'informations (observatoires, enquêtes, organisation de colloques et autres vecteurs de diffusion).

Focus sur trois nouveaux métiers consacrés au développement

LES EXPLICATIONS D'ANNE-MARIE DUTEL

Comment avez-vous travaillé sur le contenu des nouvelles fiches de poste?
On a posé les bases de la réflexion au sein du groupe prospective avant d'échanger plus largement avec plusieurs collègues concernés. Sachant que le développement est au coeur des missions d'une délégation territoriale, on s'est d'abord interrogé sur ce que recouvrait réellement cette activité et sur les différents niveaux d'implication nécessaires. A partir d'un objectif commun, on a ensuite listé de la façon la plus exhaustive possible pour chacun des trois métiers (ingénieur, chargé et agent) toutes les missions qui pouvaient s'y rattacher, afin de laisser chaque manager y puiser ce dont il a besoin pour sa délégation.

Vous êtes-vous appuyé sur les métiers existants?
Bien sûr. Au cours de la vie de l'établissement les agents ont souvent eu à faire du développement dans des domaines divers, parfois sans en avoir vraiment conscience.

S'appuyer au départ sur un métier comme celui de « chargé de projet » nous a paru naturel mais avec toutefois le souci d'identifier plusieurs niveaux de responsabilité, de préciser les missions se rattachant à chacun et d'y associer le champ des compétences requises. Il nous a semblé important également de repérer au sein des métiers des agents techniques ou administratifs ceux qui contribuaient plus particulièrement à la mission de développement et nous avons proposé de les singulariser à travers une fiche de poste « agent de développement ».

Quels étaient les points importants à faire ressortir?
Les délégations territoriales constituent l'organe de déploiement du COP en territoire. C'est de là que vont être conduites les différentes missions de transfert de connaissance, d'appui et de développement en direction de la filière régionale. Ces nouveaux métiers représentent une grande partie des forces vives de la délégation, il était donc important de les repérer comme telles pour que chaque agent concerné s'y reconnaisse et pour qu'ils soient facilement identifiables par l'externe.

CONCLUSION

Elaborer le projet d'établissement est une première étape « fondatrice » essentielle mais l'étape suivante est la plus importante.....c'est celle de la mise en œuvre du projet.

Cette phase collective et active a bien entendu été intégrée dans le dispositif proposé.

Collective parce que la communauté de travail entière est concernée, mobilisée, motivée pour atteindre les objectifs fixés.

Active parce que le projet consiste à mettre en place des actions, qu'il est régulièrement évalué et réévalué sur les objectifs et la méthode.

L'établissement , et donc tous ses collaborateurs, se dote ainsi d'un très puissant outil pour lui permettre d'occuper la place qui est la sienne : un institut technique dédié au cheval et aux activités équestres, au service de tous.

Didier Domerg

L'ensemble des travaux présentés dans ce document ont été conduits par un groupe « prospective » dont les membres étaient :

Anita Bossard
Hubert de Cadolle
Claire Chabert
Françoise Clément
Pascal Dhermy
Sylvie Doaré
Didier Domerg
Maud Dupuy d'Uby
Anne Marie Dutel
Pascal Guimard
Eric Leclerc
Florence Méa
Alain Mouret Lafage
Séréna Poucet
Diane de Sainte Foy
Nicolas Sanson

L'animation méthodologique de ce groupe a été assurée par Hassan Makaremi.

ifce
institut français
du **cheval**
et de l'**équitation**