



Hervé GAYMARD

**MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE,
DE L'ALIMENTATION ET DES AFFAIRES RURALES**

Paris, le 1^{er} septembre 2004

Les Haras nationaux sont une richesse de notre pays, à la fois culturelle et opérationnelle. Ils se trouvent, comme d'autres institutions face à de nouveaux enjeux.

En restant fidèle à la demande sociétale, de plus en plus forte pour le cheval, nous construisons ensemble les Haras nationaux, nouvelle génération, utiles et légitimes au XXI^e siècle.

Le contrat d'objectifs suscite une remise en question de la culture des Haras nationaux fondée sur l'étalonnage. Il invite à trouver une cohérence entre les services de vocation différente rassemblés lors de la création de l'établissement public administratif. Il invite à l'ouverture vers de nouveaux partenariats.

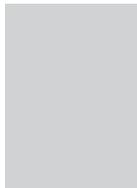
Ainsi, les Haras nationaux dans leur ensemble ont-ils entrepris une démarche de refondation, avec ambition et lucidité. Ils ont associé dans ce mouvement l'ensemble du personnel, leurs partenaires socioprofessionnels et les collectivités territoriales.

Leur action et ses objectifs s'inscrivent dans le cadre de la réforme de l'État et participent concrètement à la modernisation du service public.

Appelé "document de référence", ce livre, qui retrace pas à pas une tranche de vie des Haras nationaux, a valeur d'exemple.

Hervé GAYMARD





Emmanuelle BOUR

DIRECTRICE GÉNÉRALE DES HARAS NATIONAUX

Pourquoi moderniser les Haras nationaux ?

Parce que le monde change. Dans un monde en mutation, les services publics doivent évoluer, pour répondre aux attentes des citoyens. Pour les Haras, l'heure était venue de réfléchir à de nouvelles valeurs et de construire une nouvelle organisation pour assumer de nouvelles missions.

Annoncée depuis de nombreuses années, la création de l'établissement public à caractère administratif "Les Haras nationaux" en juillet 1999 avait pour objectifs majeurs de permettre une meilleure prise en compte du développement de l'élevage, des activités équestres et la professionnalisation des acteurs de la filière. Des membres socioprofessionnels siègent au conseil d'administration qui intègre aussi des représentants du personnel. Le Président Jean LESNE est un socioprofessionnel.

Ce premier acte de la modernisation s'est concrétisé par la séparation des fonctions dites régaliennes (pouvoir réglementaire, contrôle...) confiées à une sous-direction du cheval, des fonctions opérationnelles (étalonnage, identification, tenue des fichiers, recherche, formation...) confiées à l'établissement public.

En 2002, la suppression du compte spécial du trésor (CST) a fait peser de lourdes incertitudes sur le devenir des Haras nationaux et sur leur financement.

Dans ce contexte, la signature du contrat d'objectifs, en juillet 2003, entre l'établissement public et l'État pour la période 2004 - 2008, ouvre de nouvelles perspectives sur nos missions et offre de la lisibilité sur les moyens humains, matériels et financiers mis à notre disposition.

La signature de ce contrat (consultable sur Intranet) traduit la volonté de l'État d'utiliser les Haras nationaux comme un levier dans la mise en œuvre de sa politique de développement rural.

Il repose sur la reconnaissance par l'État de la dimension économique, pleine et entière, du secteur du cheval et consacre la volonté du ministère de l'agriculture de développer une politique du cheval orientée vers la cohésion sociale et l'aménagement du territoire.

L'État donne ainsi une impulsion nouvelle à la filière cheval pour en faire une expression privilégiée de sa politique de renforcement de l'attractivité des territoires ruraux qui s'articule autour des deux priorités suivantes :

- la responsabilisation des organisations socioprofessionnelles et le soutien de leurs actions pour renforcer la compétitivité de la filière ;
- le renforcement du rôle des collectivités dans le développement local de la filière.

Le contrat d'objectifs permet une clarification du positionnement des Haras nationaux et une meilleure lisibilité en ce qui concerne la définition de ses missions :

- il précise les attentes de l'État, notamment pour les missions de service public qui ont trait aux missions d'intérêt général de l'établissement ;

- il situe le rôle de l'établissement vis-à-vis des représentants socioprofessionnels et des collectivités locales;
- il définit le périmètre et les modes d'intervention des Haras nationaux.

Le contrat d'objectifs assigne aux Haras nationaux trois catégories d'orientations :

1) La rénovation de ses modes d'intervention

Cet objectif se décline de la manière suivante :

- l'identification des équidés dont le succès doit être assuré;
- l'adaptation du service de l'étalonnage public de la monte. Le nombre d'infrastructures et celui des étalons doivent être réduits pour optimiser l'allocation des moyens et tenir compte de la densité des opérateurs privés;
- la mobilisation des compétences spécifiques à l'établissement.

2) L'appui à la structuration et la cohésion du secteur

Cet objectif se traduit par :

- la diffusion du produit de la connaissance sociale, économique et technique;
- le développement de l'appui technique aux éleveurs et aux usagers;
- l'appui aux associations de races en vue du développement de leur autonomie;
- la participation à des démarches innovantes de valorisation des chevaux;
- la contribution à la promotion internationale des produits et des savoir-faire français.

3) Le positionnement de l'établissement public comme acteur du développement local

A cet égard, les Haras nationaux doivent mobiliser :

- l'expertise utile aux régions dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques;
- leur vocation d'outil de proximité en région;
- leur appareil de formation.

En termes de moyens, le contrat d'objectifs met l'accent sur les ressources humaines avec une reconnaissance des métiers, une meilleure fluidité des carrières et une revalorisation de la situation des personnels. Il réaffirme la nécessité de développer la politique d'hygiène et de sécurité, d'action sociale et de formation.

Plus qu'une simple réorganisation, une refondation des Haras nationaux assise sur une rénovation de notre culture et de notre organisation était devenue indispensable. Car, au-delà de la mise en œuvre des objectifs qui nous ont été assignés, il convient de préparer d'ores et déjà la signature du deuxième contrat d'objectifs en nous positionnant comme un service public moderne et efficace ouvert aux préoccupations de la société.

Emmanuelle BOUR





Hassan MAKAREMI

Chef du projet "les Haras, nouvelle génération"
DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE

Dans sa lettre du 20/02/04, Serge ARNAUD, délégué à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État, a insisté auprès des responsables de l'administration sur le fait que "La performance du service public est aujourd'hui une nécessité... Apporter un meilleur service aux Français et une plus grande satisfaction à ses agents impose à l'État de se recentrer sur le cœur de ses missions et de s'appuyer sur des structures, une organisation et des méthodes renouvelées..."

L'administration française traduit cette modernisation en 4 axes :

- l'utilisation d'internet dans l'administration ;
- la simplification des procédures pour les usagers ;
- la loi organique des lois de finances (gestion par objectifs et non par les moyens) ;
- la décentralisation vers les grandes régions.

Les Haras nationaux, créés par COLBERT il y a plus de trois siècles, entendent résolument s'inscrire dans cette modernisation. Cette volonté se justifie d'autant plus que l'utilité sociale d'un service public du cheval ne s'impose pas à tous.

Le contrat d'objectifs impose à l'établissement de rénover ses modes d'intervention et de s'organiser au niveau régional, de façon à assurer une gestion efficiente de ses moyens afin de contribuer à la structuration de la filière équine.

La solution envisagée pour la mise en place de ce contrat d'objectifs est une démarche globale de mutation culturelle. En d'autres termes, une refondation plus qu'une réorganisation, associant à la fois les socioprofessionnels du comité stratégique et les différentes catégories de personnels.

Pour la mise en place de cette démarche progressive et participative, deux structures de consultants ont été choisies dans les domaines de l'aide à la mutation culturelle et de l'aide à la réorganisation.

Cette nouvelle identité culturelle est fondée sur la mise en place d'une démarche orientée sur le couple prestation/destinataire dans laquelle toute activité doit correspondre à la demande explicite d'un client. Elle nécessite l'ouverture vers des usagers commanditaires/bénéficiaires et la mise en place des trois dimensions jusqu'ici absentes au sein de l'établissement : marketing, suivi de clientèle et pilotage de performance.

Cette démarche de mutation culturelle axée sur **le progrès pour l'homme, l'ouverture, l'engagement et l'équité**, constitue le fondement de notre action pour les années à venir avec le souci de favoriser l'implication de tout le personnel dans le nouveau positionnement.

Elle a commencé par un réveil d'intelligence collective via la mise en place des chantiers et des ateliers et un diagnostic culturel et organisationnel complet de l'existant.

L'étude approfondie de ces deux diagnostics, conjuguée aux orientations du contrat d'objectifs et aux fondamentaux de la modernisation de l'administration, nous a conduit à définir les axes stratégiques, la vocation et la raison d'être de notre établissement.

L'introduction des fonctions marketing et pilotage de la performance vise notamment à changer le comportement quotidien des agents et les modes de fonctionnement.

Ces outils sont destinés à permettre la définition de stratégies, l'évolution de l'organisation et des procédures afin d'accroître l'efficacité de notre institution et d'assurer la pérennité du changement.

Toutefois, la mise en place d'une telle mutation, à la fois culturelle et organisationnelle, nécessite la définition d'un important dispositif d'accompagnement qui s'articule autour des priorités suivantes :

- redéfinition des emplois et des compétences ;
- formation aux prises de postes ;
- accompagnement à la mobilité fonctionnelle ou géographique ;
- dispositif de communication interne et externe ;
- mise en place d'un dispositif transitoire pour assurer le fonctionnement quotidien en phase de transformation.

Aujourd'hui, à mi-chemin de notre démarche, les grands projets en cours consistent en **la formation de l'ensemble des personnels à leurs nouveaux métiers, rénover les procédures, simplifier les démarches administratives, transformer la gestion par dossiers en gestion par projets** : définition des objectifs stratégiques et opérationnels, définition des variables d'action, définition des indicateurs observables et mesurables et mise en place d'une gestion budgétaire par programmes d'actions. Cette démarche, actuellement mise en œuvre par les directions, devra à terme être adoptée par chaque unité de travail.

Hassan MAKAREMI



Introduction

Créé en 1999 dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de l'État au sein du ministère de l'agriculture, l'établissement public "les Haras nationaux" a fait l'objet de multiples inspections qui ont mis en évidence un besoin d'adaptation.

La signature du contrat d'objectifs traduit la volonté des pouvoirs publics d'accompagner l'évolution de la filière cheval et de rénover les modes d'intervention de l'État tout en adaptant les moyens de l'établissement. En effet, la place du cheval dans la société change et par conséquent celle des Haras nationaux aussi. Les Haras nationaux ont désormais vocation à mettre en œuvre des missions d'intérêt général visant à favoriser la structuration et la cohésion de la filière.

La directrice générale des Haras nationaux a souhaité consacrer la période de cinq ans (2003-2008) qui s'ouvrait avec le contrat d'objectifs pour engager la refondation d'une des plus vieilles institutions de l'État.

La démarche de modernisation a débuté par l'amorce d'une réflexion sur l'évolution stratégique de l'établissement, qui a notamment mis en évidence la nécessité de faire appel à l'assistance d'un cabinet de consultants (chapitre I). L'objet de cette démarche de modernisation appelée "Les Haras, nouvelle génération" est de faire évoluer la culture autant que l'organisation, afin d'adapter l'établissement aux nouvelles attentes de la société.

La première phase de la démarche de modernisation "Les Haras, nouvelle génération" (chapitre II) a consisté en la définition des axes stratégiques et d'une organisation. Elle a notamment permis de stabiliser de nouveaux processus de décisions stratégiques en renforçant le rôle du conseil d'administration.

L'objectif de la deuxième phase (chapitre III) a été d'une part d'analyser l'impact de la mise en place de l'organisation cible sur les métiers, les procédures, le système d'information et l'implantation territoriale et d'autre part de mettre en œuvre le plan d'accompagnement (formation, adaptation du système d'information, procédures...).

A compter du deuxième semestre de l'année 2004, la démarche de modernisation entre dans la phase de mise en œuvre effective des transformations culturelles et organisationnelles.

CHAPITRE I :	DE LA RÉFLEXION À L'ACTION	P. 09
	Section I : De la réflexion à l'action	p.09
	I.A. Les présupposés	p.09
	I.B. Le lancement de la réflexion sur la mise au point d'une organisation cible	p.10
	I.C. Les résultats obtenus	p.11
	Section II : La procédure de choix des prestataires	p.12
CHAPITRE II :	PHASE 1 DE LA DÉMARCHE	P. 15
	Section I : Le diagnostic (juillet-septembre 2003)	p.15
	I.A. Le diagnostic culturel	p.15
	I.B. Le diagnostic organisationnel	p.18
	Section II : Les orientations stratégiques	p.21
	II.A. La nouvelle vocation	p.21
	II.B. Le nouveau positionnement	p.21
	II.C. Les ambitions	p.22
	Section III : L'organisation cible	p.23
	III.A. Les principes de fonctionnement	p.23
	III.B. Proposition de structuration hiérarchique et fonctionnelle	p.24
	III.C. L'installation de la fonction contrôle de gestion	p.26
	III.D. La fonction marketing	p.27
CHAPITRE III :	PHASE 2 DE LA DÉMARCHE	P. 31
	Section I : La finalisation de l'organisation	p.32
	I.A. La direction initiatives et territoires	p.35
	I.B. La direction des services et des sites	p.39
	I.C. La direction des connaissances	p.46
	I.D. La direction des ressources et des moyens	p.50
	I.E. La direction de la stratégie	p.54
	I.F. Organigramme général	p.59
	Section II : Plan d'accompagnement du changement	p.61
	Section III : L'évolution des métiers	p.63
	III.A. Rappel des objectifs	p.63
	III.B. La démarche	p.63
	III.C. La mobilité	p.64
	Section IV : La finalisation de 3 rapports	p.65
	IV.A. Le schéma territorial	p.65
	IV.B. La définition du schéma territorial	p.70
	IV.C. Le contrat social	p.76
	IV.D. Analyse détaillée des besoins en étalonnage public	p.79
	IV.E. L'adaptation de l'étalonnage public	p.80
CHAPITRE IV :	LES PROCHAINES ÉTAPES	P. 86



(septembre 2002 - mai 2003)

CHAPITRE I : DE LA RÉFLEXION À L'ACTION

SECTION I : LE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE DE MODERNISATION

I.A. Les présupposés

L'approche réalisée depuis le mois de septembre 2002 est fondée sur une conviction et un modèle qui peuvent se résumer de la manière suivante :

“Un projet d'établissement est nécessairement la synthèse dialectique entre des échanges et la culture. Une transformation en profondeur et durable d'une organisation ne peut être obtenue que si elle est accompagnée par une transformation des fondamentaux culturels”.

Ce qui peut se traduire de la manière suivante :



En conséquence, les aspects culturels et organisationnels ont été analysés conjointement de manière à toujours être traités en cohérence.

I.B. Le lancement de la réflexion sur la mise au point d'une organisation cible (septembre 2002)

Cette démarche avait pour objectifs de définir les orientations futures de l'établissement, d'initier une démarche interne de réflexion sur notre avenir et sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux nouveaux enjeux.

La réflexion s'est articulée autour de chantiers et d'ateliers retracés ci-après, ainsi qu'un état des lieux de la matrice produits / clients.

A. Les chantiers et les ateliers

> Les chantiers :

- Chantier décentralisation
- Chantier identifier les Haras
- Chantier rémunération des prestations
- Chantier définition d'une démarche produits / clients
- Chantier positionnement d'un haras en région
- Chantier connaissance économique
- Chantier procédures d'investissements
- Chantier simplification des procédures administratives

> Les ateliers :

- Atelier d'interventions
- Atelier de système d'information
- Atelier d'orientation de l'étalonnage public
- Atelier de communication
- Atelier des ressources humaines

B. Une réflexion sur la matrice produits / clients

L'objectif de la construction de la matrice actuelle était d'élaborer la photographie de l'état des prestations / destinataires.

Cette matrice est le fruit d'un travail collectif qui a eu lieu entre le 26 février et le 30 avril 2003.

Le cadre général de la matrice a été validé le 8 avril 2003.

105 prestations ont été recensées. Elles ont été catégorisées en 8 familles (consultables sur Intranet).

Pour chaque prestation, il est possible de renseigner les champs suivants :

> **Les “destinataires” :**

- **commanditaire** : celui qui demande que la prestation soit faite ;
- **utilisateur** : celui pour qui la prestation est réalisée ;
- **payeur** : celui qui paie pour la réalisation de la prestation ;
- **bénéficiaire** : celui qui juge de la qualité de la prestation.

> **Deux “indicateurs de satisfaction”**

- > **Le “prestataire”** indiquant la catégorie de personnel des Haras nationaux qui exécute la prestation

I.C. Les résultats obtenus

L'ensemble de ces travaux réalisés dans les chantiers et les ateliers, de même que la réflexion sur la matrice produits/clients, ont permis de dégager la nécessité de construire une nouvelle identité culturelle pour les Haras nationaux autour de :

- la mise en place d'une **démarche orientée sur le couple prestations / destinataires dans laquelle toute activité devra correspondre à une demande exprimée par un client** ;
- la mise en place d'un **suivi d'activité efficace et d'évaluation des actions** ;
- l'optimisation de l'organisation en place à travers le partage des responsabilités, la mutabilité des moyens et la mise en évidence **d'identificateurs de performance** ;
- l'évolution des modes de management vers une culture managériale commune, avec le souci de favoriser la déconcentration ;
- l'évolution des compétences afin de favoriser l'implication de tout le personnel dans le nouveau positionnement ;



SECTION II : LA PROCÉDURE DE CHOIX DES PRESTATAIRES

(avril 2003)

Sur la base des résultats obtenus dans les groupes de travail, Hassan MAKAREMI a été sollicité par Emmanuelle BOUR pour élaborer le cahier des charges de la démarche de modernisation et d'assurer la conduite du projet.

Les axes majeurs de ce cahier des charges étaient d'assurer le passage d'une culture interne qui s'appuie sur la passion du cheval à une culture orientée vers la notion de résultat fondée sur le "produit cheval" en s'attachant à mettre en œuvre :

- **côté client** : une bonne visibilité des offres et des prestations par un meilleur accès à l'information ;
- **côté interne** : une mobilisation de tous les services afin de produire les prestations demandées.

Le cahier des charges prévoyait de confier au prestataire les missions suivantes :

- évaluer l'organisation cible et identifier les répercussions sur l'organisation actuelle, en s'attachant à clarifier les modalités d'intégration des dimensions "marketing", "contrôle de gestion" et gestion des "relations clients" ;
- qualifier les impacts sur les métiers, les hommes, le système d'information, définir le plan d'accompagnement du projet et en chiffrer le coût ;
- définir le plan d'accompagnement de ce changement culturel, en clarifiant les modalités de mise en œuvre à court et moyen termes sur différents volets :
 - la mise en œuvre de l'organisation cible, l'élaboration des procédures et la définition des indicateurs de performance ;
 - l'accompagnement des hommes dans le changement de leurs métiers et l'actualisation de leurs compétences ;
 - la mobilisation des acteurs dans le temps et l'adhésion nécessaire à ce type de changement, ainsi que le niveau d'implication du management de proximité ;
 - la construction du plan de communication interne et externe, tant vis-à-vis des clients des Haras nationaux que de ses ressources internes.

C'est sur cette base que le comité de direction (CODIR) dans sa séance a décidé de confier la mise en œuvre de la nouvelle organisation à un prestataire externe.

Pendant la période septembre 2002 à juin 2003, ont été organisés :

- une réunion de l'ensemble des cadres A et B ;
- trois séminaires des responsables de chantiers et d'ateliers ;
- deux réunions des directeurs de Haras et des chefs de départements ;
- une réunion des cadres A.



La première phase de la démarche de modernisation s'est achevée en décembre 2003 avec la formalisation d'un projet stratégique à moyen terme (vision, vocation, ambition) ainsi qu'une nouvelle structure organisationnelle.

La conduite de ce projet avait été confiée par **Emmanuelle BOUR** à un comité de pilotage (COPIL) composé de: **Gilbert FOURNIER**, **Emmanuel ROSSIER**, **Christian DEPUILLE**, **Xavier GUIBERT**, **Gérard FARCY**, **Stéphane de VEYRAC**, **André LE FUR**, **Joël TIXIER**, **Maurice de VAULX**, **Didier DOMERG**, **Charles RAFFIN** et **Hassan MAKAREMI**, chef du projet.

Les membres du comité stratégique (représentants socioprofessionnels et représentants du personnel au conseil d'administration) ont eu à jouer un rôle majeur dans la définition de ces orientations stratégiques (le planning de la phase 1 est consultable sur Intranet).

Les axes stratégiques ont été adoptés par le conseil d'administration du 30 octobre 2003 et la cible culturelle et organisationnelle par le conseil d'administration du 17 décembre 2003. Lors de ce dernier conseil, les administrateurs ont également approuvé les cahiers des charges des trois rapports structurants liés à la mise en œuvre du contrat d'objectifs:

- le schéma territorial;
- l'analyse détaillée des besoins en étalonnage public;
- le contrat social.



(juillet 2003 - décembre 2003)



CHAPITRE II : PHASE 1 DE LA DÉMARCHE

SECTION I : LE DIAGNOSTIC

I.A. Le diagnostic culturel

A. La vocation

Le cabinet ACG a mis en évidence qu'il n'existait pas, tant au sein de l'établissement que dans son environnement professionnel, de vocation unique pour les Haras nationaux clairement affirmée et partagée par tous.

La vocation dominante est :

"Mettre en reproduction les étalons".

Ainsi seul l'étalonnage était perçu comme véritablement légitime au sein du collectif.

Cependant, cette vocation même amène des doutes. Les collaborateurs, en interne, se demandent souvent "à quoi sert-on vraiment ?". Il ressort également qu'à l'extérieur cette vocation est critiquée, au prétexte qu'elle ne correspond plus à la demande de la Nation ("L'État n'a pas besoin d'étalons").

Globalement, on peut affirmer qu'une grande majorité du corps social a conscience que sa pérennité passe par la définition et la formulation d'une nouvelle vocation.

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

B. Le positionnement

Le positionnement actuel résulte plus d'une série d'héritages que d'un choix actualisé.

Les enjeux essentiels pour l'avenir semblent partagés par tous :

- la nécessité que les actions entreprises correspondent à une vraie demande des bénéficiaires ;
- la nécessité d'être maître d'œuvre d'orientations émanant des maîtres d'ouvrages publics (collectivités, État) ;
- la nécessité d'ouvrir l'organisation à son environnement et à ses partenaires.

C. Les fondamentaux culturels

Il y a les fondamentaux culturels directement issus du mythe fondateur (le double Centaure, guerrier et civilisateur), liés à ceux de la Chevalerie et il y a les fondamentaux en "régression" tels qu'ils tendent à se manifester aujourd'hui.

Les évolutions peuvent s'illustrer de la façon suivante :

Fondamentaux originels

La loyauté à la mission

La courtoisie

La prouesse prouvée

La largesse

Fondamentaux dégradés

La dévotion totale au cheval, au service du cheval et non de l'Homme

Le paternalisme "castrateur"

L'autorité statutaire de "ceux qui savent"

La gratuité (inconséquente ?)

D. La typologie

Historiquement, les Haras nationaux semblent avoir relevé longtemps de ce qui s'intitule la "*Société Savante*". C'est-à-dire une structure fière de ses connaissances, heureuse de les partager entre soi et acceptant mal l'ingérence du monde extérieur en son sein. Mais il semble qu'au cours des dernières années se soit dessiné un double mouvement atypique.

➤ D'une part, la création de l'EPA a bouleversé les repères symboliques en faisant fusionner deux collectifs, l'Institut du Cheval et le service des Haras, ayant :

- des vocations (raisons d'être) opposées ;
- des logiques de développement différentes ;
- des critères de légitimité différents.

Ces éléments conduisent inévitablement à la "dispersion sociale".

On doit craindre l'éclatement du corps social à terme, en passant par des étapes dont on perçoit aujourd'hui déjà plusieurs symptômes : cloisonnement, individualisme, apparition d'une fausse solidarité qui n'est qu'une "solidarité contre", fondée exclusivement sur la passion égoïste du cheval.

➤ D'autre part, la perte objective des pouvoirs régaliens est vécue comme une véritable perte de substance alors que la vocation originelle (l'étalonnage) est fortement remise en question, à la fois par l'externe et par une partie du corps social du nouvel ensemble.

Les symptômes actuels de repli sur soi, de complexification artificielle, de fermeture vis-à-vis du monde extérieur auraient tendance à devenir paroxystiques et, de ce fait, entraîneraient à la fois un rejet violent de la part de l'environnement, de la société civile, des "clients" et un risque d'explosion sociale de type anarchiste.

Tout ceci conduit une partie du corps social à se rétracter dans une sorte de "secte autarcique", c'est-à-dire une forme de régression à l'image d'une société secrète vouée au culte du cheval.

Il est clair que ce double mouvement, s'il devait perdurer, serait catastrophique pour la survie même de l'établissement.

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

E. L'organisation culturelle

Cette organisation est caractérisée de façon presque caricaturale par un système de castes très marqué.

D'un côté "ceux qui pensent". Ce sont les catégories A, appelées presque exclusivement en termes de catégorie A. On peut distinguer, dans cette catégorie, les "vrais purs", par leurs origines, leur formation (ENGREF) et leur parcours, et les "moins purs".

A l'opposé "ceux qui font". Ce sont les catégories C, dont on ne parle qu'en tant que C. Leur force, en démocratie républicaine, réside dans leur pouvoir syndical et contestataire très fort.

Au centre, les catégories B, bien entendu, globalement appelés les techniciens, sans que ne soit jamais précisé "technicien de quoi". Ceux-ci ont beaucoup de mal à trouver leur place.

Trois castes, donc, sans oublier une forte solidarité au sein de chaque caste face aux autres.

I.B. Le diagnostic organisationnel

A. Les structures

On constate que les structures, à l'image de la stratégie, résultent davantage d'un héritage historique que d'un choix politique.

> Les structures fonctionnelles (structuration des fonctions à exercer)

L'organigramme actuel distingue les structures centrales opérationnelles (développement, filière, patrimoine) des structures "support" (DSI, DRH, DAF, étalonnage public) et des structures "d'appui" (prospective, projets, décentralisation, communication). L'essentiel de la structure se trouve en région, avec 22 directions de dépôts, animées par trois directeurs interrégionaux. Trois éléments ressortent du diagnostic sur la structure.

- **Les structures opérationnelles** sont traditionnelles et jugées conservatrices. Leur configuration, plutôt administrative et technique, ne facilite pas l'innovation dans les champs du développement local, de la recherche et développement, ou des services.
- **Les structures opérationnelles territoriales** sont à la fois lourdement encadrées administrativement et trop peu encadrées stratégiquement du fait de leur rattachement à un point unique au centre, même si le niveau interrégional permet de faire un premier niveau de coordination de proximité. Cette structure renforce l'unité institutionnelle de l'établissement aux dépens parfois des spécificités locales : elle est en fait assez centralisée et demande, pour faire jouer les avantages d'une taille nationale, des coûts de coordination élevés (réunions nombreuses).

- **Les structures support**, à l'exception notoire de l'étalonnage, sont récentes dans l'établissement. Elles sont désormais légitimes, mais leur dimension stratégique est encore insuffisante. Certaines font par ailleurs défaut pour répondre au contrat d'objectifs et à l'évolution stratégique des Haras nationaux. C'est le cas en particulier des activités de marketing et de contrôle de gestion.

D'une manière plus générale, la structure est faiblement tournée vers les bénéficiaires des services des Haras. La majorité des directions adressent leur action aux autres directions des Haras plus qu'aux usagers, clients ou partenaires. C'est au niveau local que cette ouverture sur l'extérieur est la mieux organisée avec un découpage territorial à deux niveaux.

> La structuration territoriale

Elle est prioritairement fondée sur les dépôts d'étalons, c'est à dire sur l'activité historique des Haras nationaux – activité qui n'a plus l'importance stratégique d'antan. Ces dépôts sont installés dans des sites dont une dizaine peut être considérée comme ayant valeur de patrimoine historique. Le dépôt est la "base" de départ des structures locales plus légères, les "stations de monte" dont l'activité consiste à fournir un service de proximité pour l'étalonnage et le conseil aux particuliers. Celles-ci sont saisonnières (les personnels de catégories C techniques sont donc structurellement délocalisés quatre mois par an) et s'appuient sur des infrastructures locales qui ne sont généralement pas propriété des Haras nationaux. Cette structuration pose des difficultés de fonctionnement, de développement d'activité et de gestion sociale.

Le siège des Haras nationaux est implanté à Pompadour, site dont l'accès est objectivement difficile. De ce fait, l'implantation territoriale des directions centrales est en tension permanente entre la capitale, les dépôts régionaux et Pompadour. De ce point de vue, la structure est peu efficace.

> Les structures hiérarchiques

Elles aussi sont fortement marquées par l'héritage, militaire notamment. Les grades priment sur les fonctions et les compétences. La structure hiérarchique est classiquement pyramidale, avec un nombre assez raisonnable d'échelons (5 à 7 entre le DG et le dernier échelon). Elle recoupe assez bien les échelons administratifs.

Les structures sont traditionnelles, bureaucratiques et éclatées.

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

B. Les procédures et modes de fonctionnement

Compte tenu du flou stratégique, les fonctionnements sont mis en difficulté par l'absence de normes permettant la reconnaissance des bonnes pratiques professionnelles. De ce fait, accentuée par les traces vives de culture militaire, la délégation, à tous les niveaux, se fait par tâches plus que par domaines de responsabilités, et généralement à très court terme, plus que dans une vision temporelle large. La preuve de l'action prime sur la communication du résultat de l'action. Les modes de fonctionnement sont donc à la fois très déresponsabilisants et démotivants.

Ces modes d'action sont fondés sur une transmission orale importante des savoir-faire techniques historiquement construits.

Les procédures de contrôle ne concernent que peu la dimension d'évaluation. Le contrôle est aujourd'hui largement centré sur la légalité et la conformité des opérations, plus que sur l'opportunité des actions réalisées. Plus généralement, les préoccupations de gestion sont peu partagées par les acteurs opérationnels. Cela en dépit d'exigences de rigueur en matière de gestion portées par la direction de l'établissement.

Les procédures et les modes d'action ne permettent pas la délégation de responsabilités, n'assurent pas une réelle visibilité sur l'activité des Haras nationaux et ne sont pas une aide au pilotage de la stratégie de l'établissement.

C. Les compétences et les métiers

La gestion des compétences aux Haras nationaux peut être aujourd'hui qualifiée d'embryonnaire. Pourtant, la gestion et le développement des compétences constituent un élément clé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie des Haras nationaux.

Les compétences, qu'elles soient d'ordre technique ou managérial, sont en évolution forte. Il apparaît cependant que les compétences disponibles sont aujourd'hui peu identifiées et mobilisées, notamment en région (40% des cadres au siège).

Les points clés du diagnostic sont aujourd'hui connus. La faible dimension stratégique de la gestion des compétences ne doit pas masquer la richesse des compétences disponibles aux différents niveaux, qu'il s'agisse des agents techniques qui développent pour certains de fortes expertises, ou des techniciens avant tout centrés sur les compétences techniques et moins managériales.

Les difficultés qui se posent aujourd'hui en matière d'évolution des métiers et de gestion des compétences concernent l'articulation entre les générations (des jeunes souvent surqualifiés, des anciens [notamment chefs de dépôts], porteurs des activités "historiques").

Un réel potentiel de compétences, dans la perspective de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de l'établissement.

SECTION II : LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

(septembre - octobre 2003)

Les diagnostics culturel et organisationnel font apparaître le poids de l'histoire sur un organisme qui a accumulé un certain nombre de modifications, mais pas d'évolution en profondeur.

Or, il ne peut y avoir d'évolution profonde que si la vocation de l'établissement s'annonce clairement, répond aux besoins exprimés par la société et se partage en interne.

A l'énoncé des éléments de diagnostic que nous venons de constater, il est apparu que le temps était venu pour les Haras nationaux de lancer une véritable refondation de cet établissement, suivant les orientations stratégiques du Conseil d'administration.

Dans cet esprit, il a été décidé en toute priorité de formaliser clairement les premiers éléments fondateurs des Haras, nouvelle génération.

A l'issue d'un travail collectif ont été formulés :

I.A. La nouvelle vocation

La formulation retenue est la suivante :

“La raison d'être des Haras nationaux est de promouvoir durablement la filière hippique dans notre société en créant de la cohésion, du progrès, de la valeur économique, sociale et culturelle.”

I.B. Le nouveau positionnement

La formulation retenue est la suivante :

“Le positionnement des Haras nationaux est celui d'un opérateur public, prestataire de services destinés à l'ensemble des acteurs du développement territorial et de la filière cheval à la demande de l'État, des organisations socioprofessionnelles et des collectivités territoriales.”



I.C. Les ambitions

Trois ambitions ont été retenues :

- *faire des Haras nationaux **une référence incontestable** dans l'univers européen du cheval ;*
- *contribuer efficacement à la **structuration de la filière** ;*
- *agir pour **promouvoir le cheval** dans le développement local.*

Ces trois ambitions peuvent se décliner sous forme d'objectifs :

A. Faire des Haras nationaux une référence incontestable :

- retrouver un niveau de cohésion sociale fort par le renforcement de l'appartenance du corps social à une culture refondée et adaptative ;
- réussir la modernisation de l'entreprise :
 - développer le potentiel d'autonomie financière ;
 - améliorer l'efficacité économique ;
 - développer le travail en réseau ;
 - simplifier les modes de fonctionnement ;
- conserver une longueur d'avance en termes d'innovations scientifiques et techniques ;
- se doter d'une communication de "leader d'opinion".

B. Contribuer efficacement à la structuration de la filière :

- favoriser le développement et la réussite économique des entreprises de la filière ;
- agir comme un assistant à la maîtrise d'ouvrage structurant pour les organisations socioprofessionnelles ;
- promouvoir la filière cheval comme acteur économique à part entière au niveau national, européen, international.

C. Agir pour promouvoir le cheval dans le développement local :

- participer à l'émergence de politiques régionales pour le cheval
- insérer le cheval :
 - *dans l'économie et l'emploi ;*
 - *dans la culture et le sport ;*
 - *dans le tourisme ;*
 - *dans l'éducation ;*
 - *dans l'insertion sociale.*

SECTION III : L'ORGANISATION CIBLE

I.A. Les principes de fonctionnement

A. Une organisation tournée vers les bénéficiaires

Les Haras nationaux seront capables de mettre en œuvre les axes stratégiques si l'organisation de l'établissement est tournée vers ses bénéficiaires, qu'il s'agisse de l'État, des collectivités locales, des socioprofessionnels ou des clients. Pour ces bénéficiaires, les Haras nationaux mettront en œuvre des "projets".

B. 4 familles d'activités

Les activités (en référence aux métiers) doivent être regroupées en familles cohérentes avec les missions de l'établissement, tenant compte de l'évolution des différents types d'implantation des Haras :

- **les stations multiservices** menant des opérations au niveau local, en particulier l'étalonnage, l'identification et le conseil aux éleveurs ;
- **les sites projets** engageant des opérations de valorisation économique, culturelle, touristique du cheval, qui seront créés sur les sites des anciens dépôts, à la mesure des partenariats avec les collectivités territoriales et les socioprofessionnels ;
- **la production et la diffusion d'expertise**, c'est-à-dire l'encadrement de programmes de recherche, la formation, l'information zootechnique et économique, notamment ;
- **l'assistance à la maîtrise d'ouvrage**, qui consiste à apporter des expertises et de l'appui technique à l'État, aux organisations socioprofessionnelles, aux collectivités territoriales et à d'autres porteurs de projets internationaux, nationaux et régionaux. Cette activité en région pourra être hébergée dans les "Maisons du Cheval".

C. Le fonctionnement par projets

La nouvelle organisation doit permettre d'initier et de réaliser des projets qui mobiliseront les compétences des différentes "activités" mentionnées ci-dessus. Par exemple, un projet engagé en partenariat avec une organisation socioprofessionnelle pourra amener le responsable des Haras nationaux à mobiliser les compétences disponibles dans les familles d'activités.

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

Matrice des activités et bénéficiaires :

Bénéficiaires	Activités			
	Stations multiservices	Sites projets	Production / Diffusion d'expertise	Assistance à la maîtrise d'ouvrage
État				
Collectivités locales				
Socio-professionnels				
Clients				
	Étalonnage Conseil Identification	Culture Tourisme Développement Économie Événements sportifs	Production de connaissance Diffusion de la connaissance	Animation et structuration de réseau local et national

I.B. Proposition de structure hiérarchique et fonctionnelle

Le projet de structure envisage trois pôles opérationnels et deux pôles fonctionnels :

- **Le pôle développement** centrerait son activité sur l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) des projets de développement, tant à l'international qu'au niveau national ou régional. Ces projets auraient comme bénéficiaires et/ou partenaires des organisations internationales ou nationales, l'État ou les collectivités territoriales. Ce pôle serait en lien fonctionnel avec le centre de ressources techniques et économiques.
- **Le pôle opérations** assurerait l'encadrement et la gestion des stations multiservices et des sites. Il serait relayé au niveau des territoires par des responsables de zones, pour les stations multiservices, et au niveau central par une fonction de gestion des sites. Chaque gestionnaire de site, sur le terrain, serait autonome. Des centres techniques (centres de congélation, centres de transfert d'embryon) seraient encadrés par ce pôle opérations. Ce pôle serait en lien fonctionnel avec le centre de ressources techniques et économiques.
- **Le centre de ressources techniques et économiques** aurait pour mission de :
 - **produire la connaissance**, par la recherche, la constitution de bases de données techniques et économiques et les études ;
 - **diffuser cette connaissance**, par la formation, la conception de supports, leur diffusion et la vulgarisation des connaissances ;

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

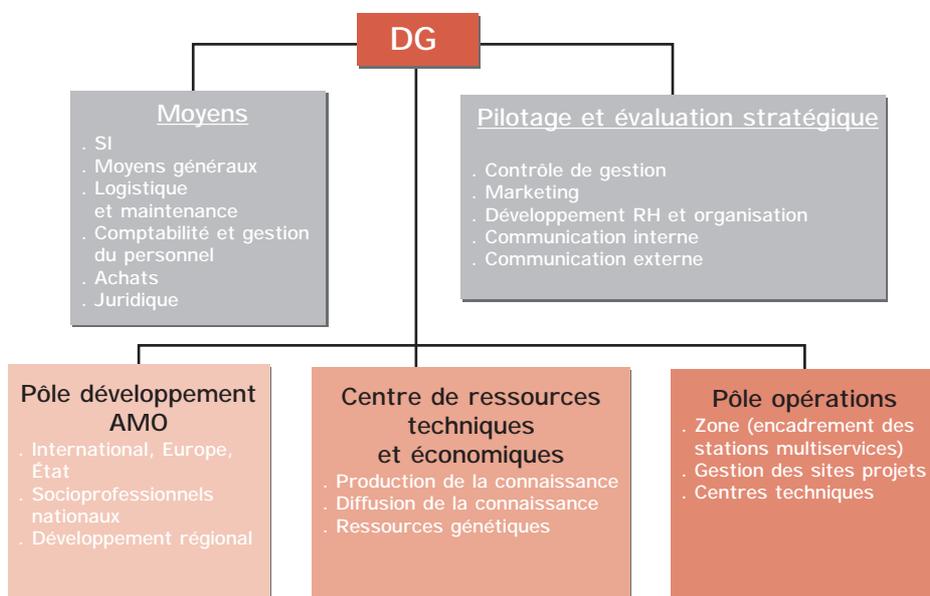
- **améliorer les ressources génétiques.** *Ce pôle serait en lien fonctionnel avec le pôle opérations et le pôle développement, c'est-à-dire qu'il fournirait les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs missions respectives. Ce pôle ressources techniques et économiques serait également fournisseur de connaissances vis-à-vis de bénéficiaires externes.*

Deux autres pôles seraient en position de support aux activités opérationnelles de l'établissement.

- **Le pôle pilotage et évaluation stratégique** *constituerait un pôle d'aide à la décision et à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Ce pôle assure la pérennité du projet "Les Haras, nouvelle génération" dans l'organisation. Il organise le déploiement des principes d'organisation et met en rapport la stratégie de l'établissement avec ces principes.*
- **Le pôle des moyens** *mettrait à disposition ces moyens pour le bon fonctionnement de l'établissement. Il assurerait l'administration et la gestion de ces moyens.*

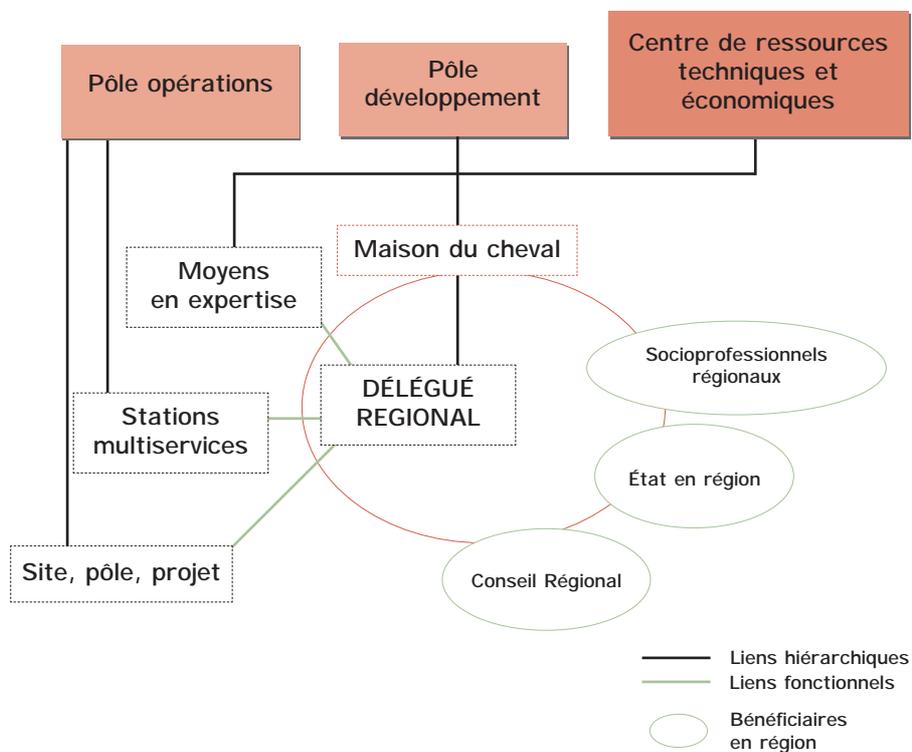
Ces deux pôles seraient en lien fonctionnel par rapport aux autres pôles de l'établissement.

L'organigramme suivant présente le projet de structure des Haras nationaux :



CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

... et le lien territorial :



I.C. L'installation de la fonction contrôle de gestion

La politique de contrôle de gestion des Haras nationaux tient compte des exigences :

- de la LOLF ;
- du contrat d'objectifs et des tutelles ;
- des axes stratégiques de l'établissement ;
- des demandes des "bénéficiaires internes".

Aussi une fonction contrôle de gestion sera-t-elle organisée de façon à assurer principalement une fonction d'atteinte des objectifs : déclinaison des objectifs stratégiques de l'institution (dont contrat d'objectifs) en objectifs intermédiaires, actions à conduire, indicateurs de moyens et de résultats.

La fonction contrôle de gestion devra aussi bien assister la **direction générale** (reporting sur l'avancement des actions et l'atteinte des objectifs) que le **management** dans sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux : aide à la déclinaison des objectifs, à la détermination des actions à conduire, à l'identification des indicateurs de pilotage...

Le dialogue de gestion sera ainsi instauré à deux niveaux : via la ligne hiérarchique pour les objectifs délégués (de haut en bas), selon des modalités *ad hoc* en cas d'objectifs "transversaux" (non consolidés ou non consolidables).

Cette orientation ne devra pas s'exempter de la tenue d'une **gestion de l'activité** (suivi de la production et des prestations, gestion des moyens, gestion budgétaire) déjà développée dans l'établissement. Il conviendra de valoriser et de renforcer cette gestion de l'activité, en lien avec les responsables opérationnels.

Enfin, les Haras nationaux se donnent comme objectif de développer une culture de gestion partagée et commune, permettant d'envisager une responsabilisation croissante des acteurs opérationnels.

I.D. La fonction marketing

La fonction Marketing aura une grande importance dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation. La création de cette fonction préfigure à la fois symboliquement l'ouverture culturelle de l'établissement et sa volonté de développer sa sphère économique, notamment pour atteindre une plus grande autonomie financière.

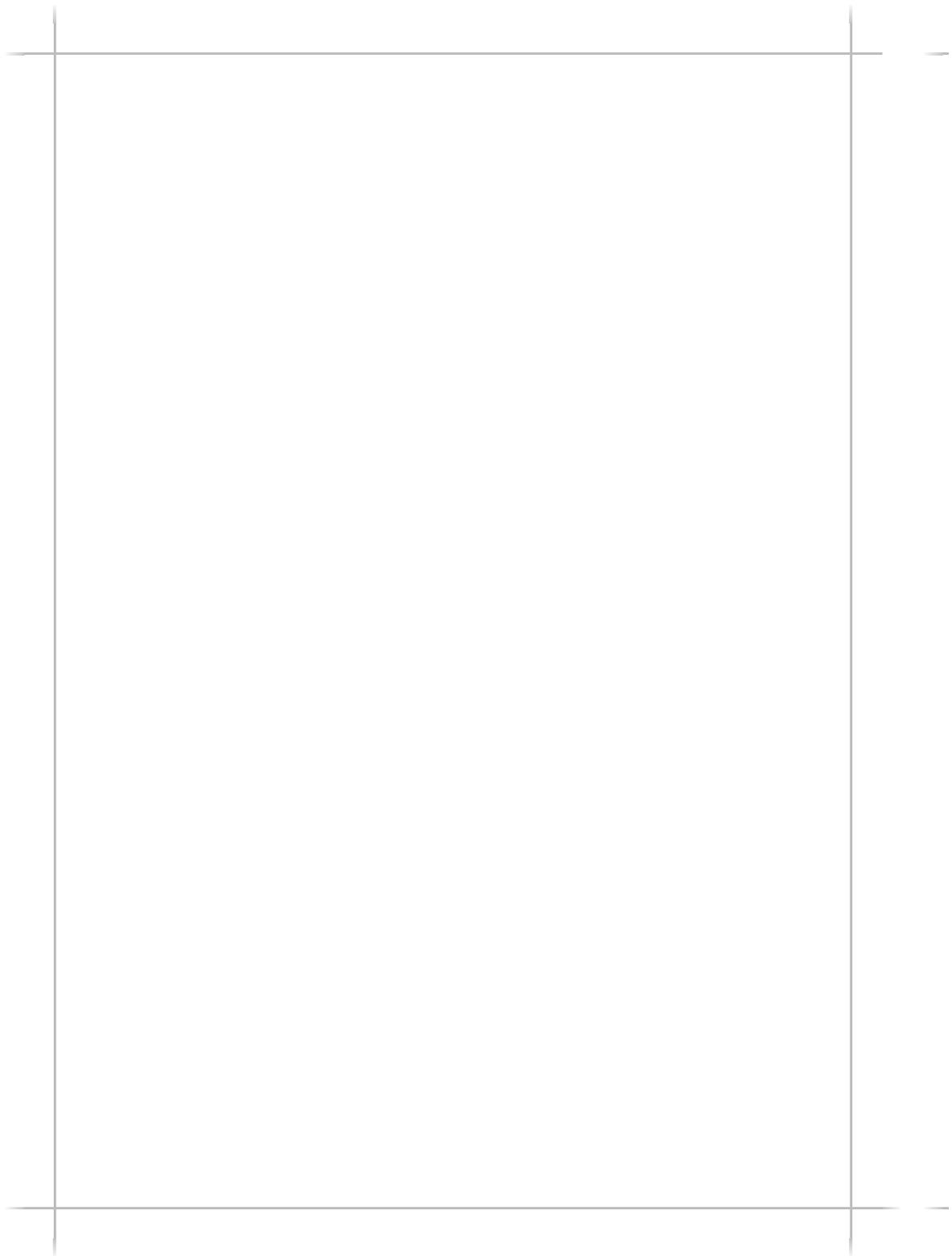


CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

<i>Date (2003)</i>	<i>Réunion</i>	<i>Ordre du jour</i>
30 - juin	COFIL	Lancement du projet "Les Haras, nouvelle génération".
09 - juillet	Comité stratégique	Réflexion sur la définition des axes stratégiques des HN pour les 15 ans à venir.
02 - sept	CODIR	Clarification du rôle du CODIR et du COFIL.
11- sept	Comité stratégique	Restitution du travail du 09/07 et poursuite de la réflexion sur la définition des axes stratégiques. Restitution des entretiens. Questions clés des diagnostics. Information sur la façon dont on gère : - l'élaboration d'un schéma territorial.
22 - sept	COFIL	Séminaire de restitution du diagnostic culturel. État des lieux et diagnostic : - l'élaboration d'un schéma territorial ; - l'analyse détaillée des besoins de l'étalonnage national ; - travail sur la fonction marketing.
24 - sept	CTPC (grpe de travail)	Synthèse des groupes de travail RH réunis pendant l'été. État d'avancement du projet HN2G.
30 - 01 oct	Formation	Séminaire de formation pour les membres du COFIL + SG.
02 - oct	CODIR	
02 - oct	Pré conseil	Communication sur le projet "Haras, nouvelle génération" et sur le travail en cours pour la définition des axes stratégiques. Présentation du BPO4 (financement des mesures).
07 - oct	COFIL	Définition de la cible stratégique et culturelle. Contribution pour apporter des éléments de visions à : - l'élaboration d'un schéma territorial ; - l'analyse détaillée des besoins de l'étalonnage national ; - un travail sur la fonction marketing.
08 - oct	Comité stratégique	Finalisation des axes stratégiques. Présentation de l'état des lieux et apport d'éléments de vision sur : - l'analyse détaillée des besoins de l'étalonnage national ; - la définition d'indicateurs pour le suivi du contrat d'objectifs ; - l'expérimentation de décentralisation.
9 - 10 oct	Séminaire cadre A	Communication et production sur le projet "Les Haras, nouvelle génération". Restitution du diagnostic. Contribution à l'élaboration des axes stratégiques.

CHAPITRE II : Phase 1 de la démarche

<i>Date (2003)</i>	<i>Réunion</i>	<i>Ordre du jour</i>
16 - oct	COFIL	Définition de la cible stratégique.
21 - 22 oct	Congrès des chefs de dépôts	Communication et production sur le projet "Les Haras, nouvelle génération". Contribution en groupe de travail avec les prestataires.
30 - oct	Conseil d'Admini	Vote sur les orientations stratégiques, information sur le projet HN2G et sur la mise en oeuvre du CO.
03 - nov	CODIR	Préparation du document de référence.
03 - 08 nov	Correspondant Info	Présentation et production pour le projet HN2G, présentation des axes stratégiques.
3 - 4 - 5 nov	Formation	Séminaire de formation des directeurs à Pompadour.
07 - nov	COFIL	Séminaire sur la cible organisationnelle et culturelle. Présentation des ratios et des indicateurs de suivi du CO. Présentation de l'analyse détaillée des besoins de la monte. Présentation des modalités de l'expérimentation Basse-Normandie.
14 - nov	Réunion Dir HN	Présentation et production pour la cible organisationnelle et culturelle. Echange sur la mobilisation de réserve de 10%.
18 - nov	Comité stratégique	Présentation de la cible organisationnelle et culturelle. Présentation des ratios et des indicateurs de suivi du CO – méthode. Présentation de l'analyse détaillée des besoins de la monte – méthode. Principe et modalités de l'expérimentation en Basse-Normandie.
20 - nov	CODIR	Préparation du document de référence.
	Pré conseil	Présentation de l'avancement des travaux sur la mise oeuvre du CO. Préparation de la cible organisationnelle et culturelle.
12 - 14 nov	JTN	Communication sur le projet "Les Haras, nouvelle génération" et la mise en oeuvre du contrat d'objectifs.
27 - 28 nov	Congrès B	Communication et production sur le projet "Les Haras, nouvelle génération".
09 déc	CTPC	Consultation sur la cible organisationnelle et culturelle. Présentation des ratios et indicateurs de suivi du CO. Présentation de l'analyse détaillée des besoins de la monte, Contrat social, Schéma territorial. Présentation des modalités de l'expérimentation Basse-Normandie.



(janvier 2004 - juin 2004)

CHAPITRE III : PHASE 2 DE LA DÉMARCHE

*“Les Haras, nouvelle génération” :
Définition et préparation de la mise en œuvre
de la nouvelle organisation (janvier - juin 2004)*

Ce projet stratégique a vu sa première concrétisation dans la nomination par la directrice générale d'un **comité exécutif (Comex)** composé de : **Emmanuelle BOUR, Gilbert FOURNIER, Hassan MAKAREMI, Emmanuel ROSSIER, Didier DOMERG, Françoise CLEMENT.**

Le Comex a la responsabilité collective de piloter la transformation culturelle et organisationnelle structurant les Haras nationaux, avec Hassan MAKAREMI comme chef de projet.

Les objectifs majeurs de la phase 2 étaient de :

- finaliser l'organisation des 5 directions ;
- finaliser les 3 rapports sur la base des cahiers des charges, définis par le conseil d'administration ;
- définir le plan d'accompagnement organisationnel ;
- définir le plan d'accompagnement culturel.



SECTION I : LA FINALISATION DE L'ORGANISATION

Une organisation permet de soutenir et développer la vocation et la stratégie des Haras.

Une organisation est construite par les personnes qui y travaillent.

Une organisation est toujours en évolution : structures, modes de fonctionnement, métiers et procédures sont liés et doivent être repensés de manière continue, afin que chacun, au travail, puisse voir le sens et l'efficacité de cette organisation.

Organiser, très concrètement, c'est s'accorder sur :

> Les structures

- organigramme hiérarchique (rattachements) ;
- organigramme fonctionnel (qui fait quoi) ;
- schéma territorial (implantations et rattachements géographiques/locaux).

Les structures sont nécessaires mais non suffisantes pour organiser le travail. Il n'existe pas de structure "idéale". Un choix de structure suppose de savoir identifier aussi ce que la structure pose comme difficultés de coordination. Par exemple, une structure par "métier" pose la question de savoir de quelle manière on va gérer les projets et les ressources communes à plusieurs métiers.

> Les modes de fonctionnement entre personnes

- au sein de la direction ;
- avec les autres directions ;
- avec l'extérieur.

Par mode de fonctionnement, nous désignons les manières de travailler ensemble, plus ou moins formalisées : mode d'information, de décision, de planification, de contrôle, de coopération, de capitalisation des savoir-faire... Pour bien spécifier ces modes de fonctionnement, il faut identifier les points de coordination indispensables pour le travail et la manière de les réaliser.

> Les métiers et leur évolution

Quels savoir-faire ? Quelle posture professionnelle ?

La méthode retenue pour travailler sur les nouveaux métiers est la suivante :

- les directions donnent au chef de projet la liste des nouveaux métiers avec leurs principales spécifications ;
- le chef de projet monte des “réunions métiers”, avec tout le personnel, de manière à mieux spécifier le contenu des métiers et leurs évolutions ;
- ces travaux sont donnés aux directions pour qu’elles fassent des fiches de poste.

> Les procédures

- adapter les procédures aux nouveaux impératifs stratégiques ;
- simplifier et clarifier les procédures de travail avec ceux qui les utilisent ;
- moderniser les manières de travailler.

Le travail sur les procédures sera fait majoritairement à partir de septembre 2004, après consolidation des structures et modes de fonctionnement par direction.

16 groupes de travail composés d’une dizaine de personnes ont travaillé sur ces thèmes pendant les 6 premiers mois de l’année 2004 (voir pages suivantes).

Durant la phase 2, chaque directeur avec le Comex, a déterminé comment et avec qui le travail d’organisation serait réalisé, qu’il concerne les structures (hiérarchiques, fonctionnelles et territoriales), les métiers, les modes de fonctionnement ou les procédures.

Un plan d’action global a été réalisé avec le Comex, et validé par celui-ci le 1^{er} avril 2004. Celui-ci donne à voir l’impact organisationnel des “Haras, nouvelle génération” par thème, par date et par direction.

CHAPITRE III : Phase 2 de la démarche

Les groupes de travail

Thèmes	Responsables	Objectifs
Adaptation de l'organisation administrative et comptable	Vincent DESTAING	Structuration de la DRM
Rénovation des processus budgétaires	Vincent DESTAING	Simplification
Adaptation DAF pour accompagner le changement UMS et secteurs	Daniel TAYSSE	Accompagnement du changement
Pôles hippiques	Alain GILLOT / Bénédicte FERRY	Principes de fonctionnement
Relations intra et inter directions	Bernard DUMONT SAINT PRIEST / Thierry DELSALLE	Principes de fonctionnement
Missions et organisation du Sire	Nicolas BAUDOIN / Alain MOURET LAFAGE	Déterminer les modalités de fonctionnement au sein de la D2S et avec les autres directions
Missions et organisation du service recherche	Pascal DHERMY	Réfléchir sur la mission et l'organisation du Sire afin d'apporter un meilleur service à la filière
Missions et organisation d'un service formations et études	Isabelle BERSINGER	Réfléchir sur la mission et l'organisation du service recherche
Missions et organisation d'un service diffusion	Remy BEAUFRERE	Réfléchir sur les missions et l'organisation d'un service recherches et études
Attributions des délégués régionaux	Sophie LEMAIRE	Réfléchir à l'organisation de la fusion de la connaissance afin de mettre à disposition des informations auprès d'un public très large
Attributions des délégués nationaux	Emmanuel ROSSIER / Didier DOMERG	Répartir les missions entre DR, responsable de secteur et responsable de pôles Fiches de postes
Contrat social	Caroline THAON	Fiches de postes
Groupes métiers	André LE FUR	Mise en œuvre des mesures catégorielles prévues au contrat d'objectifs en liaison avec la mise en place de la nouvelle organisation
Marketing	André LE FUR	Permettre à chacun de réfléchir sur la manière dont il va travailler pour porter la nouvelle vocation des Haras nationaux
Pilotage de la performance	Charles RAFFIN	Mise en place
	Christian DEPUILLE	Mise en place des outils



I.A. La direction initiatives et territoires

La direction initiatives et territoires a défini sa mission de la façon suivante :

Elle assure la mission d'appui à la conduite de projets auprès des acteurs de la filière et des collectivités locales pour promouvoir durablement les activités hippiques. Elle accompagne les actions correspondantes dans les différentes phases de définition, mise en œuvre et capitalisation des projets. Ces missions sont relativement nouvelles dans l'établissement et doivent être porteuses d'ouverture et de développement économique de la filière.

Elle est structurée en trois pôles principaux, dont les deux premiers ont notamment vocation à favoriser la structuration et la cohésion du secteur cheval et à apporter aux régions et aux organismes nationaux l'expertise utile à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques :

- Le pôle **territoires** regroupe les "délégués régionaux". Il est placé sous l'animation et la coordination de l'adjoint du directeur initiatives et territoires.
- Un second pôle, à vocation nationale, **des initiatives économiques et des partenaires nationaux**, réunit le délégué initiatives économiques, délégués nationaux de secteur, correspondants des grandes structures professionnelles et des services des administrations. Ce pôle centre son activité sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage des projets de développement des filières à l'échelon national et participe à la mise en œuvre de la politique de l'État en faveur des structures socioprofessionnelles nationales.
- Le troisième pôle est tourné vers l'international, avec une **direction des projets européens et de l'international** placée sous l'autorité d'un directeur des projets. Il participe à la conception de la politique de l'établissement en matière de coopération internationale et la met en œuvre, afin de promouvoir la filière cheval française et l'établissement aux niveaux européen et international.

CHAPITRE III : Phase 2 de la démarche

La démarche engagée a permis de finaliser la vocation et la structure de la direction. De plus, elle a porté sur quatre points essentiels :

- l'approfondissement des prestations réalisées par les membres de la DIT, tant au niveau territorial que national et international ;
- la définition d'un management de projet spécifique aux Haras nationaux.
- la préparation de la prise de fonction des délégués ;
- le fonctionnement des délégations régionales, notamment dans le cadre des relations avec les autres acteurs régionaux (UMS, secteurs, pôles hippiques).

A. L'approfondissement des prestations

Les prestations réalisées aujourd'hui par les Haras nationaux en matière de conduite de projet et celles qui pourront être réalisées demain sont déterminées à la fois par les différentes étapes de la vie des projets, mais aussi par les différentes thématiques sur lesquelles les Haras nationaux sont susceptibles d'intervenir.

La grille d'analyse suivante est utilisée :

	Tourisme	Développement économique	Environnement	Ville	.../...
Études/opportunité					
Conception/programmation					
Réalisation					
Exploitation					



B. Mise en place du management de projet

Cinq dimensions sont nécessaires au bon fonctionnement et au management de projet aux Haras nationaux :

- l'organisation (rôles et responsabilité, SI, communication, marketing, processus de projet) ;
- la stratégie (l'identification et la sélection des projets, la définition et la maîtrise du portefeuille des projets) ;
- le management opérationnel (maîtrise des risques, de la qualité, des coûts, des délais) ;
- les ressources humaines, les métiers et les compétences ;
- la culture (pratiques de management au sein de la DIT, entre les directions et les services).

C. Formations, prises de poste

Sur la base des actions qui seront à engager, il faudra envisager de planifier des formations/prises de poste pour les délégués régionaux et les délégués nationaux.

Ces formations devront, dans leur conception et leur organisation, associer la direction des services et des sites, mais aussi les autres directions.

D. Le fonctionnement des délégations régionales, notamment dans le cadre de ses relations avec les autres acteurs régionaux (UMS, secteurs, pôles hippiques)

Le fonctionnement des délégations régionales a été envisagé dans deux de ses dimensions :

- un groupe de travail, composé de cadres A des Haras nationaux, puis élargi à des agents de catégories B et C, a précisé les activités exercées au niveau régional par chacune des structures (secteurs d'UMS, pôles hippiques, délégations régionales) ;
- un groupe de travail, composé d'agents des Haras nationaux de toutes catégories, a proposé au Comex les modalités de fonctionnement matérielles et des modalités d'installation des délégations régionales.

Ces travaux seront ensuite "croisés" avec les travaux des autres directions, notamment la direction des services et des sites, puis validés par le Comex.

CHAPITRE III : Phase 2 de la démarche

E. Organigramme

