MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION

Liberté
Égalité
Fraternité

Secrétariat général **Service de la modernisation** **Sous-direction du pilotage des services** **Bureau du Pilotage des Projets de Modernisation** **78, rue de Varenne** **75349 PARIS 07 SP** **0149554955**	**Note de service** **SG/SM/SDPS/2021-65** **27/01/2021**

Date de mise en application : 28/01/2021
Diffusion : Tout public

Date limite de mise en œuvre : 27/01/2022
Cette instruction abroge :
SG/SM/2020-159 du 05/03/2020 : Appel à projets 2020 au titre du fonds de modernisation et de réforme
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 5

Objet : Appel à projets 2021 au titre du fonds de modernisation et de réforme

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF/DAFE/DSA DDT(M) DD(CS)PP DGPE DGAL DGER DPMA SG RAPS CGAAER (pour information)

Résumé : La présente instruction définit les modalités de l'appel à projets financé par le fonds de modernisation et de réforme (FMR). Le FMR accompagne

les équipes de direction et les services d'administration centrale et déconcentrée dans leurs démarches de transformation, d innovation, d'amélioration du fonctionnement des services et des réseaux, de simplification administrative et de renforcement de leurs pratiques managériales.

Plan de l'instruction

1. Objectifs de l'appel à projets en 2021.....4
2. Modalités d'accompagnement.....5
3. Modalités de recueil et d'instruction des demandes.....6
3.1 Identification des besoins et élaboration de la fiche d'«expression des besoins »....6
3.2 Critères d'éligibilité.....6
3.3 Calendrier 6
3.4 Dépôt des demandes d'appui.....7
3.5 Instruction des demandes d'appui.....7
4. Lancement, conduite et évaluation des projets.....7
4.1. Conférence tripartite de lancement.....7
4.2. Pilotage et conduite du projet.....8
4.3. Clôture du projet.....8

Annexe 1 : Les différentes modalités de prestations des marchés interministériels 2021
1. Accord-cadre relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique : Lot n°2 : coaching et facilitation de l'intelligence collective
1.1. Coaching collectif et accompagnement d'équipes par des coachs
1.2. Animation de sessions d'intelligence collective
1.3. Ateliers de co-développement
2. Accord-cadre relatif à l'assistance aux projets de transformation de l'action publique
Lot 1 - Stratégie et politiques publiques
Lot 2 - Conception et mise en œuvre des transformations
Lot 3 - Performance et réingénierie des processus
Annexe 2 : Schéma de réalisation d'un projet FMR
Annexe 3 – Fiche d'expression des besoins 2021
1. La démarche globale de modernisation
2. La demande d'appui
Annexe 4 – Fiche d'évaluation du projet de modernisation 2021
1. Evaluation de la prestation
2. Evaluation de la démarche collective
3. Enseignements ou/et valorisation du projet
Annexe 5 –Bilan 2020 du FMR et de l'appel à projets
1.La majorité des projets reste initiée localement mais avec une dimension plus forte de valorisation portée par le niveau national
2. Management et relations de travail restent la tendance dominante des projets de modernisation
3. Les enjeux des projets de modernisation associent de plus en plus les services déconcentrés et les directions-métiers sur des projets pilote ou innovants

Le fonds de modernisation et de réforme (FMR) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) accompagne les équipes de direction et les services d'administration centrale et déconcentrée dans leurs démarches de transformation, d'innovation, d'optimisation du fonctionnement des services ou des réseaux métiers, de renforcement des pratiques managériales, de simplification administrative et d'amélioration des processus.

Le fonds est attribué par appel à projets auprès du service de la modernisation (SM). La présente instruction définit les modalités de l'appel à projets pour l'année 2021.

Les structures qui peuvent candidater sont :

- les services centraux de l'administration centrale du ministère ;
- les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, les directions de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, les directions dans les territoires d'outre-mer en charge de l'agriculture, la direction interrégionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt ;
- les directions départementales interministérielles (DDI), pour les projets qui concernent les politiques publiques du MAA ;
- les établissements d'enseignement agricole ainsi que les opérateurs du MAA, pour les projets demandés par leurs tutelles.

Le dispositif est complémentaire aux autres possibilités d'accompagnement financées par d'autres départements ministériels (DGAFP, DITP, DINUM, …) notamment dans le cadre de France Relance.

1. Objectifs de l'appel à projets en 2021

Les projets de modernisation soutenus au titre de 2021 devront faciliter la mise en œuvre du programme de transformation de l'action publique (ex « Action publique 2022 ») en accompagnant :

- la mise en œuvre de nouvelles organisations de travail : priorisation des missions, mutualisation des compétences, anticipation des évolutions. Seront prioritaires les projets communs à deux structures ou plus ;
- le développement de nouvelles pratiques managériales ;
- le renforcement du collectif de travail, y compris par l'amélioration des conditions de travail ;
- le partage de pratiques, l'amélioration de processus, l'innovation et le dialogue entre services centraux et déconcentrés. **Les projets présentant une réflexion conjointe entre service central et déconcentré seront traités prioritairement.**
- pour les services centraux, les actions liées à la maîtrise des risques métiers ;
- la continuité d'activité (par exemple, expériences issues de la gestion du COVID 19).

Seront privilégiés et jugés prioritaires, les projets présentant un ou plus des critères suivants :

- mutualisation de pratiques ou/et de compétences avec un projet commun à deux structures ou plus ;
- travail commun entre administration centrale et déconcentrée ;
- fort potentiel de valorisation au sein du ministère ;
- fort impact sur la communauté de travail.

2. Modalités d'accompagnement

Les crédits du fonds de modernisation et de réforme sont consacrés à l'achat de prestations intellectuelles. Depuis février 2020, le MAA a recours aux accords-cadres interministériels mis en place par la direction interministérielle de la transformation de l'action publique (DITP) et la direction des achats de l'État (DAE).

1- Accord-cadre relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique

- Lot n°2 : coaching et facilitation de l'intelligence collective (coaching collectif et accompagnement d'équipes par des coachs, animation de sessions d'intelligence collective et atelier de co-développement).

2- Accord-cadre relatif à l'assistance aux projets de transformation de l'action publique

- Lot 1 - Stratégie et politiques publiques (réalisation d'une étude stratégique et évaluation des politiques publiques)
- Lot 2 - Conception et mise en œuvre des transformations (concrétisation de la vision stratégique, conception de la transformation, mise en œuvre de la transformation)
- Lot 3 - Performance et réingénierie des processus (appui à l'analyse de performance, appui à une opération de réingénierie de processus et appui au pilotage)

Les différentes modalités de prestations figurent dans l'annexe 1.

En fonction de la nature du projet, les ressources internes du ministère peuvent également être mobilisées.

Ces marchés sont multi-attributaires et fonctionnent par « tourniquet ». Le suivi du « tourniquet » est assuré, au niveau central, par le secrétariat général du MAA (SG/SM/SDPS/BPPM).

3. Modalités de recueil et d'instruction des demandes

3.1 Identification des besoins et élaboration de la fiche d'«expression des besoins »

Les demandes doivent être déposées par les porteurs des projets (responsables hiérarchiques et chefs de projets). Ces demandes peuvent utilement s'appuyer sur les recommandations des IGAPS, sur des RETEX notamment ceux réalisés sur la crise COVID 19, sur les pistes de progrès identifiées par les différents outils de pilotage ainsi que sur d'autres sources comme les rapports de l'observatoire des missions et des métiers, du CGAAER, les audits qualité de la DGAL, …

Le logigramme des différentes étapes figure en annexe 2.

3.2 Critères d'éligibilité

Pour être éligibles au fonds de modernisation et de réforme, les projets doivent :

- s'inscrire dans les axes prioritaires 2021 cités ci-dessus. Les projets ayant un fort impact ou potentiel de valorisation (action « pilote » et/ou à caractère innovant) seront jugés prioritaires ;
- être validés et soutenus par la direction du service qui sollicite l'accompagnement, l'implication de la direction étant un levier incontournable de l'impulsion et de la mise en œuvre des projets de modernisation;
- reposer sur une démarche participative, l'association des agents concernés au projet étant essentielle à l'acceptation et à l'appropriation du résultat de la démarche;
- identifier un chef de projet impliqué et disponible, qui sera l'interlocuteur principal du prestataire externe. La constitution d'une équipe-projet interne est fortement recommandée, car elle facilite l'appropriation du changement.
- faire l'objet d'un engagement de suivi (disponibilité du chef de projet) et d'un retour d'expérience. **L'acceptation d'un projet vaut engagement de la part du bénéficiaire. Il s'engage sur toute la durée du projet en son nom et pour la structure.**

3.3 Calendrier

Le calendrier de dépôt et d'instruction des demandes pour l'année 2021 est le suivant :

- 1ère session : dépôt des demandes au plus tard le vendredi 12 février et notification de la décision le vendredi 12 mars 2021 ;
- 2ème session : dépôt des demandes au plus tard le vendredi 21 mai 2021 et notification de la décision le vendredi 18 juin 2021

Les projets seront instruits sous réserve de disponibilité budgétaire et les services sont encouragés à déposer leurs demandes en tout début d'année, même si leur projet reste à finaliser.

3.4 Dépôt des demandes d'appui

Les demandes formulées selon le modèle de la fiche « expression des besoins » (Cf. annexe n°3) sont adressées sous format électronique à la boite institutionnelle de la sous-direction du pilotage des services (sdps.sm.sg@agriculture.gouv.fr).

3.5 Instruction des demandes d'appui

Le bureau du pilotage des projets de modernisation (SG/SM/SDPS/BPPM) instruit les dossiers qui seront ensuite validés par le chef du service de la modernisation. Le BPPM veille à la cohérence des projets collectifs d'accompagnement, dans le cadre des appels à projets FMR, avec les autres actions menées au sein du MAA.

4. Lancement, conduite et évaluation des projets

Les projets retenus sont accompagnés par des prestations intellectuelles achetées dans le cadre des marchés précédemment décrits. Les frais liés à des réservations de salles, à l'élaboration de documents de communication, à l'acquisition de solutions informatiques… ne relèvent pas du fonds de modernisation et de réforme.

4.1. Conférence tripartite de lancement

- Lorsque le principe d'accompagner la démarche a été validé par le service de la modernisation, une réunion ou une conférence téléphonique « tripartite » entre les responsables du projet de modernisation (directeur et chef de projet), les représentants du bureau du pilotage des projets de modernisation (le cas échéant tout autre interlocuteur nécessaire) et les représentants du cabinet pressenti est réalisée pour finaliser le cadrage.
- Après validation de la proposition du cabinet de consultants, le bon de commande est émis par le service de la modernisation. Il constitue un contrat tripartite entre le porteur de projet, le consultant et le service de la modernisation.

Selon les projets, l'accompagnement peut être réalisé par des prestataires externes ou/et internes. Dans ce second cas, un contrat interne est établi entre le service bénéficiaire et les intervenants pour définir le cadre d'intervention : objectifs, résultats attendus, règles de déontologie.

4.2. Pilotage et conduite du projet

Le rôle des demandeurs/bénéficiaires du projet

Compte tenu des incidences financières et pour faciliter l'appropriation de la démarche par la communauté de travail, le directeur, le chef de projet et l'équipe-projet doivent s'impliquer activement dans la démarche : communication, organisation de la logistique, composition des groupes de travail, rédaction de documents…

Le directeur de projet assure la responsabilité stratégique du projet dans toutes ses dimensions. Son action est essentielle au lancement du projet pour donner des éléments de contexte et fixer les attendus. Il peut ensuite être sollicité par le chef de projet et le prestataire dans la conduite du projet en cas de recadrage des objectifs ou/et du déroulé de la prestation, par exemple suspension de la prestation en attente d'une nouvelle affectation. Enfin il est sollicité à la clôture de la démarche pour en tirer les enseignements et les perspectives, conjointement avec le chef de projet, le prestataire et le BPPM. Le directeur de projet est le responsable hiérarchique ou le responsable de la tutelle. Le chef de projet est le responsable de la conduite du projet et est l'interlocuteur privilégié du prestataire et du BPPM. A titre d'illustration, il peut être un directeur adjoint, un sous-directeur adjoint, un chef de service, un chef de bureau, un chef d'unité, un porteur de projet transversal, un animateur de réseau.

Le rôle du bureau du pilotage des projets de modernisation (BPPM)

Le BPPM assure le rôle de pilotage des projets et de pilotage administratif des marchés. Il apporte son expertise dans l'analyse des besoins et le cadrage du projet, en associant, en cas de besoin, les partenaires concernés du MAA.
Il veille à l'évaluation de la qualité des prestations, au retour des expériences auprès du secrétariat général ainsi qu'à la communication et à la valorisation de certains projets innovants ou pilotes.

4.3. Clôture du projet

À la clôture du projet, le bénéficiaire de la prestation devra nécessairement remplir une fiche d'évaluation (cf. annexe 4).
En fonction de l'ampleur, de la complexité ou du potentiel de valorisation du projet, le BPPM organisera un entretien bilatéral téléphonique ou une

conférence de clôture.
Par ailleurs, en lien avec le RAPS, le BPPM expérimentera un suivi de l'impact des prestations, un an après leur achèvement .

Le rendu des prestations sera valorisé et mutualisé au bénéfice de l'ensemble de la communauté de travail selon les modalités les plus appropriées :

- communication sur l'intranet du ministère sous forme de témoignages ou témoignage en présentiel ;
- fiches de bonnes pratiques en matière de mutualisation des compétences et de professionnalisation de réseaux ;
- échanges entre pairs ou ateliers de co-développement pour valoriser les travaux menés dans le domaine des pratiques managériales ;
- mise à disposition, auprès d'autres services des livrables des prestations. Cette utilisation éventuelle se fera en accord avec le directeur du projet.

Pour toute demande de renseignements, vous pouvez vous adresser au bureau du pilotage des projets de modernisation (Sophie Vuccino, sophie.vuccino@agriculture.gouv.fr, tel. : 07.64.15.55.49).

La Secrétaire générale

Sophie DELAPORTE

Annexe 1 : Les différentes modalités de prestations des marchés interministériels 2021

1. Accord-cadre relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique : Lot n°2 : coaching et facilitation de l'intelligence collective

Le recours au lot 2 du marché interministériel d'accompagnement managérial de la transformation publique est recommandé pour des équipes souhaitant travailler sur une vision stratégique partagée, sur une démarche managériale collective ou souhaitant prendre du recul sur leurs relations et habitudes de travail.

Ces prestations sont réalisées par des coachs ou des animateurs de sessions d'intelligence collective. Le coach aide les agents à prendre du recul par rapport à leur situation, à la mettre en perspective, à identifier les actions à mettre en œuvre. Les bénéficiaires de la démarche d'accompagnement en sont les principaux acteurs. Ils sont considérés comme détenant eux-mêmes les solutions à mettre en place que le coach fait émerger.
Ces prestations peuvent mobiliser également des ressources internes.

1.1. Coaching collectif et accompagnement d'équipes par des coachs

L'intervention externe vise à accompagner le porteur de projet et son équipe ou un groupe d'agents pour :

- mener une réorganisation,
- développer une vision partagée et une culture commune,
- prendre conscience des modes de fonctionnement individuels et collectifs à faire évoluer,
- expérimenter de nouvelles postures, de nouveaux comportements et règles relationnelles,
- développer la performance d'une équipe,
- faire face à des changements prévus ou non.
- accompagner les agents pour rétablir le dialogue et la confiance,

Les accompagnements collectifs pourront s'effectuer en coopération avec des coachs internes à l'administration.

1.2. Animation de sessions d'intelligence collective

Cet appui vise à accompagner des équipes et des groupes dont les participants peuvent être nombreux, jusqu'à 200 participants.

À titre d'illustration, les enjeux peuvent porter sur les problématiques

suivantes :

- Comment construire une vision partagée et donner du sens à nos missions ?
- Comment développer une dynamique collective alliant efficacité et mieux-vivre ensemble ?
- Comment favoriser le management par projets, la coresponsabilité et la créativité ?

L'objectif recherché sera une participation active, constructive et créative des agents facilitée par des méthodes et outils adaptés de type co-développement, techniques narratives…
Ce type d'animation est particulièrement adaptée pour l'organisation de rencontres de communautés managériales, de communautés de travail ou de partage de pratiques.
Les accompagnements collectifs pourront s'effectuer en coopération avec des animateurs internes à l'administration.

1.3. Ateliers de co-développement

Le co-développement permet à des groupes de pairs (c'est-à-dire de même positionnement hiérarchique) d'améliorer leurs postures managériales, de mieux appréhender des situations complexes, d'identifier collectivement des solutions et de favoriser la mise en réseau.
Le cadrage de groupes de co-développement au niveau national peut bénéficier d'un appui du bureau du pilotage des projets de modernisation. Il apparaît utile de positionner le co-développement dans une démarche d'ensemble d'accompagnement des équipes.
La mise en œuvre de groupes de co-développement s'appuiera sur des ressources externes financées par le FMR et/ou sur des ressources internes : animateurs internes du campus interministériel de la transformation publique, bureau de la formation continue et délégués régionaux de la formation continue du MAA.

Au niveau régional, l'appui à la mise en place de groupes de co-développement est réalisé par les délégués régionaux de la formation continue.

À titre individuel, l'inscription à des ateliers de co-développement s'effectue auprès des plates-formes régionales des ressources humaines, via les responsables locaux et les délégués régionaux de formation continue du MAA.

2. Accord-cadre relatif à l'assistance aux projets de transformation de l'action publique

Le recours à l'accord-cadre interministériel relatif à l'accompagnement de la transformation de l'action publique est recommandé pour réaliser les projets suivants, de préférence des projets pilote ou de grande ampleur :

- élaboration de stratégies et d'évaluation de politiques publiques,
- conception et mise en œuvre de projets de transformation,
- performance et ingénierie de processus.

Ces prestations sont réalisées par des consultants-conseil. A titre d'exemple :

- accompagnement à la prise de décision stratégique, permettant de définir le niveau d'ambition et le niveau d'effort requis pour la mise en œuvre d'une transformation,
- couverture de la totalité de la chaîne de valeur des projets de transformation depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, en passant par les phases d'expérimentation auprès des bénéficiaires,
- mobilisation de compétences innovantes et de transformation numérique (design, ateliers participatifs, nouvelles technologies, data science…) à toutes les étapes d'un projet ;
- l'intégration dans chaque prestation de manière native des volets numériques et d'accompagnement au changement ;
- la mobilisation d'un large écosystème d'acteurs, y compris des PME, des laboratoires d'innovation et des start-up, et des centres de recherche, notamment en sciences sociales et économiques.

Lot 1 - Stratégie et politiques publiques

Ces prestations visent à apporter au décideur des éléments d'arbitrage, en s'appuyant sur une vision globale et de moyen terme, en mobilisant les techniques d'analyse stratégique, quantitatives et qualitatives ex-ante ou ex post, d'analyse d'impact, d'évaluation des politiques publiques et la constitution de scénarios.
Deux types de prestations sont à distinguer.

a) La première porte sur la **réalisation d'études stratégiques**. Les livrables attendus de ce type de prestation sont les suivants :

– analyse stratégique définissant une vision cible et l'analyse des impacts,
– réalisation, le cas échéant, de comparaisons nationales ou internationales,
– élaboration de scénarios et de macro-feuilles de route,
– préparation à la prise de décision,
– préparation de l'exécution incluant le plan de conduite du changement et une proposition de dispositif d'évaluation ex-post,

b) La seconde porte sur **l'évaluation des politiques publiques**

Cette prestation vise à appuyer les ministères dans la réalisation de l'évaluation des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre. Le périmètre peut être un

dispositif, une politique interministérielle, un programme ou une action au sens budgétaire (LOLF).

Les évaluations associent l'ensemble des acteurs de la politique : collectivités territoriales, agences et organismes, établissements publics de l'État ou encore associations participent aux travaux évaluatifs. Les bénéficiaires finals sont également sollicités : contributions libres sur un espace en ligne, ateliers de travail, enquêtes, etc.).

Les livrables attendus sont la réalisation d'un diagnostic approfondi de politique publique : référentiel de l'évaluation, diagnostic stratégique de l'existant, diagnostic des organisations et des processus, évaluation de l'alignement de l'organisation avec les enjeux, analyse économique…

Ce lot sera mobilisé, de préférence, pour des projets relatifs à la feuille de route ministérielle du MAA ou/et des projets de grande ampleur comme l'élaboration de la stratégie d'une direction métier.

Lot 2 - Conception et mise en œuvre des transformations

Les prestations sont de trois types :

a) concrétisation de la vision stratégique

Cette prestation comprend trois unités d'œuvre différentes :

- déclinaison en stratégie opérationnelle

Il s'agit de traduire la vision stratégique en projets opérationnels concrets et pragmatiques, intégrant le champ de contraintes propres à l'administration. Les livrables attendus sont, à titre d'exemple, une étude de faisabilité, un projet de service, un schéma directeur, un tableau de bord de pilotage de la performance, un dispositif de gouvernance du projet, un dossier de décision (cabinet ministériel, direction, préfet…).

- modélisation pour aide à la décision

Il s'agit d'instruire les problématiques posées en construisant des modèles de données, de nature économique, financière, prédictive… pour engager des réformes, des investissements, des ressources humaines et budgétaires, mesurer l'impact de leviers, …

- parangonnage et études prospectives

Il s'agit de réaliser des études comparatives qui peuvent porter sur des approches internationales, des comparaisons entre structures publiques et/ou

privées françaises et/ou étrangères afin de réaliser des analyses organisationnelles, de modèles économiques, de mise en œuvre de stratégie opérationnelle.

b) conception de la transformation

Cette prestation comprend quatre unités d'œuvre :

- évolution des schémas d'organisation et/ou gouvernance :

Il s'agit d'adapter les périmètres de missions, schémas d'organisation et/ou les dispositifs de gouvernance à toute évolution stratégique de type : revue des missions de l'État, structuration de nouveaux métiers, décentralisation et déconcentration de missions, fusion d'entités ou d'organismes et établissements publics de l'État, mutualisation de fonctions, professionnalisation de fonctions, etc.

- conception de nouveaux services et digitalisation de processus

Il sera demandé au prestataire d'apporter son expertise en matière de conception de services, d'organisation, d'outils ou de plates-formes numériques en se basant sur l'expérience des usagers. Les techniques d'animation et de conception de type « design thinking » seront privilégiées et pourront être associées à d'autres modalités d'accompagnement.

- rénovation des dispositifs de développement des RH

Les projets pourront porter sur l'évolution des dispositifs de développement des RH du type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), parcours de carrière et mobilité, adéquation entre les ressources et les besoins en effectifs et compétences…

- analyse d'impact de la transformations

Il s'agit de conduire une analyse d'impact afin d'identifier toutes les conséquences des changements sur les agents, usagers, partenaires, prestataires, immobilier, processus, métiers, autres projets en cours, culture en place, conditions de travail, systèmes d'information, mesure de la performance, cadre législatif et réglementaire…

c) mise en œuvre de la transformation

Cette prestation comprend deux unités d'œuvre :

- pilotage opérationnel de programme et/ou projet

Il s'agit de sécuriser la mise en œuvre d'un projet complexe avec une dimension

territoriale ou non et d'utiliser des outils numériques pour favoriser la dimension collaborative.

- conduite et accompagnement du changement

Il s'agit d'impulser une dynamique de changement, aligner les parties prenantes et mobiliser les acteurs clés pour réussir les transformations engagées. A titre d'exemple, les livrables attendus peuvent être les suivants : cartographie et analyse du réseau d'acteurs, plan de conduite du changement et/ou communication, outils de travail collaboratif, kits de déploiement, préparation des événements-clés, modalités d'expérimentation…

Lot 3 - Performance et réingénierie des processus

Ce marché permet d'accompagner les opérations d'optimisation ou de mise en place de nouveaux processus de travail. Ces processus pourront être des processus métiers relatifs à la délivrance de services aux usagers ou supports relatifs au fonctionnement interne de l'administration et pourront inclure la mise en œuvre, le suivi et le pilotage de politiques publiques ainsi que l'élaboration de normes.

Les prestataires retenus ont une maîtrise des méthodologies participatives, d'ingénierie de processus, la capacité à prendre en compte la dimension humaine et sociale des transformations de la fonction publique et à utiliser les technologies numériques.

Les prestations sont de trois types :

a) <u>appui à l'analyse de la performance</u>

Il s'agira d'évaluer l'impact et l'efficacité des services rendus par l'organisation concernée, la qualité du service fourni à l'usager interne ou externe, analyser les coûts et l'utilisation des ressources en vue d'évaluer l'efficience des processus, de définir les indicateurs pertinents et d'identifier les leviers et pistes d'amélioration.

b) <u>appui à une opération d'ingénierie de processus</u>

Les unités d'œuvre portent sur les trois phases d'une opération d'ingénierie de processus : cadrage, conception-expérimentation, appui à la mise en œuvre.

Les livrables attendus seront, à titre d'exemple, une cartographie des missions et de l'offre de service de la structure organisationnelle, une cartographie des effectifs et des compétences et de leur évolution

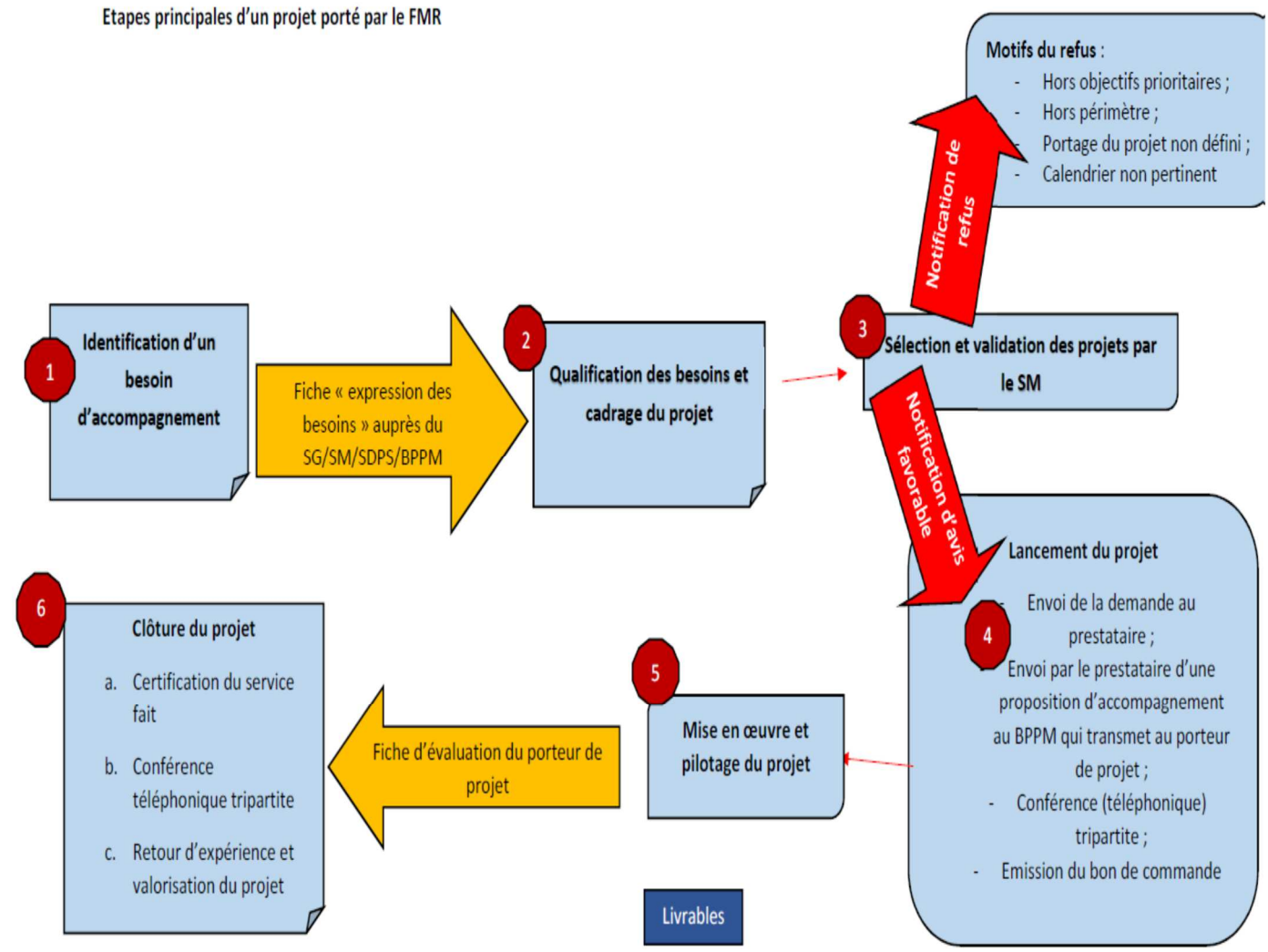
tendancielle. L'appui au diagnostic pourra se concrétiser par une estimation préliminaire des gains attendus en termes de qualité, d'efficacité ou d'efficience, une liste des freins et des facteurs-clés de mobilisation...L'appui à la conception, l'expérimentation pourra se traduire par un schéma cible du processus, des guides de procédure, un arbre des causes des irritants et liste des actions retenues, un plan d'expérimentation. Enfin des livrables pourront porter sur l'analyse d'impact comme la trajectoire d'évolution des effectifs ou la planification de la généralisation.

c) <u>appui au pilotage</u>

Les livrables de cette unité d'œuvre peuvent être une charte de projet, un schéma de gouvernance, un plan de travail des phases suivantes...

Ce marché concerne les projets qui conduisent à revoir les organisations existantes, améliorer le fonctionnement des réseaux métiers et développer de nouveaux processus de travail.
Les consultants sont amenés à établir un rapport synthétique sur le fonctionnement des organisations ou des processus de travail, à l'analyser et à proposer des pistes d'amélioration.

Annexe 2 : Schéma de réalisation d'un projet FMR





Annexe 3 – Fiche d'expression des besoins 2021

Date :

Intitulé du projet :

Service demandeur

Nom de la structure :
Directeur du projet et responsable hiérarchique (nom, fonction, coordonnées tel, courriel) :

Chef de projet et responsable opérationnel (nom, fonction, coordonnées tel, courriel) :

1. La démarche globale de modernisation

1.1. Contexte et principaux enjeux

Quel est le contexte ? (histoire, effectifs, réorganisation, nouvelle réglementation, changement d'environnement, d'équipe...)
Quelle est la problématique ? Depuis quand est-elle apparue et pourquoi ce projet ?
Quel est le degré de priorité ? Si aucun projet de modernisation n'est réalisé, quels sont les risques encourus ?

1.2. Les objectifs

Quelle est la finalité de la démarche ? Quels sont les objectifs visés ?
Quelles actions envisagez-vous ou avez-vous déjà engagées ?
Le projet est-il pilote? Comment pourra-t-il être valorisé ?

2. La demande d'appui

2.1.Les résultats attendus

Quels résultats attendez-vous de l'appui?
Quels livrables de la prestation envisagez-vous de demander ?

2.2.Les acteurs et les moyens

Qui est demandeur ?
Quels seront les principaux bénéficiaires du projet ?
Quelles ressources peuvent être mobilisées ?

2.3. Modalités de réalisation envisagées

Combien de temps estimez-vous nécessaire pour mener ce projet et quelles pourraient en être les principales étapes ? Quelles sont vos échéances ou vos contraintes de calendrier ?
Combien de jours d'intervention de consultants estimez-vous (facultatif)?

Annexe 4 – Fiche d'évaluation du projet de modernisation 2021

Date :

Cette fiche d'évaluation est à remplir, quel que soit le projet accompagné (coaching, processus…) et doit être renvoyée à la fin de la prestation. Celle-ci conditionne l'octroi d'une future demande.

Service :

Directeur de projet (nom et fonction) :

Chef de projet (nom et fonction) :

Objet du projet de modernisation :
Rappel du contexte et des objectifs recherchés

1. Evaluation de la prestation

Les livrables prévus ont-ils été réalisés ? oui/non.

Situer sur une échelle de 1 à 10 le niveau de satisfaction de la prestation, 10 représentant le niveau de satisfaction le plus élevé.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Les délais ont-ils été respectés ? Si non, pourquoi et avec quelles conséquences ?

Citez les éléments de la prestation les plus appréciés ; expliquez pourquoi.

Citez les éléments de la prestation les moins appréciés ; expliquez pourquoi.

2. Evaluation de la démarche collective

Quels ont été les résultats obtenus ?

Quels ont été les principaux bénéficiaires ?

Par qui a été porté le projet ? Y-a-t-il eu des changements de directeur ou de chef de projet ?
Si oui, quel a été leur impact ?

Quels ont été les freins et leviers rencontrés ?

Comment s'est passé ou se passe l'appropriation du changement induit par la prestation ?

Quelles sont les perspectives ?

3. Enseignements ou/et valorisation du projet

Quels sont les pratiques, outils et enseignements qui vous semblent intéressants de valoriser auprès d'autres communautés de travail ?

Annexe 5 –Bilan 2020 du FMR et de l’appel à projets

En 2020, le processus de contractualisation des projets a été impacté par deux facteurs :

- la crise du COVID 19 a conduit à une reprogrammation budgétaire et à un report de plusieurs projets à partir de septembre 2020,
- la première mise en œuvre de prestations via les marchés interministériels a incité au regroupement de projets.

Les faits marquants sur la conduite des projets en 2020 ont été les suivants:

- la conduite de grands projets induits par la transformation de l’action publique tels que l’organisation de la fonction numérique, un retour d’expérience de la gestion de la crise COVID 19 et une convention d’accompagnement des SGC des DDI avec le ministère de l’intérieur,
- les contraintes de disponibilité des équipes, le report d’animations et la réalisation de sessions d’accompagnements collectifs en distanciel.

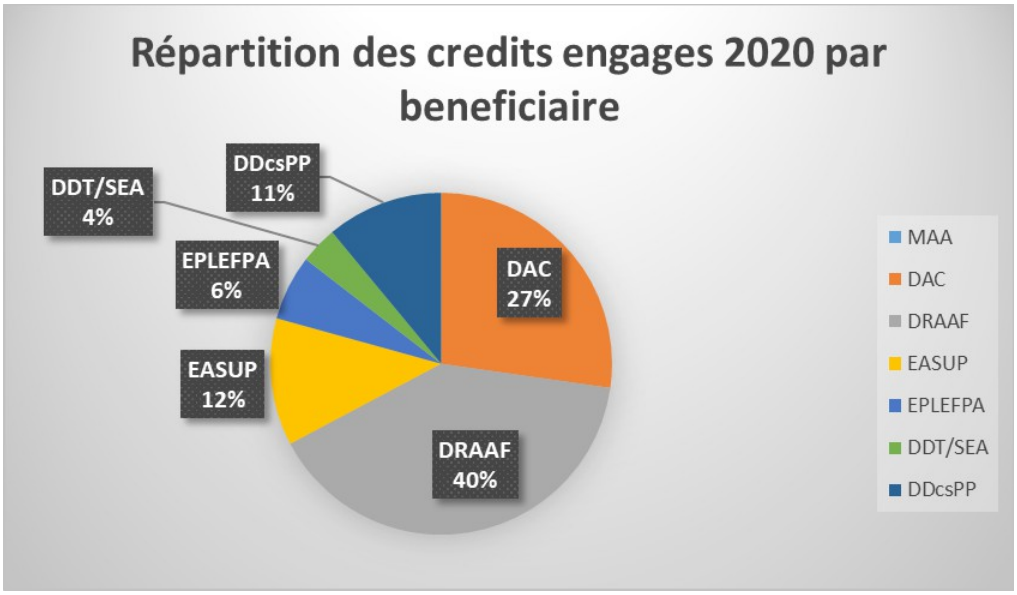
La tendance se poursuit avec des projets de plus grande ampleur financés par un abondement du fonds de modernisation et de réforme. Ainsi en 2020, la dotation du FMR en AE a presque doublé passant de 451 K€ à 889 K€.

Le bilan ci-dessous portera uniquement sur les projets dont une partie ou la totalité a été validée dans le cadre de l’appel à projets de modernisation, soit 19 projets pour un montant total de 456K€ dont 10 avaient débuté en 2019.

1. La majorité des projets reste initiée localement mais avec une dimension plus forte de valorisation portée par le niveau national

Les services déconcentrés et établissements d’enseignement agricole restent les principaux bénéficiaires du FMR avec 16 projets sur 19, soit 73 % du budget total.

Le graphique ci-après montre, par bénéficiaire, la répartition des crédits des 19 projets engagés en 2020 dont 10 sont en continuité avec des projets lancés en 2019. Le nombre de projets soutenus baisse légèrement (23 projets en 2019) pour un montant moyen de 24 K€.

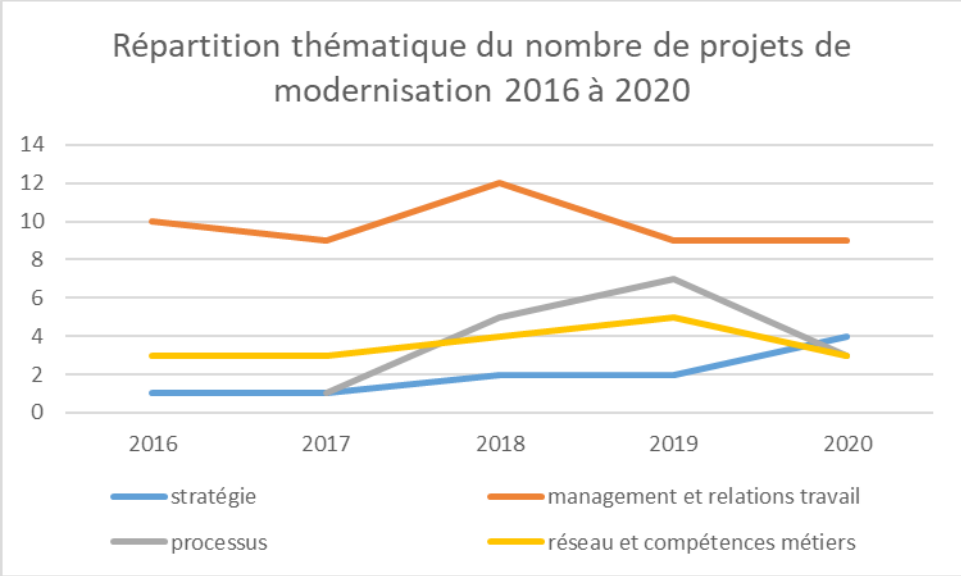


L'objectif porté par le secrétariat général de renforcer la valorisation des projets de modernisation s'est concrétisé en 2020 par une association des directions-métiers dès la phase de cadrage et de lancement des projets. Ainsi chaque direction-métier est impliquée dans le suivi d'un ou plusieurs projets de modernisation lancé localement.

A titre d'exemple, le SIVEP national participe au comité de pilotage de l'accompagnement du SIVEP de Dunkerque demandé par la DRAAF Hauts de France et la DGAL porte deux projets concernant les services déconcentrés :

- construction d'une vision partagée des services vétérinaires des abattoirs,
- co-développement des responsables vétérinaires des contrôles en abattoirs.

2. Management et relations de travail restent la tendance dominante des projets de modernisation

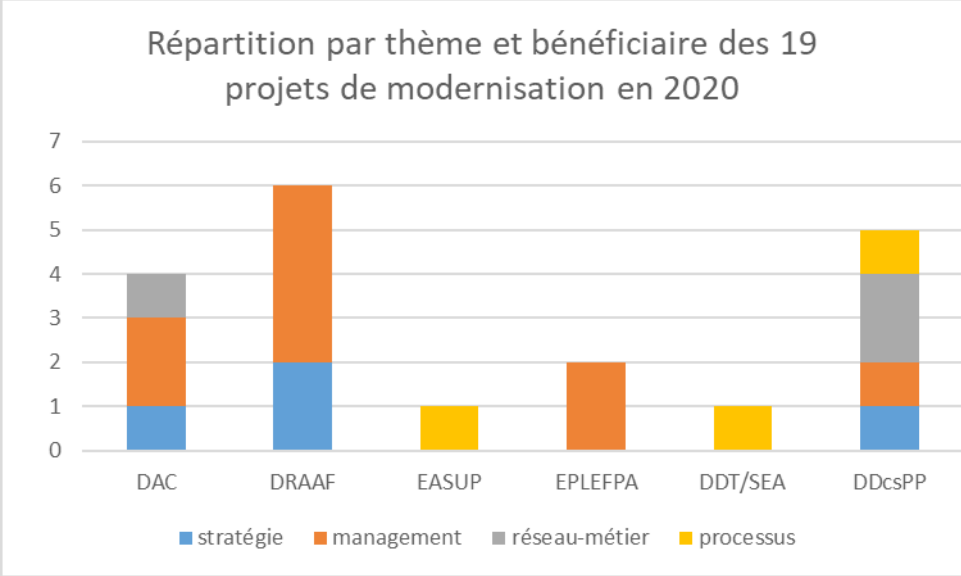


Les projets avec une dominante « management et relations de travail » reste les plus nombreux en 2020 avec 9 projets en 2020 comme en 2019.

On observe une augmentation des projets avec une dominante principale « stratégie » : 4 projets en 2020 contre 2 en 2019

Ces projets concernent aussi bien l'administration centrale : *avec le projet stratégique de la DGAL et la vision partagée des services vétérinaires en abattoirs* que les services déconcentrés avec la volonté de donner du sens et d'identifier régionalement les missions prioritaires afin d'adapter au mieux les ressources humaines et les conditions de travail : *la DRAAF Centre Val de Loire construit une vision stratégique en s'appuyant sur un diagnostic des valeurs partagées et le service régional d'économie agricole de BFC a lancé une réflexion stratégique avec les DDT sur les missions transversales agricoles.*

Le graphique suivant distingue la répartition thématique des 19 projets de modernisation conduits en 2020.



3. Les enjeux des projets de modernisation associent de plus en plus les services déconcentrés et les directions-métiers sur des projets pilote ou innovants

Les 5 projets indiqués ci-dessous présentent un fort capital de valorisation pour les services déconcentrés. Certains ont été lancés par la direction-métiers, dont l'un en 2019, les autres fin 2020 pour achèvement en 2021.

On observe une demande croissante des services déconcentrés de travailler avec le niveau central sur le pilotage et la mise en œuvre des missions prioritaires dans un contexte de succession de réformes et de rationalisation des effectifs.

Bénéficiaires SD	AC	Porteur et objet du projet	Nature du projet
DRAAF/DAAF/DSA	DGER	Grand-Est/SRFD: pilotage des missions de formation et d'animation territoriale (action en cours)	management
	DGPE	BFC/SREA: missions stratégiques transverses d'économie agricole (action en cours)	stratégie management
	DGAL	HDF/SIVEP : organisation et management du SIVEP de Dunkerque pour le Brexit (en cours)	
DD(CS)PP / SSA	DGAL	DGAL : construction d'une vision partagée des services vétérinaires en abattoirs (action terminée)	stratégie
	DGAL	DGAL / Co-développement des responsables vétérinaires des abattoirs (action en cours)	management