Information

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

Secrétariat général **Délégation au pilotage et à la transformation** **Bureau de la transformation et des relations avec les services** **Pôle d'appui au management des services** **78, rue de Varenne** **75349 PARIS 07 SP** **0149554955**	**Instruction technique** **SG/DPT/BTRAS/2022-17** **03/01/2022**

Date de mise en application : 05/01/2022
Diffusion : Tout public

Date limite de mise en œuvre : 05/01/2022
Cette instruction abroge : SG/SM/SDPS/2021-65 du 05/01/2022 : Appel à projets 2021 au titre du fonds de modernisation et de réforme
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 5

Objet : Appel à projets 2022 au titre du fonds de modernisation et de réforme

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

Résumé : La présente instruction définit les modalités de l'appel à projets 2022 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 développement de leurs pratiques managériales.

Plan de l'instruction

1. Objectifs de l'appel à projets en 2022 3
2. Modalités de recueil et d'instruction des demandes 3
   2.1. Identification des besoins et élaboration de la fiche d'« expression des besoins » 3
   2.2 Critères d'éligibilité 4
   2.3 Calendrier 4
   2.4 Dépôt des demandes d'appui 4
   2.5 Instruction des demandes d'appui 4
3. Lancement, conduite et évaluation des projets 5
   3.1. Conférence tripartite de lancement 5
   3.2. Pilotage et conduite du projet 5
   3.3. Clôture du projet 6
Annexe 1 : Les différentes modalités de prestations des marchés interministériels 2022 7
   1. Accord-cadre relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique : Lot n°2 : coaching et facilitation de l'intelligence collective 7
      1.1. Coaching d'organisation, coaching collectif et accompagnement d'équipes par des coachs 7
      1.2. Animation de sessions d'intelligence collective 8
      1.3. Ateliers de co-développement 8
   2. Accord-cadre relatif à l'assistance aux projets de transformation de l'action publique 9
      Lot 1 - Stratégie et politiques publiques 9
      Lot 2 - Conception et mise en œuvre des transformations 10
      Lot 3 - Performance et réingénierie des processus 12
Annexe 2 : Schéma de réalisation d'un projet FMR 13
Annexe 3 - Fiche d'expression des besoins 2022 14
Annexe 4 – 2022 - Fiche d'évaluation du projet 16
   1. Evaluation de la prestation 16
   2. Evaluation de la démarche collective 16
   3. Enseignements ou/et valorisation du projet 17
   4. Mise en œuvre (en ce qui concerne les projets d'organisation et de modernisation) 17
Annexe 5 - Bilan 2021 de l'appel à projets et du FMR 18

Au sein du Secrétariat général,

- la délégation au pilotage et à la transformation (DPT) accompagne les services dans leurs projets de réorganisation et de modernisation ;
- le pôle d'accompagnement du management des services (PAMS) est chargé du pilotage et du déploiement des démarches de coaching sous ses différentes formes ainsi que de facilitation de l'intelligence collective.

Ces deux services gèrent le fonds de modernisation et de réforme (FMR) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) qui 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 développement des pratiques managériales, de simplification administrative et d'amélioration des processus.

Le FMR est attribué par appel à projets. Il permet l'achat de prestations intellectuelles pour accompagner les services par 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). Ces marchés sont multi-attributaires et fonctionnent par « tourniquet ». Le suivi du « tourniquet » est assuré, au niveau central, par le secrétariat général du MAA. 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.

Le dispositif est complémentaire aux autres possibilités d'accompagnement financées par d'autres départements ministériels (DMAT, DGAFP, DITP, DINUM, …).

Les structures qui peuvent candidater sont :

- les services centraux de l'administration centrale du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) ;
- 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, en concertation avec l'autorité académique pour l'enseignement technique ;
- les opérateurs du MAA, pour les projets demandés par leurs tutelles.

1. Objectifs de l'appel à projets en 2022

Les projets de modernisation soutenus au titre de 2022 doivent répondre à un ou plusieurs des objectifs suivants :

- mettre en œuvre de nouvelles organisations de travail : priorisation des missions, mutualisation des compétences, anticipation des évolutions ;
- partager des pratiques, améliorer des processus, innover ou faciliter le dialogue entre services centraux et déconcentrés ;
- impulser et porter une stratégie de transformation, un nouveau positionnement dans les relations avec les partenaires externes, accompagner les cadres dans une démarche de transformation ou d'innovation managériale, culturelle…
- développer une vision partagée dans une communauté de travail, au service d'un projet, de la cohésion d'équipe ;
- créer ou développer une dynamique de coopération ou de transversalité ;
- conduire ou (re)mobiliser une équipe, dans un contexte complexe, traiter de problématiques relationnelles pour mieux communiquer ou travailler ensemble.

Seront prioritaires les projets présentant un ou plusieurs des critères suivants :

- mutualisation de pratiques ou/et de compétences avec un projet commun à deux structures ou plus ;
- fort impact sur la communauté de travail ;
- travail commun entre administration centrale et déconcentrée ;
- démarche permettant un retour et un partage d'expériences, un essaimage ;
- démarche d'ensemble, à l'échelle d'une structure, d'un réseau/d'un groupe de structures dans un secteur ou un territoire ;
- analyse de problématiques ou fort levier d'impulsion et de mobilisation entre administration centrale et déconcentrée ;
- situation complexe ou à forts enjeux humains.

Concernant les projets d'accompagnement managérial, le PAMS peut apporter conseil, expertise ou appui pour analyser la demande, établir un diagnostic de besoin, co-construire un projet de réponse adapté et identifier si besoin d'autres sources d'accompagnement internes et externes au sein du MAA ou en interministériel : coachs internes, animateurs de co-développement.

2. Modalités de recueil et d'instruction des demandes

2.1. 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 ou 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 de la demande figure en annexe 2.

2.2 Critères d'éligibilité

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

- s'inscrire dans les axes prioritaires 2022 cités ci-dessus ;
- être validés et soutenus par la direction du service qui sollicite l'accompagnement, l'engagement de la direction étant un levier incontournable de l'impulsion et de la mise en œuvre des projets ;
- 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 par le commanditaire (ou responsable hiérarchique), de disponibilité du chef de projet qui sera l'interlocuteur principal du prestataire externe ou de l'intervenant interne) et d'un retour d'expérience ;
- présenter les modalités de mise en œuvre des orientations qui seront retenues par la structure et identifier le référent chargé de veiller au bon déploiement des actions.

L'acceptation d'un projet vaut engagement de la part du bénéficiaire sur toute la durée du projet en son nom et au nom de la structure.

2.3 Calendrier

Le calendrier de dépôt et d'instruction des demandes pour l'année 2022 est le suivant ;

- 1ère session : dépôt des demandes au plus tard le vendredi 18 février et notification de la décision le vendredi 25 mars 2022 ;
- 2ème session : dépôt des demandes au plus tard le vendredi 21 mai 2022 et notification de la décision le vendredi 18 juin 2022.

Les projets seront instruits sous réserve de disponibilité budgétaire. Les services sont encouragés à déposer leurs demandes en début d'année, même si leur projet reste à finaliser afin de faciliter la gestion budgétaire du programme.

2.4 Dépôt des demandes d'appui

Les demandes formulées selon le modèle de la fiche « expression des besoins » (Cf. annexe n°3) devront être adressées sous format électronique à la boite institutionnelle dédiée fmr.sg@agriculture.gouv.fr

2.5 Instruction des demandes d'appui

La délégation au pilotage et à la transformation (DPT) et le pôle d'accompagnement du management des services (PAMS) instruisent les dossiers et statuent. Les deux structures veillent 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.

3. 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.

3.1. Conférence tripartite de lancement

Lorsque le principe d'accompagner la démarche a été validé par le Secrétariat général, une réunion ou une conférence téléphonique « tripartite » entre les responsables du projet de modernisation (directeur et chef de projet), et le Secrétariat général du MAA et, 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 prestataire, le SG MAA émet le bon de commande. Ce bon de commande constitue un contrat tripartite entre le porteur de projet, le consultant et le SG MAA.

Dans le cas de demande de coaching ou de facilitation d'intelligence collective, tout ou partie des démarches peut être réalisé par des prestataires externes ou/et internes. Dans le cas d'un accompagnement par un prestataire interne (MAA ou autre ministère), un contrat interne définissant le cadre, le processus, les objectifs, les indicateurs de réussite, les règles de déontologie, est co-établi par le commanditaire, les bénéficiaires et les intervenants pour définir le cadre d'intervention : objectifs, résultats attendus.

3.2. 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 : mobilisation des parties prenantes, 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 préciser les 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 dans le cas 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 la DPT ou le PAMS. 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. Il est l'interlocuteur privilégié du prestataire et de la DPT ou du PAMS. A titre d'illustration, il peut être un directeur adjoint, un adjoint à un sous-directeur, un chef de service, un chef de bureau, un chef d'unité, un porteur de projet transversal, un animateur de réseau.

Le rôle du Secrétariat Général

La DPT ou le PAMS, selon les projets, assure le rôle de co-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 d'expériences auprès du secrétariat général ainsi qu'à la communication et à la valorisation de certains projets innovants ou pilotes.

3.3. 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, un entretien bilatéral téléphonique ou une conférence de clôture est organisé. **Un suivi de l'impact des prestations, un an après leur achèvement, sera conduit**.

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 vous adresserez à fmr.sg@agriculture.gouv.fr

Pour les projets de transformation, à la DPT, la référente est Isabelle Plaire (01 49 55 56 46).
Pour les projets d'appui au management, au PAMS, la référente est Sophie Vuccino (tél : 01 49 55 48 19 ou 07 64 15 55 49).

Le Secrétaire général adjoint

Philippe Mérillon

Annexe 1 : Les différentes modalités de prestations des marchés interministériels 2022

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, un engagement collectif dans un processus de transformation associant tous ceux qui en sont les acteurs, une démarche managériale collective, ou questionner le fonctionnement de l'organisation, les méthodes de travail et la culture managériale ou souhaitant prendre du recul sur leurs relations , leurs modes de coopération et habitudes de travail.

Ces prestations sont réalisées par des coachs, des animateurs de co-développement, des animateurs de sessions d'intelligence collective. Le coach aide les responsables et leurs équipes 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 d'organisation, 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 transformation en tenant compte des besoins de la structure et tous ceux qui en sont les acteurs,
- 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 en améliorant la coopération, les modes de relations, la qualité des interactions
- faire face à des changements prévus ou non.
- aider un collectif à 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, au sein d'une structure, d'un réseau, de partenariats intra administration ou administration-partenaires de politiques publiques ?

L'objectif recherché sera une participation active, constructive et créative des membres des groupes de travail, agents, etc. facilitée par des méthodes et outils dédiés à cette approche.
Les accompagnements collectifs pourront s'effectuer avec l'appui d'agents formés à l'intelligence collective et l'ayant déjà expérimentée et utilisée dans la conduite de leurs projets et donneront lieu à des partages d'expérience entre animateurs internes.

1.3. Ateliers de co-développement

Le co-développement permet à des groupes de pairs (c'est-à-dire de même positionnement hiérarchique) de développer leurs compétences managériales sur la base de leurs expériences concrètes, de mieux appréhender des situations complexes, d'identifier collectivement des solutions et de favoriser la mise en réseau.
Le cadrage avec les autorités responsables, au niveau national, régional, interrégional, de démarches de CODEV en faveur de groupes confrontés à des problématiques partagées, liées par exemple à un secteur, un type de fonction, un niveau d'activités, des conditions d'exercice (enseignement agricole, responsables d'abattoirs, cadres en services déconcentrés, en administration centrale) peut bénéficier d'un appui du pôle d'accompagnement du management des services.

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.

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'assistance aux projets de transformation de l'action publique » est recommandé pour réaliser des projets pilotes ou de grande ampleur tels :

- L'élaboration de stratégies et d'évaluation de politiques publiques,
- La conception et mise en œuvre de projets de transformation,
- La 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.

A échéance juin 2022, la DITP/DAE signera un nouvel accord-cadre. La répartition des lots présentée ci-après pourra donc évoluer.

L'accord cadre actuel comprend 2 lots.

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.

1. 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,

2. 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 :

1. **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.

2. 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 transformation

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…

3. 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 :

1. appui à l'analyse de la performance

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.

2. appui à une opération d'ingénierie de processus

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.

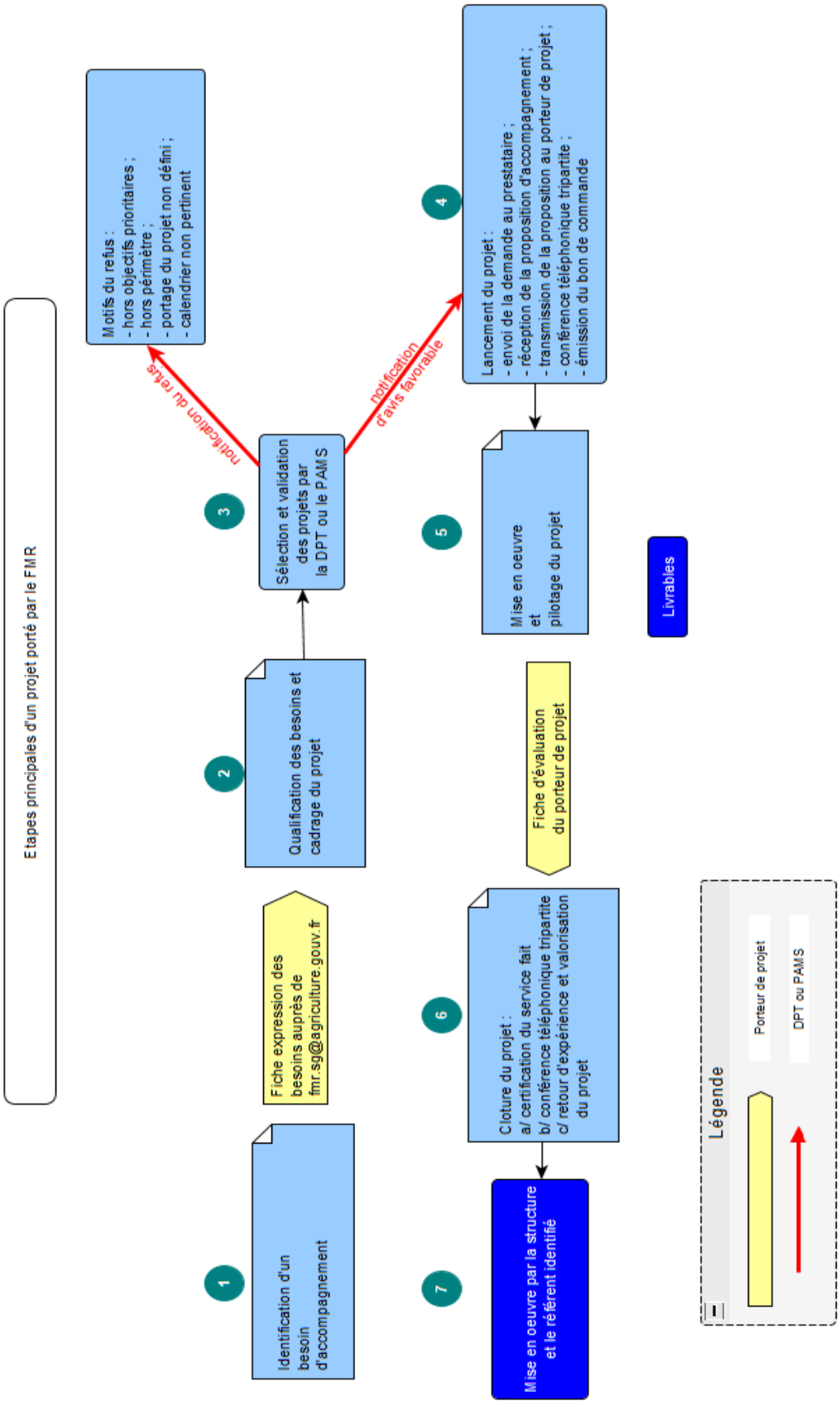
Les livrables attendus seront, à titre d'exemple, une cartographie des missions et de l'offre de service de la structure organisationnelle, une cartographie des effectifs et des compétences et de leur évolution tendancielle. L'appui au diagnostic pourra se concrétiser par une estimation préliminaire 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.

3. appui au pilotage

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 2022

Date :

Intitulé du projet

1. Qui porte la demande d'accompagnement ?

Qui est à l'initiative de la demande et pourquoi ?[1]

Quelle est la structure concernée ?

Quel est le directeur ou commanditaire du projet et responsable hiérarchique (nom, fonction, coordonnées tel, courriel) ?

Quel est le porteur du projet et sera l'interlocuteur des intervenants (nom, fonction, coordonnées tel, courriel) ?

2. Quel est le contexte ?

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 maintenant?
Quelles actions avez-vous déjà réalisées ou sont en cours?
Quel est le degré de priorité ? Si aucun accompagnement n'est réalisé, que peut-il se passer?
Ces problématiques auraient-elles intérêt à être traitées dans un périmètre plus large ?
Comment cette démarche pourrait être valorisée auprès d'autres services ?

3. Quelle est la demande?

Quelle est la finalité de la démarche ? Quels sont les objectifs visés ?
Quels seront les bénéficiaires directs de l'accompagnement ? et plus largement…
Quel calendrier prévisionnel envisagez-vous ?

4. Quelles ressources pour conduire le projet ?

Quelles seraient les personnes motivées par le projet et qui souhaiteraient s'engager dans le projet?
Quels sont les freins envisagés ?
Quels sont les leviers envisagés ?

5. Quelles suites envisagées postérieurement au projet ?

Concernant les projets d'organisation et de modernisation,
Est-ce que le directeur/chef de service sera en charge du suivi des différentes recommandations ?
Est-ce qu'un plan d'action est envisagé ?

Concernant les projets d'accompagnement managérial,
Quels apprentissages, enseignements, expériences… pensez-vous pouvoir valoriser ?

[1] Les questions sont données à titre indicatif et n'appellent pas toutes une réponse.

6. Selon vous, quelle est la réponse adaptée à votre situation ?

☐ *Conseil et assistance en organisation*

☐ *Conseil et assistance en processus*

☐ *Accompagnement au changement*

☐ *Coaching d'organisation*

☐ *Coaching de vision partagée*

☐ *Coaching d'équipe*

☐ *Co-développement*

☐ *Autre, précisez :*

Annexe 4 – 2022 - Fiche d'évaluation du projet

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:
Rappel du contexte et des objectifs recherchés

1. Evaluation de la prestation

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.

Les livrables prévus ont-ils été réalisés (principalement pour les projets d'organisation et de modernisation)? oui/non.

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 ?

4. Mise en œuvre (en ce qui concerne les projets d'organisation et de modernisation)

Qui sont les acteurs qui vont piloter la mise en œuvre du projet ?

Quel est le calendrier de mise en œuvre ?

Quelles sont les modalités de mise en œuvre ?

Comment le suivi va-t-il être réalisé ?

Annexe 5 - Bilan 2021 de l'appel à projets et du FMR

Le bilan ci-dessous porte sur les projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets de modernisation, soit **14 projets pour un montant total de 476 475 € dont 4 projets commencés en 2020.**

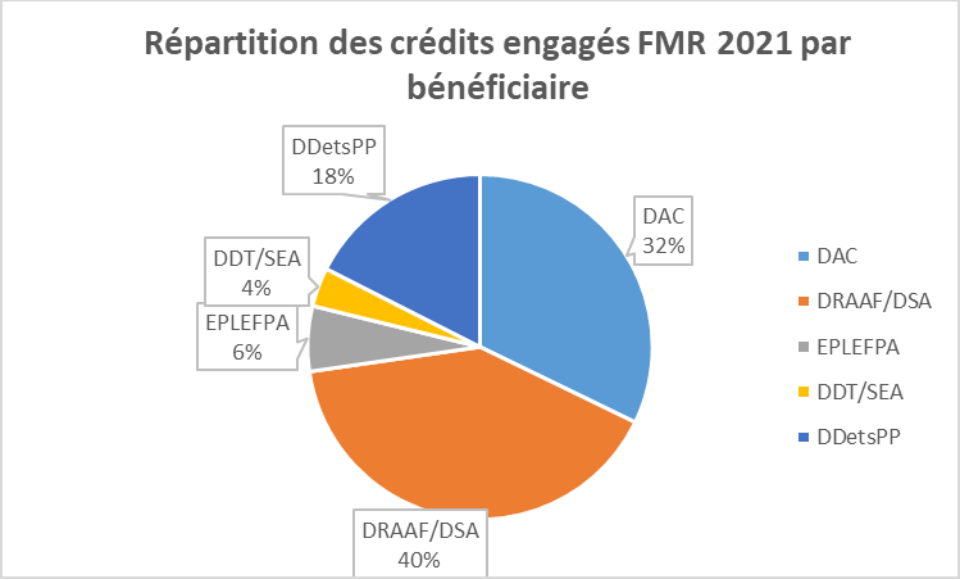
Le nombre de demandes d'accompagnement diminue mais les projets sont plus complexes ou concernent un périmètre plus large que les années précédentes.

1-La majorité des projets financés par le FMR concerne les services déconcentrés

Les services déconcentrés et établissements d'enseignement agricole restent les principaux bénéficiaires du FMR avec 11 projets sur 14.

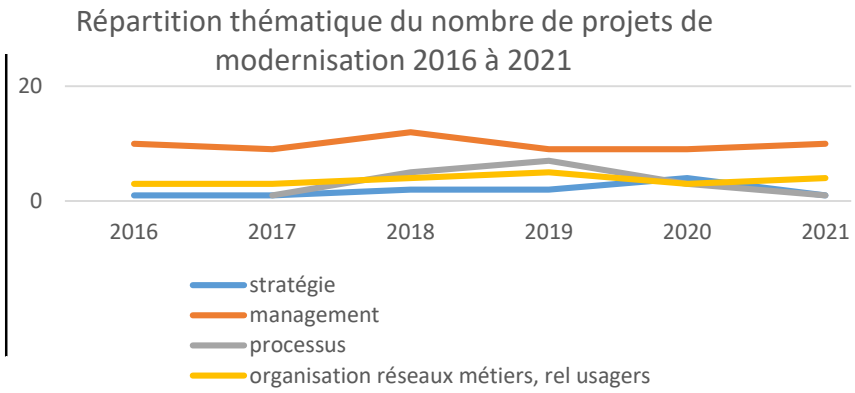
Si on ajoute à ces projets celui relatif à l'amélioration du dispositif des analyses de laboratoires qui bénéficie à l'administration centrale et aux services territoriaux, l'enveloppe des projets ayant pour bénéficiaires les services déconcentrés s'élève à 398 K€, soit 83% de l'enveloppe totale.

Le graphique ci-après montre, par bénéficiaire, la répartition des crédits des 14 projets engagés en 2021 dont 4 sont complètent ou achèvent des projets débutés en 2020.



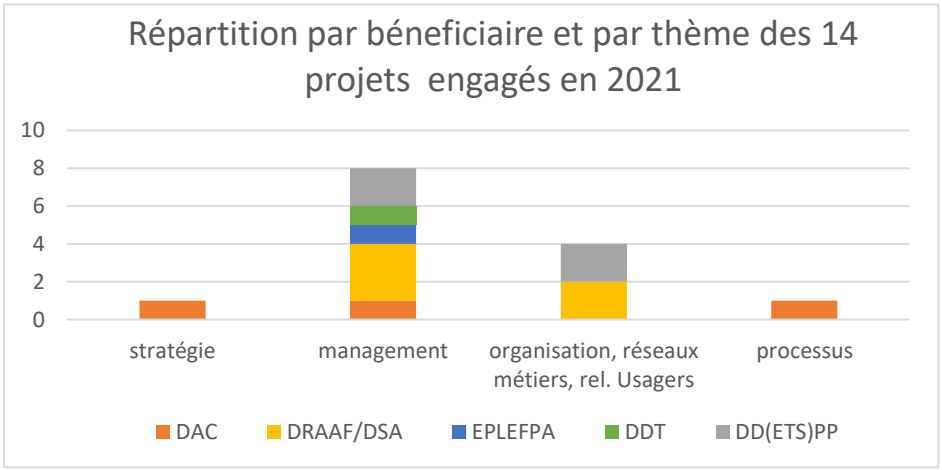
Le montant d'un projet varie de 5 000 € (suite apportée au projet managérial de la DSA de Wallis et Futuna) à 75 000 € (amélioration du dispositif national de contractualisation des analyses des laboratoires de la DGAL).

2-Nouveaux modes d'organisation, analyse des missions et évolution sont les thématiques les plus retenues

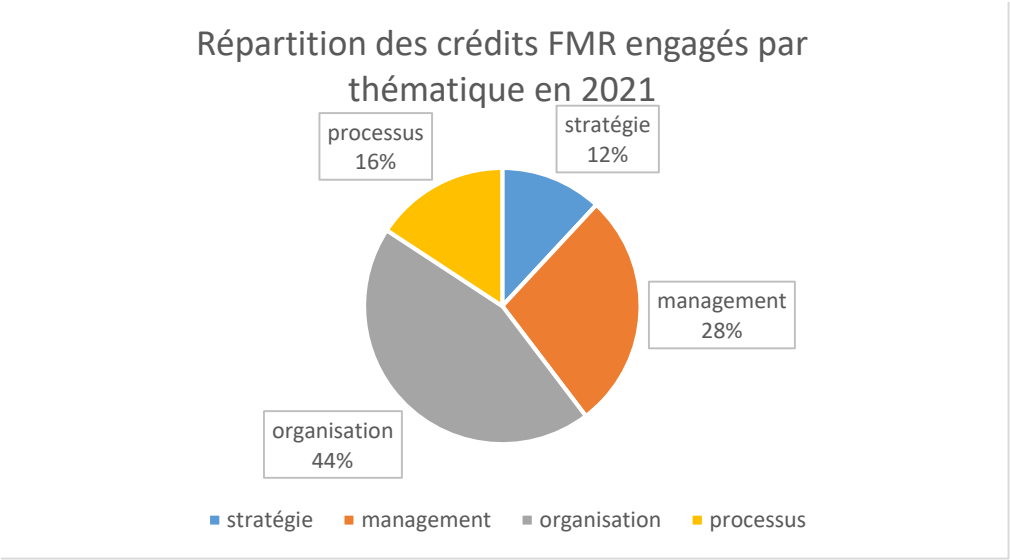


La répartition entre les différentes thématiques est similaire à celle des années passées et conforme aux orientations 2021. A noter toutefois que plusieurs projets émargent à plusieurs thématiques.

La rubrique « organisation » concerne des projets relatifs à l'organisation des services mais aussi au fonctionnement des réseaux-métiers ainsi qu'une démarche sur les relations avec les usagers (DDetsPP de Haute Vienne, en co-financement avec l'appel à projets du FM DDI).



Plusieurs projets à forts enjeux comportent impliquent une approche transversale alliant organisation, analyse de processus et management.



51% des crédits 2021 ont été consacrés aux projets à dominante stratégie et management, 49% aux projets à dominante organisation et processus.

3-Des projets sur des thématiques d'intérêt partagé pour le ministère

Les démarches conduites ces dernières années pour favoriser la mutualisation des compétences d'économie agricole et forestière fortement impulsées par les chefs de service a pris un nouveau tournant en 2021/2022.

Cet enjeu se situe désormais dans la perspective du transfert des missions du Feader aux conseils régionaux et aborde la question de la coopération interdépartementale mais aussi de la réorganisation de services, dans un contexte de réduction régulière des effectifs. Les projets portés respectivement par laDRAAF Bretagne et la DRIAAF s'inscrivent dans cette approche et pourront servir à d'autres territoires ?

Les EPL s'interrogent sur la relation avec l'autorité de tutelle ainsi que sur la cohésion et le fonctionnement des CODIR. La DGER suit ces projets et entend en valoriser les enseignements.

Des **nouvelle**s **thématiques** sont également apparues autour de la relation usagers, que ceux –ci soient des usagers externes (démarche de la DDetsPP 87 sur les relations entre l'administration et les professionnels) ou internes (attente des EPL à l'égard des SRFD en Grand-Est).

10 projets présentent un fort potentiel de valorisation pour l'ensemble des services du ministère dans le champ managérial ou organisationnel :

Politiques publiques	Porteur et objet du projet	Nature du projet
Economie agricole et forestière	Bretagne/SREA: organisation du SREA (action en cours) DRIAAF/SREA : coopération sur les missions d'économie agricole et forestière (action en cours)	organisation organisation

Politiques publiques	Porteur et objet du projet	Nature du projet
	DDT 07 : mise en place d'une culture de conduite de projet forestière (action en cours)	organisation
Enseignement agricole	Grand-Est/SRFD: pilotage des missions de formation et d'animation territoriale EPL : coaching de l'équipe de direction	management/RH management
Sécurité sanitaire et alimentation	DGAL : analyse et identifications de pistes d'amélioration pour le dispositif national de contractualisation des analyses de laboratoires DDetsPP 87 : amélioration des relations avec les usagers (action terminée)	process organisation
Politiques publiques du MAA	DRAAF CVL : démarché culturelle et projet de service (action en cours) SG : déploiement d'outils d'intelligence collective au sein du MAA en s'appuyant sur le coaching d'organisation de la DGAL (action 2022) DPMA : projet stratégique	management management stratégie