

2023-2027

AVRIL 2024

www.ifce.fr

Préface du directeur général de l'IFCE

Chères et chers collègues,

L'IFCE est le seul opérateur public de la filière équine. Ses missions sont définies au sein du contrat d'objectifs et de performance, ou COP, 2023-2027, signé à Saumur le 07 juillet 2023. Nos ministères de tutelle, agriculture et sport, nous demandent d'accompagner les acteurs de la filière dans une logique d'anticipation, d'adaptation, de modernisation, de transformation et d'équilibre économique. Nos actions s'exercent ainsi au profit de l'Etat, des professionnels, des collectivités territoriales et de tous les publics concernés par le cheval et l'équitation. Nous intervenons aussi bien au niveau national, qu'europpéen et international.

Le présent COP réaffirme le positionnement de l'IFCE au service de la filière équine pour contribuer à répondre aux enjeux actuels et futurs. Le document que vous lisez en ce moment, notre projet d'établissement, ou PE, en est le mode d'emploi. Il nous permet de décrire l'organisation que nous mettons en place pour répondre aux objectifs fixés par le COP. Vous savez qu'il a été élaboré collectivement.

Ce COP est un contrat de stabilisation dynamique. Le PE décrit les dix chantiers de la transformation (illustrant la dynamique) et les activités pérennes (illustrant la stabilisation)

Le COP garantit la stabilité des effectifs de l'établissement. Il garantit également la stabilité de nos grandes missions, et ainsi de nos métiers. Cette stabilité a été obtenue grâce à l'évolution réussie de notre jeune établissement.

Je souhaite que ce projet d'établissement permette une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) de chacun d'entre vous. L'intégration des 16 engagements écoresponsables à ce plan renforce nos valeurs communes et développe notre sentiment d'appartenance à l'IFCE. Cette ligne de conduite allie performances et conditions de travail.

Durant la vie de ce projet d'établissement, nous allons rester aux contacts des acteurs de la filière et porteurs des enjeux de demain. Nous sommes tous acteurs de la réussite de notre COP.

Jean-Roch Gaillet,
Directeur général de l'IFCE

I. Les dix chantiers de la transformation

- 1- Organiser les différentes missions de contrôle à l'IFCE : nouvelles modalités et postures
- 2- S'insérer dans les écosystèmes partageant des défis communs
- 3- S'organiser pour renforcer le continuum entre la recherche, le développement, la formation et la diffusion
- 4- S'organiser pour développer le rayonnement européen et international (héritage JOP, mise en valeur de la filière)
- 5- S'organiser pour mettre en place une vision prospective à long terme
- 6- Organiser notre autonomie financière
- 7- S'organiser pour une gestion exemplaire de nos ressources humaines
- 8- Moderniser le SIRE
- 9- S'organiser pour la transformation numérique et la dématérialisation
- 10- Une communauté IFCE au service de la filière

II. Les activités pérennes

- Axe 1-** L'IFCE, un opérateur public de structuration et de soutien de la filière équine et asine
- Axe 2-** Développer l'expertise et diffuser l'information pour affirmer son rôle d'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.
- Axe 3-** S'engager dans une gestion exemplaire de ses ressources humaines et de ses moyens matériels
- Activités pérennes indispensables**, même si elles ne sont pas explicitement reprises dans le COP

III. Les conditions de réussite du projet d'établissement

IV. Modalités de suivi du projet d'établissement

Annexe 1 : Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement

Annexe 2 : Bilan du projet d'établissement 2018-2022

I. Les dix chantiers de la transformation

Le COP 2023-2027 est un COP de stabilisation dynamique. Ainsi, nous mettons cette stabilité à profit pour lancer les grands chantiers de la transformation. Notre objectif est de faire évoluer et adapter nos méthodes de travail, nos outils et notre organisation de manière à mieux répondre aux demandes de l'Etat et aux besoins exprimés par la filière. Chaque chantier est constitué d'un ou plusieurs projets transverses.

Chantier 1 : Organiser les différentes missions de contrôle à l'IFCE : nouvelles modalités et postures.

Chef de chantier : Catherine RUHLMAN

Contexte et finalités : La filière doit se mettre en conformité avec le règlement zootechnique de l'Union européenne. L'Etat nous demande de mettre en place un plan pluriannuel afin de contrôler les organismes de sélection (OS), ainsi que leur programme de sélection (PS). En parallèle, il nous faut redéfinir nos activités d'accompagnement à la filière. La filière reçoit des crédits publics, par l'intermédiaire de l'IFCE, pour financer certaines de leurs actions. Nous devons assurer et contrôler la régularité de ces dépenses. Les exigences croissantes de la filière en matière de traçabilité et de bien-être animal (BEA), les fraudes, les crises nombreuses, ainsi que les évolutions sociétales nécessitent de constantes évolutions et adaptations des missions. Nous devons développer une posture affirmée de contrôle, et appliquer la politique pénale.

Projet 1 : Contrôle des organismes et des programmes de sélection : quelles activités d'accompagnement à la filière ?

Objectifs opérationnels :

- Organiser et mettre en œuvre la mission de contrôle des OS et PS.
- Identifier les compétences et les moyens nécessaires au sein de l'IFCE pour assurer le contrôle des organismes de sélection et des programmes de sélection.
- Proposer, aux organismes de sélection, des outils d'aide à la décision en matière de sélection et les accompagner dans leurs usages.
- Recentrer nos actions d'accompagnement vers les sociétés mères.
- Identifier les compétences nécessaires au sein de l'IFCE pour assurer l'accompagnement de la filière en matière de sélection.
- Identifier les missions à poursuivre et celles à arrêter.

Livrables :

- ✓ Liste des activités d'accompagnement à la filière que l'on arrête et celles que l'on poursuit.
- ✓ Description de la réorganisation du réseau d'accompagnement de la filière au sein de l'IFCE entre niveau national et niveau régional.
- ✓ Description de l'organisation et de la mise en œuvre de la mission contrôle des OS et PS, dont les listes annuelles des OS contrôlés (25% par an pendant quatre ans).

Projet 2 : Gestion des crédits publics délégués à l'IFCE et leur contrôle

Objectifs opérationnels :

- Optimiser et formaliser la procédure utilisée en s'appuyant notamment sur le rapport du CGAAER initié par le MASA.
- S'organiser pour contrôler l'opportunité et la régularité des dépenses des acteurs de la filière.

Livrables :

- ✓ Description de l'organisation mise en œuvre pour la gestion des crédits publics délégués à l'IFCE dont la définition de la procédure de contrôle).
- ✓ Bilan annuel des aides accordées dans ce cadre.

Projet 3 : Changement de posture dans le contrôle sanitaire

Objectif opérationnel :

- Accompagner l'évolution de la posture et des missions des contrôleurs sanitaires

Livrables :

- ✓ Mise en place de l'outil de gestion, planification et suivi pour la mission de contrôle (outil OCTRO).
- ✓ Formation des contrôleurs aux suites judiciaires : rédaction de procès-verbaux, tenue d'une posture d'inspection, accompagnement à la gestion de conflit.
- ✓ Finalisation et validation des outils IFCE de gestion relatifs à la protection animale.
- ✓ Vade-mecum de contrôle des centres de reproduction.

Chantier 2 : S'insérer dans les écosystèmes partageant des défis communs

Chef de chantier : Françoise LUMALE

Contexte et finalités : L'IFCE, au service de l'Etat et des professionnels, contribue à la stratégie de développement de la filière équine. Qualifié en tant qu'institut technique agricole et référent équitation au sein du réseau grand INSEP, l'IFCE poursuit son ouverture à de nouveaux partenariats.

Projet 1 : Être l'ensemblier de la profession grâce à nos comités et conseils

Objectifs opérationnels :

- Intégrer de nouveaux représentants au sein de nos comités et conseils à la suite du développement de partenariats.
- Recueillir les sujets communs à tous les comités, *via* les animateurs.

Livrables :

- ✓ Liste des sujets communs.
- ✓ Document évolutif des enjeux identifiés.
- ✓ Procédure de priorisation et de validation des projets, suivi régulier des travaux entre les services IFCE et les conseils et comités.

Projet 2 : Insérer la filière équine dans des systèmes et réseaux agricoles, sportifs et culturels

Objectif opérationnel :

- Identifier les sujets communs « filière équine – autres filières agricoles » et « équitation – autres sports » « autres cultures » à faire avancer sur la durée du COP 2023-2027.

Livrable :

- ✓ Liste des sujets communs et niveau d'avancement des sujets

Projet 3 : Partager avec des partenaires hors filière

Objectifs opérationnels

- Multiplier les partenariats avec les instituts techniques agricoles, les parties prenantes d'autres disciplines sportives *via* le réseau grand INSEP et d'autres opérateurs publics du sport en France et à l'étranger.
- Se faire connaître des acteurs de l'emploi & de l'orientation et intégrer les réseaux multisectoriels.
- Participer à des réseaux hors filière cheval, dont ceux de la culture.
- Créer et dynamiser le fonds de dotation pour fédérer les acteurs de la filière, sensibles à ses questions, et promouvoir nos actions d'intérêt général.

Livrable :

- ✓ Liste des partenaires et réseaux à intégrer

Projet 4 : S'organiser en interne à l'IFCE

Objectif opérationnel :

- S'organiser pour rédiger, mettre en œuvre et suivre, un plan d'actions

Livrables :

- ✓ Plan d'actions
- ✓ Méthode de prise en compte, d'évaluation et de mesure des enjeux

Chantier 3 : S'organiser pour renforcer le *continuum* entre la recherche, le développement, la formation et la diffusion

Chef de chantier : Laurie BRIOT

Contexte et finalités : Il s'agit pour l'IFCE de produire des connaissances de référence scientifiquement fondées et des solutions innovantes pour les transférer et accompagner leur appropriation par leurs divers bénéficiaires potentiels. La transmission des savoirs issus notamment de la recherche équine vers les acteurs de terrain est favorisée. L'IFCE doit par ailleurs analyser la perception et l'application concrète de la recherche et développement (R&D) par ces mêmes acteurs de terrain. Ce chantier s'organise en trois phases. La première est, d'une part, une description des produits, services et actions existants et, d'autre part, le recensement des canaux de diffusion et des publics cibles. La seconde phase doit permettre de s'organiser, en interne à l'IFCE, pour que les résultats des travaux R&D soient intégrés aux contenus de formation et de diffusion produits par l'IFCE, y compris vers nos agents. La troisième phase consiste à rester en capacité d'innover et de tester, pour pérenniser notre avance.

Objectifs opérationnels :

- Organiser les représentations croisées au sein des comités et conseils, notamment du conseil scientifique et du conseil de l'emploi et de la formation.
- Constituer, par thématique prioritaire, un quadrinôme « chercheur, ingénieur de R&D, ingénieur de formation, chargé de diffusion (dont formateur) ».
- Renforcer les articulations et complémentarités entre les pôles nationaux présents sur un même site.
- Faire évoluer le réseau interne de diffusion afin de valoriser l'expertise des agents en territoire.
- Introduire tous les résultats des travaux de recherche et d'innovation au sein des cursus de formation de l'IFCE.
- S'organiser pour être en capacité d'innover et tester en partenariat : de nouveaux dispositifs, modalités, processus, infrastructures ou technologies innovantes.

Livrables :

- ✓ **Constitution des quadrinômes, liste mise à jour et disponible.**
- ✓ **Processus et indicateurs de la mise à jour des contenus de formation et de diffusion en fonction des résultats des travaux de recherche & développement.**
- ✓ **Liste annuelle à jour des projets des plateaux techniques et ingénieurs R&D.**

Chantier 4 : S'organiser pour développer le rayonnement européen et international (héritage JOP, mise en valeur de la filière)

Chef de chantier : Daniel LAGNEAUX

Contexte et finalités : L'IFCE possède une expertise reconnue à l'international. Il doit poursuivre le développement de cette reconnaissance, comme un outil du rayonnement culturel et économique de la France, et renforcer sa coopération au sein de la communauté européenne et internationale. Au travers des JOP, l'IFCE valorisera l'excellence équine « à la française ». Le positionnement de l'IFCE à l'international, renforcé par l'héritage des JOP de Paris 2024, s'appuie sur les réflexions menées au sein du comité de filière et sur des partenariats externes à la filière.

Projet 1 : Missions et produits à exporter

Objectifs opérationnels :

- Définir notre périmètre d'action en tant qu'organisme de formation, au sein de l'Europe et à l'international.
- Construire une offre de formation relative aux savoir-faire traditionnels spécifiques du Cadre noir et des Haras nationaux, à destination des professionnels étrangers.
- Renforcer la promotion du Cadre noir à l'international par l'accueil de cavaliers professionnels experts internationaux.
- Apporter l'expertise du SIRE aux projets internationaux de gestion de la traçabilité des équidés.

Livrable :

- ✓ **Liste des missions et produits exportables et calendrier de réalisation**

Projet 2 : Collaborations à entretenir, développer ou créer.

Objectifs opérationnels :

- Intensifier les collaborations avec des organismes de recherche et de formation, au niveau européen et international.
- Promouvoir la filière équine française auprès de partenaires étrangers en organisant une conférence internationale à Versailles, en mai 2024.
- Multiplier les échanges et la mobilité internationale des écuyers, des formateurs et des stagiaires avec les écoles académiques européennes (Jerez, Lisbonne, Cordoue, Vienne).
- Renforcer le rayonnement du haut niveau d'expertise de l'IFCE en Europe et dans le

monde, par le développement de coopérations avec des sites de référence en Europe et de projets communs dans le secteur équestre.

- Répondre aux sollicitations des organismes étrangers liées à la tenue de base de données identification et zootechniques.

Livrable :

- ✓ **Liste des échanges avec les différents partenaires européens et internationaux**

Projet 3 : Valorisation du retour d'expérience après les Jeux olympiques et paralympiques 2024

Objectif opérationnel :

- Participer au plan héritage et durabilité de l'Etat, avec une attention particulière aux dimensions sociales et de transformation écologique

Livrables :

- ✓ **Valoriser nos actions JOP dans le cadre du programme « Héritage ».**
- ✓ **Liste des actions contribuant au programme Héritage de l'Etat.**

Chantier 5 : S'organiser pour mettre en place une vision prospective à long terme

Chef de chantier : Maud BLOUIN

Contexte et finalités : De manière à anticiper les enjeux auquel la filière équine devra se mesurer, il s'agit de définir des éléments d'information et de prise de conscience au profit des décideurs que sont les ministères de tutelle, les acteurs de la filière équine et les membres de nos conseils et comités.

Objectifs opérationnels :

- Conduire un nouveau travail d'analyse prospective. Identifier les tendances et les ruptures nouvelles et à venir à long terme.
- Mettre en place un groupe innovation prospective.
- Communiquer sur les nouveaux enjeux sociétaux, afin d'éclairer les prises de décision de la filière et la mise en œuvre de bonnes pratiques.
- Préparer les possibles orientations stratégiques des futurs COP de l'IFCE.

Livrable :

- ✓ **Document prospectif associant toute la filière**

Chantier 6 : Organiser notre autonomie financière

Chef de chantier : Olivier LEGOUIS

Contexte et finalités : Dans le contexte de réforme de la responsabilité des gestionnaires publics et dans un cadre budgétaire de plus en plus contraint, l'IFCE doit renforcer sa stratégie de maîtrise des risques, le pilotage et la sécurisation de ses fonctions financières. Il doit également rechercher de nouvelles sources de ressources propres. Ces démarches concourent à la maîtrise de l'équilibre budgétaire de l'établissement.

Projet 1 : Réorganiser les services financiers en direction des affaires financières (DAF) et développer une nouvelle culture de la gestion au sein de l'établissement

Objectifs opérationnels :

- Mettre en place une organisation de la direction des affaires financières (DAF) qui sécurise les procédures.
- Refondre la chaîne de la recette.

Livrables :

- ✓ Une nouvelle organisation DAF, définition et mise en œuvre d'ici à fin 2024.
- ✓ Mise à jour annuelle des plans d'actions liés à la cartographie des risques comptables et budgétaires.

Projet 2 : Réviser le modèle économique de l'IFCE

Objectifs opérationnels :

- Maîtriser nos dépenses de fonctionnement et assurer le financement de nos investissements nécessaires au fonctionnement quotidien avec nos recettes propres.
- Réorganiser le référentiel des prestations pour une meilleure conformité à nos missions, en lien direct avec les services budgétaires et la comptabilité analytique.
- Réévaluer annuellement les tarifs des prestations en tenant compte des coûts de revient, des prix de marché et de nos avantages concurrentiels.
- Poursuivre la mise en œuvre de la politique liée aux remises, pour les réduire.
- Prioriser nos actions et projets et partager les modalités de priorisation.
- Maintenir la politique de labellisation des activités et rester éligible aux divers soutiens et aides publiques ou privées.
- Piloter la masse salariale en coordination avec les directions nationales et délégations territoriales.
- Assurer une veille pour l'adaptation et l'amélioration permanente des outils de pilotage.
- Elaborer le projet fonctionnel, économique et pédagogique du Cadre noir, en référence au projet de « modernisation du Cadre noir ».

- Optimiser les revenus d'activité du Cadre noir, notamment par le développement des activités connexes répondant aux objectifs du COP.

Livrables :

- ✓ Trajectoire budgétaire pluriannuelle partagée en interne et avec les tutelles.
- ✓ Mise en œuvre d'un tableau de pilotage de la masse salariale courant 2024.
- ✓ Référentiel de prestations révisé en 2024.
- ✓ Notes annuelles des politiques de remise.
- ✓ Note annuelle de révision tarifaire.

Projet 3 : Organiser et définir nos interventions pour la recherche de subventions et co-financements

Objectifs opérationnels :

- Améliorer, en interne à l'IFCE, la capacité à mobiliser des fonds européens et des partenaires pour contribuer au montage de projets.
- Lister les projets qui pourraient faire l'objet de ces financements.
- Se faire accompagner si besoin par une prestation extérieure pour capter ces subventions et co-financements.

Livrables :

- ✓ A définir

Projet 4 : Gestion de la cavalerie

Objectifs opérationnels :

- Actualiser et rendre rapidement accessible les données relatives aux effectifs, qualifications, utilisations des chevaux IFCE présents.
- Définir et calibrer les activités et les implantations ayant besoin de chevaux à horizon 2027.

Livrable :

- ✓ Plan de gestion prévisionnelle des besoins de cavalerie

Chantier 7 : S'organiser pour une gestion exemplaire de nos ressources humaines

Chef de chantier : future DRH

Contexte et finalités : le COP garantit une stabilisation de l'effectif total pour sa durée. Nous allons poursuivre la mise en place d'une stratégie RH garantissant le maintien des compétences, l'accompagnement des agents au changement et l'amélioration de leurs conditions de travail. C'est l'occasion de réinterroger notre organisation afin de mieux répartir les activités entre les agents de l'IFCE. Cela va se faire notamment par le travail sur l'organisation cible des effectifs, par mission et par implantation, sites nationaux et territoires, à horizon 2027.

En termes de moyens, nos tutelles nous fixent deux limites : un plafond en nombre d'ETPt (équivalent temps plein travaillé) et une masse salariale exprimée en euros. Nous devons travailler à la projection de ces deux limites, par service, tout en ayant une approche globale et une priorisation de nos activités. La finalité est de concilier performance et qualité de vie au travail.

Projet 1 : Gestion prévisionnelle des compétences

Objectifs opérationnels :

- Développer la gestion prévisionnelle des compétences à travers un plan de formation annuel, la mise à jour du référentiel de compétences et la description de parcours métier.
- Poursuivre la création de parcours métier.
- Utiliser le contrôle interne à la DRH pour fiabiliser les données issues des différents SI RH (RenoRh, Astre).

Livrables :

- ✓ Plan de formation en adéquation avec les objectifs stratégiques du COP.
- ✓ Référentiel de compétences à jour.
- ✓ Plan de contrôle interne RH.

Projet 2 : Adaptation dans l'organisation du travail

Objectifs opérationnels :

- Organiser le travail pour concilier performance et qualité de vie au travail.
- Répondre aux objectifs du COP et aux priorités du projet d'établissement, à travers une organisation cible partagée.
- Organiser le travail pour mieux prendre en compte la nécessaire exemplarité dont doit faire preuve l'établissement, notamment en matière de BEA (sortie des chevaux le week-end, distribution de fourrages en toute fin de journée par exemple).
- Clarifier les périmètres d'action de chacun et définir les quotités de travail pour chacune des missions, notamment par l'élaboration de l'organisation cible des effectifs par mission et par implantation.

Livrable :

- ✓ Organisation cible à horizon 2027

Projet 3 : Adaptation du plan d'action QVCT/RPS

Objectifs opérationnels :

- Mise en œuvre et suivi du baromètre social en 2024.
- Adapter le plan d'actions QVCT/RPS prenant en compte les résultats du baromètre social.
- Assurer un dialogue social serein et constructif par le suivi de l'agenda social.

Livrables :

- ✓ Mise en œuvre et analyse du baromètre social.
- ✓ Plan d'actions QVCT/RPS adapté.

Projet 4 : Evolution du management

Objectifs opérationnels :

- Faire évoluer le management, avec une attention particulière portée aux managers intermédiaires et aux nouveaux managers.
- Poursuivre la mise en œuvre du parcours de formation du manager
- Organisation d'échanges et de mutualisation de pratiques managériales et de résolution de problèmes.

Livrables :

- ✓ Processus d'échanges et de mutualisation de pratiques managériales et de résolution de problèmes dont management intermédiaire.
- ✓ Intégration du parcours métier « manager » dans le plan de formation

Chantier 8 : Moderniser le SIRE

Chef de chantier Sabrina SCIARRA

Contexte et finalités : Le SIRE fait face à des difficultés techniques importantes liées à l'obsolescence d'une partie de son système d'information, qui limitent actuellement son adaptabilité. Sa mise à niveau informatique est une priorité. Elle aura des impacts organisationnels et humains, nécessitant un accompagnement du changement conséquent. Des démarches sont déjà engagées en ce sens, et des plans d'actions efficaces doivent désormais être déployés pour continuer à répondre à l'ensemble des besoins et attentes exprimés par les commanditaires.

Objectifs opérationnels :

- Poursuivre la mise en œuvre des feuilles de route de modernisation de l'outil informatique du SIRE et de transformation de l'organisation du SIRE.
- Accompagner le changement, notamment en renforçant les formations des équipes en interne.
- Mettre en œuvre les nouveautés réglementaires, notamment celles liées à la loi de santé animale.
- Permettre le développement des innovations technologiques au service du progrès de la filière (ex : génomique).

Livrables :

- ✓ **Plans d'action issus des diagnostics 2023 relatifs au système d'information SIRE et à l'organisation SIRE**

Chantier 9 : S'organiser pour la transformation numérique et la dématérialisation

Chef de chantier : Sarah VAYSSADE

Contexte et finalités : A la demande de l'Etat, l'IFCE s'engage à faciliter la transition numérique pour ses utilisateurs, au fur et à mesure des nouvelles possibilités de dématérialisation. L'IFCE s'engage également à faciliter le travail de ses agents au travers de la transformation numérique.

Projet 1 : Evaluer le potentiel des innovations et/ou s'équiper d'outils innovants adaptés à nos missions

Objectifs opérationnels :

- Continuer à adapter nos produits et services aux tendances de consommation, dans un contexte de révolution numérique et diffuser des solutions innovantes.
- Moderniser l'appareil de formation : dématérialisation des processus.
- Transformer numériquement nos usages internes (finances, communication, archivage, signature, conventions, formulaires).
- Prendre en compte le développement de l'intelligence artificielle en l'intégrant dans notre système d'information.
- Faire vivre un comité transverse pour remonter les différents besoins et en assurer le suivi.

Livrables :

- ✓ Mise en place d'une enquête de satisfaction des agents sur l'informatique à l'IFCE, en diffuser les résultats sur l'intranet.
- ✓ Liste de processus mis à jour.
- ✓ Liste des évolutions apportées dans la modernisation des outils et organisation.

Projet 2 : Organiser la gestion des données

Objectifs opérationnels :

- Développer, notamment sur les plateaux techniques, un système de gestion des données de R&D permettant une meilleure valorisation et réutilisation de ces données (organisation, stockage et archivage).
- Rédiger un règlement d'archivage et de diffusion des documents et de la donnée.

Livrables :

- ✓ Charte d'utilisation des courriels dans le cadre de l'archivage des données.
- ✓ Règlement d'archivage et de diffusion des documents et de la donnée.

Projet 3 : Faire monter en compétences des agents sur la transformation numérique

Objectifs opérationnels :

- Savoir utiliser des outils informatiques permettant de créer des ressources numériques au service du développement des compétences des acteurs de la filière.
- Accompagner collectivement les utilisateurs externes dans la dématérialisation de leurs démarches.
- Former à la transformation numérique nos usagers internes (finances, communication, archivage, signature, conventions, formulaires).
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'accompagnement et de formation des agents aux outils dématérialisés et de transformation numérique.
- Nommer un animateur du réseau AMOA et animer ce réseau.

Livrables :

- ✓ Mise en place et renforcement des outils d'accompagnement des utilisateurs externes (ex : FAQ, tutoriels, vidéos).
- ✓ Plan d'accompagnement et de formation des agents sur la transformation numérique et la dématérialisation

Projet 4 : Mettre en œuvre l'organisation du travail autour du système d'information de l'IFCE

Objectifs opérationnels :

- Mettre en place la nouvelle organisation du travail autour des systèmes d'information.
- Modifier les processus et afficher des normes qui permettent un système d'information unique à l'IFCE (mise en place d'une architecture d'entreprise).

Livrables :

- ✓ Organigramme, fiches de poste et comitologie mis à jour

Chantier 10 : Une communauté IFCE au service de la filière

Chef de chantier : Cecilia VADON

Contexte et finalités : L'IFCE est une jeune structure ayant connu, depuis sa création, de nombreuses évolutions qui ont abouti à une stabilisation de ses missions pour 2023-2027. Par ailleurs, les établissements d'origine ont une identité et une histoire fortes auxquelles les agents sont toujours très attachés. L'objectif est bien de fédérer tous les agents au sein de l'IFCE en leur donnant l'envie de s'attacher à sa vision : « Porter la relation diverse et globale « Homme-cheval » pour la transmettre aux générations futures »

Projet 1 : Assurer la cohérence de la stratégie des marques de l'IFCE avec les enjeux du COP 2023-2027

Objectifs opérationnels :

- Requestionner le référentiel des marques de l'IFCE et partager le document mis à jour à tous les agents.
- Décliner l'application de la stratégie des marques à tous niveaux, par exemple : nom des produits et services, ligne éditoriale, charte graphique, outils webs, réseaux sociaux, tenues et objets de représentation

Livrable :

- ✓ Référentiel de marques mis à jour et déclinaisons opérationnelles

Projet 2 : Renouveler les outils et processus communs de communication interne pour favoriser l'adhésion aux valeurs de l'IFCE

Objectifs opérationnels :

- Elaborer un plan de communication interne national, à décliner par pôles/sites/services, pouvant s'inspirer des nombreuses propositions faites lors des journées d'information de Bourges en 2023.
- Elaborer un plan « cohésion » interne à décliner par pôles/sites/services.
- Sensibiliser les managers, notamment intermédiaires, à leur rôle de communication transversale.
- Refondre les outils de communication interne, dont l'intranet, pour un meilleur usage par les agents.

Livrable :

- ✓ Liste d'actions innovantes concernant les processus et outils de communication interne.

Projet 3 : Développer l'image employeur de l'IFCE

Objectifs opérationnels :

- Améliorer le processus de recrutement à l'IFCE.
- Développer une communication spécifique pour augmenter la notoriété de l'IFCE, en tant qu'employeur.
- Encourager la cohésion des équipes autour de cette image de marque et de valeurs partagées.

Livrable :

- ✓ Plan d'actions sur l'image employeur

II. Les activités pérennes

Second volet du COP 2023-2027 de stabilisation dynamique, la deuxième partie de ce projet d'établissement décrit les activités pérennes que vont conduire les agents de l'IFCE durant la période 2023-2027. Cette partie est organisée selon les objectifs stratégiques du COP, puis par thèmes transverses à l'établissement. Pour chacun des objectifs, des indicateurs correspondants sont mentionnés dans le COP et ne sont pas repris dans ce document. Les livrables de nos dix chantiers de la transformation seront à prendre en compte pour faire évoluer certaines de ces activités pérennes.

Axe stratégique n°1 : L'IFCE, un opérateur public de structuration et de soutien de la filière équine et asine

1.1. Assurer l'expertise, la veille technique et réglementaire

Contexte et finalités : Apporter une expertise technique à toutes les questions de nos tutelles.

Objectifs opérationnels :

- Assurer une veille réglementaire européenne et française.
- Accéder aux données de la Base de Données Zootechniques Nationale.
- Participer activement aux travaux menés pour l'écriture des textes relatifs aux certifications portées par les ministères.

1.2. Recentrer progressivement l'activité réalisée par l'IFCE en matière de sélection sur les aspects régalien

Contexte et finalités : Apporter une expertise technique à la DGPE pour l'instruction des demandes d'agrément en tant qu'organisme de sélection et l'approbation des programmes de sélection.

Objectifs opérationnels :

- Conforter le rôle de la commission génétique équine et asine par la promotion d'outils scientifiques mutualisables et définir nos modalités d'action pour contribuer à la préservation des races menacées.
- Contrôler les organismes de sélection et leur apporter un appui technique sous forme de prestations de service.

1.3. Assurer la gestion des crédits publics délégués à l'IFCE pour le financement des actions en faveur de la filière équine et en assurer le contrôle

- Assurer la continuité du versement des subventions publiques à destination de la filière
- Mettre en œuvre les préconisations du chantier de la transformation n°1

1.4. Intervenir dans la structuration économique et sociale de la filière

- Poursuivre les actions du comité de filière, en lien renforcé avec la gouvernance de la filière cheval
- Mettre les experts IFCE au service des demandes du comité de filière
- Mettre en œuvre les préconisations des chantiers de la transformation n°2 et 5

1.5. Appuyer le MASA dans l'application de la réglementation relevant de la DGAL et la réalisation des contrôles afférents

Contexte et finalités : La construction progressive d'un corps unique d'agents « traçabilité IFCE », contrôleurs et identificateurs, est venue ancrer le positionnement régalien et la complémentarité de ces deux missions au sein de l'IFCE et de la filière équine dans son ensemble. La « compétence cheval », socle de l'expertise, doit être développée chez les nouveaux agents en charge des missions de traçabilité sanitaire.

Objectifs opérationnels :

- Consolider les métiers et moyens dédiés, tout en garantissant le maintien des compétences techniques cheval *via* notamment la transmission interne.
- Développer les interactions avec les acteurs de la traçabilité, dont les vétérinaires, pour renforcer l'efficacité du système et consolider les réseaux dans les territoires, en concertation avec la DGAL.
- Poursuivre l'évolution des métiers et accompagner les agents dans la montée en compétence *via* un plan de formation adapté et ambitieux.

1.6. Moderniser le système d'information des équidés (SIRE) en réponse aux nouvelles attentes des usagers et sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés

Contexte et finalités : Le SIRE est garant de la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés présents sur le territoire français. Cette base de données unique, combinant à la fois la base de données nationale d'identification (BDNI) et la base de données zootechniques nationales (BDZN) évolue sous la gouvernance du comité SIRE.

Objectifs opérationnels :

- Conforter le SIRE dans son rôle de base de données nationale d'identification et zootechnique, et d'organisme émetteur de documents officiels.
- Encadrer le rôle de prestataire des organismes de sélection (inscription dans les livres généalogiques, suivi du respect des règlements des programmes de sélection, certification des origines, données de caractérisation).
- Répondre aux sollicitations des commanditaires, respecter les engagements de l'Etat et suivre la qualité de service aux utilisateurs.

1.7. Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres

Contexte et finalités : Le ministère chargé des sports a validé le projet de performance fédérale de la FFE. L'IFCE doit apporter son soutien renforcé à la politique du sport de haut niveau. L'IFCE apportera également son soutien à la fédération française de pentathlon moderne dans le cadre des JOP 2024.

Objectifs opérationnels :

- Poursuivre l'accompagnement à la performance des sportifs de haut niveau de la FFE, notamment au sein des pôles fédéraux implantés sur le site IFCE de Saumur.
- Améliorer les services d'accueil et d'accompagnement de la performance des cavaliers de haut niveau sur le site IFCE de Saumur (coordination des prestations médicales, paramédicales et techniques notamment), contribuer aux projets de recherches associés.
- Renforcer l'apport de méthodes expertes extérieures pour l'amélioration continue des compétences des écuyers du Cadre noir.
- Maintenir à un niveau élevé la participation des écuyers aux compétitions nationales et internationales.
- Informer et former les sportifs et les stagiaires de la formation accueillis à l'IFCE sur la prévention des discriminations et des violences.
- Mettre à disposition des chevaux IFCE pour l'épreuve d'équitation du pentathlon moderne aux jeux olympiques de Paris 2024

1.8. Engager l'adaptation du Cadre noir aux attentes sociétales dans le cadre de la transformation de l'IFCE

1.8.1 Conduite des mesures de sauvegarde de l'équitation de tradition française

Contexte et finalités : Le Cadre noir est la communauté la plus connue de l'équitation de tradition française inscrite sur la liste représentative des patrimoines culturels immatériels de l'UNESCO. Alors que l'inscription à l'UNESCO a été renouvelée en décembre 2022 pour cinq ans, les actions menées jusqu'en 2027 doivent assurer le maintien de l'inscription de l'ETF à la suite du prochain rapport périodique.

Objectifs opérationnels :

- Mise en valeur : augmenter le nombre de partenariats avec les producteurs et les organismes et institutions, en France et à l'étranger, pour l'organisation de galas et d'événements à l'extérieur du site IFCE de Saumur ;
- Promotion : maintenir l'activité de représentations et diversifier l'offre pour s'adapter aux demandes.
- Transmission : intégrer les valeurs et principes de l'ETF aux formations et diplômes des équitants.
- Documentation : capitaliser et conserver la mémoire du Cadre noir, entretenir et enrichir le fonds documentaire et d'archives.
- Recherche : collaborer aux projets de recherche contribuant à la meilleure compréhension de la relation Homme-cheval.

1.8.2 Gestion de la cavalerie

Contexte et finalités : De nombreuses missions portées par l'IFCE nécessitent des chevaux. Fin 2023, on en dénombre 674. Ces chevaux doivent être constamment adaptés aux besoins par une optimisation exemplaire (bien-être animal, éco-responsabilité, rationalisation des moyens équestres).

Objectifs opérationnels :

- Maintenir la qualité de la cavalerie, sécuriser la pyramide des âges.
- Donner accès à l'information quant à l'usage des chevaux à l'IFCE.
- Continuer l'optimisation de l'intégration de nouveaux chevaux et faciliter la circulation interne des chevaux, notamment en renforçant le lien entre les sites IFCE de production (Chamberet, Le Pin-au-Haras, Chignac) et les sites d'utilisation (Le Pin-au-Haras, Saumur, Uzès, Rosières aux Salines).
- Poursuivre la prise en compte du bien-être animal et de l'éco-responsabilité.
- Renforcer le réseau d'accueil des chevaux réformés et garantir la qualité de leur fin de vie.

Axe stratégique n°2 : Développer l'expertise et diffuser l'information pour affirmer son rôle d'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.

2.1. Identifier et valoriser les activités au service de la filière

Contexte et finalités : Les tutelles souhaitent connaître les missions conduites au service de la filière, ce qui est possible notamment grâce à notre comptabilité analytique. L'IFCE doit valoriser ces activités par une meilleure communication quant à la plus-value du service rendu à la filière au niveau national ou territorial. A travers ses délégations territoriales, l'IFCE développe les travaux en région avec les établissements d'enseignement technique et supérieur du MASA et avec les CREPS, dans un relationnel de qualité avec chaque DRAAF, DAAF ou DRAJES.

Objectifs opérationnels :

- Adapter la comptabilité analytique aux missions du COP 2023-2027 et en assurer le suivi.
- Assurer le suivi des conventions nationales, leurs déclinaisons territoriales et leur mise en œuvre.
- Développer des partenariats et conduire des actions au niveau des territoires avec les établissements locaux du MASA et du MSJOP.

2.2. Poursuivre la recherche appliquée et améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des acteurs de la filière équine

2.2.1. Production d'analyse économiques et sociales (via les observatoires)

Contexte et finalités : Les analyses économiques et sociales menées par les observatoires (OESC et OMEFFE) à la demande des tutelles et des comités servent aux décideurs de la filière pour prendre des décisions rapides et efficaces en cas de crise et pour élaborer leurs stratégies à plus long terme.

Objectifs opérationnels :

- Consolider et valoriser des données sur les marchés et emplois liés aux activités équines en France : mettre en œuvre un programme pluriannuel d'études socio-économiques et prospectives selon les orientations, priorisations et validations des conseils et comités.
- Accroître la mise à disposition de données et résultats d'analyses économiques et sociales via l'outil en ligne Stats & cartes.
- Développer une solide stratégie de diffusion des travaux des observatoires OESC et OMEFFE : supports vulgarisés et originaux.

2.2.2. Recherche et développement

Contexte et finalités : La filière équine fait face à de nouveaux défis économiques, environnementaux et sociaux. Les attentes sociétales sont fortes notamment en termes de bien-être animal et de développement durable et les activités liées à l'utilisation du cheval sont remises en question de manière de plus en plus pressante. Cette tendance est une menace pour la filière. Dans ce contexte, mettre à disposition des décideurs politiques et professionnels de nouvelles connaissances et leur permettre une meilleure compréhension enjeux des pratiques avec les équidés, via des travaux de recherche et de développement, est essentiel.

Objectifs opérationnels :

- Constituer et animer, pour chaque thématique, des groupes de travail permettant la co-construction de projets de recherche entre scientifiques et professionnels et facilitant l'appropriation des résultats par les acteurs de terrain, notamment sur la prévention du dopage animal et humain.
- Faire participer toutes les compétences IFCE aux différents projets (notamment les écuyers, formateurs soigneurs, contrôleurs traçabilité).

2.2.3. Diffusion

Contexte et finalités : L'IFCE dispose d'une grande quantité d'informations techniques fiables et objectives et produit un nombre important de contenus issus notamment de projets de R&D. Il dispose de multiples canaux mobilisables pour atteindre ses différentes cibles finales. Les cibles prioritaires de l'IFCE en matière de diffusion de connaissances sont les professionnels et leurs représentants atteints en direct ou *via* des relais intermédiaires.

Objectifs opérationnels :

- Contribuer à garantir la fiabilité scientifique, l'objectivité et la pertinence des contenus diffusés, en intensifiant les collaborations nationales et internationales.
- Intensifier l'animation du réseau externe de diffusion intégrant une vision partenariale et collaborative dans la production et la diffusion de contenus.

2.2.4. Mise en œuvre des travaux de R&D (*via* les plateaux techniques)

Contexte et finalités : L'établissement intensifie les activités de R&D sur ses quatre plateaux techniques (Saumur, le Pin, Uzès et Chamberet). Leurs moyens (infrastructures et matériels, équipés, ressources humaines) sont mis à la disposition de porteurs de projets internes ou externes.

Objectifs opérationnels :

- Mettre à disposition des scientifiques et des entreprises de la filière, des moyens leur permettant de mener des travaux de R&D de qualité (infrastructures, matériels, animaux, compétences), après validation par le conseil scientifique.
- Mettre en œuvre, sur chacun des plateaux, une stratégie pluriannuelle prenant en compte les nouveaux enjeux sociétaux auxquels la filière fait face, et la nécessité d'être exemplaire notamment en matière de bien-être animal et de développement durable.
- Rechercher une amélioration continue des processus de fonctionnement et de la qualité des services rendus aux porteurs de projets en s'engageant dans des démarches de qualité ou de labellisation.

2.3 Développer l'attractivité des métiers de la filière et une offre de formation qui réponde aux besoins des professionnels de la filière

2.3.1 Attractivité des métiers et emploi

Contexte et finalités : La baisse d'attractivité des métiers de la filière cheval et la pénurie de personnels au sein de ses structures est une problématique portée par Equiressources, notre service emploi-orientation, ainsi que par le conseil de l'emploi et de la formation.

Objectifs opérationnels :

- Valoriser et développer l'attractivité des métiers, des carrières et des formations.
- Accompagner les employeurs dans l'amélioration de leurs pratiques managériales au travers d'un label bien-être au travail.
- Développer des outils d'orientation innovants et originaux.
- Proposer des services adaptés aux nouvelles modalités du travail.
- Participer à la prospective sur la thématique au travers l'OMEFFE et l'animation du CEF.
- Répondre au rôle d'expert attendu par les partenaires, institutionnels et socio-professionnels, en ingénierie sur les thématiques de l'emploi et de l'orientation.

2.3.2 Ingénierie de formation

Contexte et finalités : A la demande de ses tutelles (MASA et MSJOP), l'IFCE contribue à l'ingénierie de formation et conçoit des formations adaptées aux besoins de la filière et de ses emplois.

Objectifs opérationnels :

- Communiquer, faire savoir et faire reconnaître les compétences en ingénierie de formation aux autres organismes de formation.
- Faire reconnaître des certifications auprès de France Compétences en tant que certificateur, en partenariat avec d'autres structures.
- Faire évoluer l'offre de formation en fonction des besoins de la filière.

2.3.3 IFCE en tant qu'organisme de formation

Contexte et finalités : L'établissement met en œuvre des formations dont les publics cibles sont les professionnels de la filière et leurs formateurs, pour l'ensemble des métiers de la filière. Cette offre est complémentaire à celle qui existe sur le marché.

Objectifs opérationnels :

- Mettre en œuvre des formations pour lesquelles l'expertise IFCE est reconnue et complémentaire de l'offre qui existe sur le marché.
- Mettre à disposition des formateurs et intervenants experts IFCE pour d'autres organismes de formation.

2.4. Coordonner les actions de promotion et leur communication au niveau international (jusqu'aux JOP de Paris 2024 et dans les années suivantes)

Contexte et finalités : L'IFCE participe à la promotion de la filière à l'international comme outil du rayonnement culturel et économique de la France, par une coopération tant européenne qu'internationale. L'IFCE doit aussi faire rayonner ses produits et services d'excellence. Il propose son expertise, ses moyens humains et ses chevaux, ainsi que ses moyens matériels au service du comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques (COJO).

Objectifs opérationnels :

- Conforter la place de la filière équine française au sein de l'Union Européenne.
- Soutenir la filière dans sa stratégie de développement à l'international.
- Faire rayonner l'IFCE à l'international.

2.5. Assurer la conservation et la valorisation de son patrimoine

Contexte et finalités : Les activités culturelles et patrimoniales s'organisent autour de trois axes. Le premier est la valorisation du patrimoine, avec notamment les représentations du Cadre noir, les visites guidées, l'organisation de colloques, d'expositions, l'édition d'ouvrages, de la documentation scientifique et technique, et la participation à des salons professionnels. Le deuxième axe est la conservation et la restauration. Notamment le suivi d'un fonds documentaire et d'archives, comprenant des actions de conservation préventive et curative des différentes pièces à valeur patrimoniale. Le troisième est la coopération entre les acteurs principaux en matière culturelle et patrimoniale, notamment *via* le comité culture, patrimoine et UNESCO.

Objectifs opérationnels :

- Construire un schéma pluriannuel de développement de la stratégie nationale en matière de sauvegarde du patrimoine culturel détenu par l'IFCE.
- Développer les projets de médiation culturelle pour maintenir les patrimoines du Cadre noir et des Haras nationaux comme les éléments majeurs de la culture équestre et équine française.
- S'assurer du renouvellement de l'inscription de l'ETF au patrimoine immatériel de l'UNESCO.

Axe stratégique n°3 : S'engager dans une gestion exemplaire de ses ressources humaines et de ses moyens matériels

3.1. Mettre en place une stratégie de ressources humaines garantissant le maintien des compétences, l'accompagnement des agents au changement et l'amélioration de leurs conditions de travail

3.1.1. S'engager dans une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels.

Contexte et finalités : Afin que l'établissement mette en œuvre sa stratégie RH (voir chantier de la transformation n°7), la DRH va s'organiser pour être tournée vers les directions opérationnelles, en s'appuyant sur un réseau de correspondants RH aux compétences techniques approfondies.

Objectifs opérationnels :

- Favoriser la mobilité fonctionnelle interne.

3.1.2. Mettre en œuvre les démarches de qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail

- Mettre en œuvre les préconisations du chantier de la transformation n°7.

3.2. Renforcer l'efficacité de la gestion de l'IFCE

3.2.1. Améliorer le pilotage de la fonction budgétaire et sécuriser les procédures financières d'ici à 2025

Contexte et finalités : Dans le cadre revu des nouveaux programmes du COP, poursuivre le pilotage budgétaire à partir d'une comptabilité analytique actualisée pour continuer de répondre aux besoins des directions opérationnelles en fonctionnement et en investissements

Objectifs opérationnels :

- Gérer de manière efficace les moyens pour un fonctionnement rationalisé qui doit être financé par les recettes propres.
- Optimiser le pilotage budgétaire des activités par une révision des modalités des dialogues de gestion, en lien avec la comptabilité analytique.
- Construire une cartographie des risques métiers.
- Articuler cartographie des risques et activité d'audit interne.
- Mettre en œuvre les préconisations du chantier de la transformation n°6.

3.2.2. Rationaliser la gestion du patrimoine immobilier

Contexte et finalités : L'élaboration du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) va permettre de prévoir et de faire valider les implantations cibles et les travaux d'entretien et de rénovation à mener.

Objectifs opérationnels :

- Rénover et moderniser les infrastructures mobilières et immobilières nécessaires à nos missions.
- Définir une politique immobilière qui permette les missions de l'établissement tout en assurant un rayonnement géographique nécessaire et en répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels.
- Anticiper une capacité de financement contrainte dans le cadre du fonds de roulement et de la fin des cessions immobilières.

Activités pérennes indispensables même si elles ne sont pas explicitement reprises dans le COP

Eco-responsabilité

Contexte et finalités : L'IFCE est engagé dans une démarche de développement durable organisée autour de trois volets stratégiques. Le premier fait de nous un établissement public écoresponsable mettant en œuvre les 15 engagements pour la transformation écologique de l'Etat et un 16^{ème} engagement pour le bien-être animal. Le deuxième, en tant qu'établissement disposant de structures équestres sur ses sites, nous engage dans une démarche de progrès pouvant servir de modèle pour la filière équine. Le troisième volet repose sur notre statut d'institut technique au service du développement durable de la filière équine, par la production et le transfert de connaissances. Un plan de transformation écologique 2024-2027 sera élaboré et mis en œuvre dans le cadre du projet d'établissement. Il comprend près de 50 actions réparties en six grands thèmes.

Objectifs opérationnels :

- Former les agents à la transition écologique.
- Mieux se déplacer.
- Mieux produire et consommer.
- Mieux se nourrir.
- Mieux gérer les bâtiments.
- Mieux protéger et valoriser les écosystèmes.

Communication

Contexte et finalités : La communication est une fonction stratégique dont l'objectif est d'assurer une médiatisation multicanale pertinente et cohérente des actions mises en œuvre dans l'établissement, dans le cadre du COP 2023-2027, en adaptant nos outils et messages aux usages et attentes des publics. Notre ambition est que l'IFCE soit le premier interlocuteur dans le paysage de la filière équine, en interne et en externe, du passionné des chevaux aux ministres des tutelles.

Objectifs opérationnels :

- Définir au national les stratégies de communication par grands médias (digital, relations publiques, identité visuelle, communication interne), croisées avec les stratégies de communication par mission de l'établissement (les pôles) et les besoins exprimés en territoires.
- Développer les compétences des personnes en charge de la communication au sein de l'IFCE.
- Mettre en œuvre les actions pour que chaque agent soit capable de présenter l'IFCE et ses missions.
- Valoriser les actions de l'IFCE auprès des acteurs de la filière.

Marques, produits et services

Contexte et finalités : Cela a pour objectif de rendre lisible l'action de l'établissement à travers ses marques, ses produits et ses services, de définir ses cibles et de les connaître afin de les atteindre avec les bons messages, par les bons outils, au bon moment. Notre ambition est de faire en sorte que l'IFCE s'adapte et réponde aux besoins de toute personne dans le paysage de la filière équine et, surtout, que l'IFCE soit perçu comme tel.

Objectifs opérationnels :

- Bénéficier d'une stratégie de marques efficiente.
- Assurer le suivi de la satisfaction des clients et bénéficiaires de nos prestations.
- Développer une meilleure connaissance de nos cibles, pour toutes nos missions.
- Respecter la réglementation pour la production des outils de communication ou de marketing (par exemple : règlement général sur la protection des données, référentiel général d'amélioration de l'accessibilité).

Systèmes d'information

Contexte et finalités : Le système d'information en tant que fonction support est essentiel à la réalisation des objectifs du projet d'établissement. Il doit accompagner les agents en leur donnant les outils efficaces à la réalisation de leur mission au quotidien. Il doit aussi permettre à nos usagers d'accomplir leurs démarches en toute sécurité.

Objectifs opérationnels :

- Développer l'exploitation effective des données pour un Etat plus efficace dans son action et plus simple vis-à-vis des citoyens, des entreprises et des agents publics.
- Elaborer et suivre le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) 2024-2028.
- Respecter la réglementation sur l'homologation sécurité des applications.
- Assurer le maintien en condition opérationnelle du système d'information.
- Sensibiliser et accompagner à la sécurité informatique.

III. Les conditions de réussite du projet d'établissement

La réflexion collective a abouti à proposer dix chantiers de la transformation venant s'adosser à nos activités pérennes, ce qui est en adéquation avec les termes de « stabilité dynamique » utilisés pour caractériser notre COP. La réussite de ces chantiers conditionne la réussite du projet d'établissement.

Dix chantiers – des projets - des conditions de réussite

Chaque chantier de la transformation se décline en projets, notre **capacité à déployer le mode projet**, est un facteur essentiel de réussite.

Il nous faut donc être attentif à la finalisation de chaque projet et à la production des livrables attendus. Une organisation pour piloter l'ensemble des chantiers, associant tous les niveaux de l'établissement est mise en place sur toute la durée du COP.

Les chantiers sont transverses, notre réussite dépendra de notre engagement à **faire évoluer nos modes de fonctionnement** en mobilisant les réseaux internes et améliorant la synergie entre les différents services de l'établissement.

Des activités pérennes arbitrées

Les objectifs du nouveau COP impliquent des évolutions de notre positionnement et un mode d'intervention différent auxquels les dix chantiers de la transformation doivent répondre. Parallèlement, nos activités pérennes doivent prendre en compte ce qui sera produit par les projets des dix chantiers. Une autre condition de la réussite est donc **d'adapter le niveau des activités pérennes aux évolutions induites par les dix chantiers de la transformation**. Par exemple, des arbitrages et des priorisations pourront amener, au cours des quatre années du COP, au développement, à l'arrêt ou la refonte de certaines activités.

Les mots clés de la réussite

L'élaboration en 2023 du projet d'établissement est passée par différentes phases incluant des réflexions collectives, en particulier lors du séminaire de Saumur en mai 2023 et durant les quatre journées d'information et d'échanges de Bourges en juin 2023. Dans les différentes contributions, on retrouve des axes forts qui constituent le socle commun de cette réussite :

- **Expertise** : conserver et améliorer le niveau d'expertise de l'établissement pour sa reconnaissance auprès de la filière en tant qu'institut technique.
- **Formation** : formation des agents pour conserver et transmettre les compétences internes, formation des publics pour diffuser les connaissances.
- **Anticipation** : en interne, pour pouvoir nous adapter aux évolutions des métiers et maintenir des compétences rares ou spécifiques ; en externe, pour rester en veille afin d'être à l'écoute des demandes sociétales et pouvoir y répondre.
- **Compétences** : recenser nos compétences, les valoriser et les compléter.
- **Intégration** : être ancré dans la filière en poursuivant les collaborations et l'animation des différents comités et conseils.
- **Légitimité** : conforter notre légitimité au-delà de celle de la réglementation, en faisant preuve d'exemplarité.
- **Partenariat** : poursuivre le développement de partenariats avec les acteurs de la filière et les acteurs extérieurs dans le cadre de défis communs.

IV. Modalités de suivi du projet d'établissement 2023-2027

La réussite du projet d'établissement sera pilotée et suivie.

Le pilotage des activités pérennes est en place depuis longtemps, à travers notamment la programmation annuelle assurée à l'échelle de chaque unité budgétaire. Ces programmations sont sources d'échanges entre unités de manière à assurer une transversalité dans la répartition des moyens. Chaque année, les dialogues de gestion constituent des moments forts d'ajustement des activités en fonction du contexte interne et externe. En parallèle, la gestion en mode projet s'est professionnalisée et complète le panel d'outils disponibles pour le suivi de la mise en œuvre des activités pérennes.

L'enjeu de ce projet d'établissement est donc la mise en place d'un suivi efficace des dix chantiers de la transformation. Pour ce faire :

- Chaque chef de projet animera un comité de suivi et utilisera l'outil de pilotage de projet (Projeqtor) pour faciliter les remontées d'informations concernant les actions mises en œuvre par l'équipe projet.
- Chaque chef de chantier animera un comité de pilotage pour suivre les différents projets qui le composent. Il sera accompagné par le promoteur du chantier (un membre du comité de direction générale) et par un référent de la cellule de pilotage du management de projets (PMP).
- Enfin, les chefs de chantiers se réuniront entre eux, avec les référents PMP, pour garantir une mutualisation des actions et assurer une transversalité indispensable à ce projet d'établissement.
- Jusqu'à la fin 2027, le comité de direction générale (CODG) assurera régulièrement le suivi et l'arbitrage nécessaire à la progression des dix chantiers de la transformation.

Ce projet d'établissement a vocation à être régulièrement révisé, de manière à adapter les actions aux enjeux externes et internes. Notre objectif est que, jusque fin 2027 et même au-delà, l'IFCE soit l'unique opérateur public de la filière équine française.

Annexe 1 : Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement

Recueil des représentations des différents acteurs sur le COP 2023-2027 :

- > au niveau national, consultation des conseils et comités,
- > en territoire, consultation des présidents de département et de région et des représentants des partenaires locaux : services de l'Etat et représentants des socioprofessionnels,
- > en interne, consultation des organisations syndicales et réflexions en groupes de travail du comité de direction.

Synthèse des retours en distinguant ce qui relève du COP ou du projet d'établissement.

Avril – Octobre 2021

Déclinaison des objectifs stratégiques du COP en objectifs opérationnels et conditions de réussite

Travail en groupes thématiques lors d'un séminaire du comité de direction élargi.

Mai 2023

Journées d'information au profit de tous les agents

Rassemblement au cours de quatre journées à Bourges pour information sur le COP et ateliers de travail autour des conditions de réussite à intégrer au projet d'établissement. Chaque agent de l'IFCE a été invité, 74% d'entre eux y ont participé.

Juin 2023

Signature du COP par les ministres de tutelle en présence des représentants de la filière équine

Juillet 2023

Identification des chantiers de la transformation par la direction générale

Les différents éléments stratégiques de politique générale sont précisés et communiqués par le directeur au travers de dix grands chantiers de la transformation constitutifs du projet d'établissement, adossés aux activités pérennes.

Septembre 2023

Définition des objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels construits collectivement sont validés par la direction générale. Ils contiennent les critères de leur évaluation travaillés lors d'un séminaire du comité de direction générale.

Octobre 2023

Lancement de la réflexion sur les projets de service

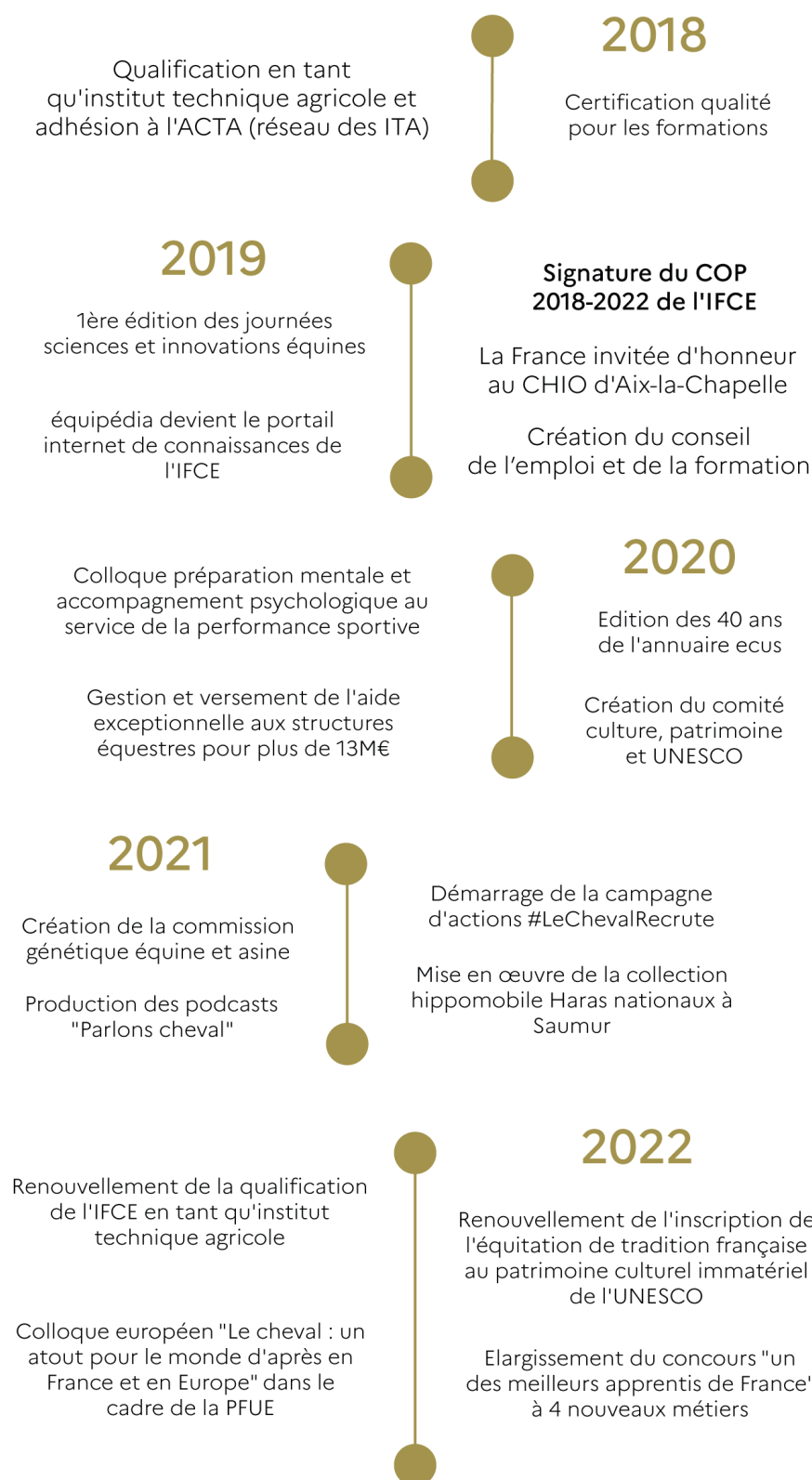
Les actions sont collectivement définies avec les indicateurs de leur mesure à partir de novembre, puis construites par des collectifs et des pilotes tout au long du projet d'établissement, dans le cadre de projets de services.

Novembre 2023

Présentation au comité social d'administration, puis au conseil d'administration

Novembre 2023

Annexe 2 : Bilan du projet d'établissement 2018-2022



Cette frise représente une synthèse des actions menées par les agents de l'IFCE entre 2018 et 2022. Un document plus détaillé est disponible sur le site intranet de l'IFCE, à la rubrique « Stratégie et organisation » / « Contrat d'objectifs et projet d'établissement ».

L'IFCE est toujours à vos côtés.



www.ifce.fr