

Les Haras nationaux, nouvelle génération

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
pour la mise en œuvre de la démarche
de mutation culturelle et organisationnelle

Volume 2 (Juillet 2004 – Juillet 2005)

Septembre 2005

SOMMAIRE

EDITORIAL	5
INTRODUCTION	7
MISE EN PLACE DE LA PHASE 3 DE LA DEMARCHE	9
1. ORGANISATION FINALE DES HARAS NATIONAUX	9
2. ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	11
2.1. <i>Avant juillet 2004</i>	11
2.1.1. Construction du cahier des charges pour le plan d'accompagnement du changement	11
2.1.2. Groupe de diffusion	13
2.1.3. Changement d'identité culturelle	14
2.1.4. Démarche métiers	14
2.1.4.1. Les fiches et réunions métiers	14
2.1.4.2. La mobilité	16
2.1.4.2.1. Généralités	16
2.1.4.2.2. Les modalités pratiques	18
2.2. <i>De juillet 2004 à juillet 2005</i>	19
2.2.1. Groupe de diffusion	19
2.2.2. CODIF	20
2.2.3. Changement d'identité culturelle	20
2.2.4. Démarche métiers	36
2.2.4.1. Les fiches et réunions métier	36
2.2.4.2. Plans de formation	36
2.2.4.3. Recrutements	37
2.3. <i>A venir après juillet 2005</i>	38
3. LA COMMUNICATION DES HARAS NATIONAUX	39
3.1. <i>Avant juillet 2004 : d'un service de la communication à une véritable direction de la communication en relation avec la stratégie</i>	39
3.2. <i>De juillet 2004 à juillet 2005</i>	41
3.2.1. La communication interne	41
3.2.2. La communication externe	42
3.2.3. Le changement d'identité visuelle	43
3.2.4. Évaluation de la fonction communication	44
3.3. <i>A venir après juillet 2005</i>	45
4. MISE EN PLACE DU PILOTAGE STRATEGIQUE	46
4.1. <i>Avant juillet 2004</i>	46
4.2. <i>De juillet 2004 à juillet 2005</i>	46
4.2.1. Construction du business plan (volets financiers)	46
4.2.1.1. Méthodologie	47
4.2.1.2. Structure des prévisions financières 2004-2008	47
4.2.1.2.1. Remarques préliminaires :	47
4.2.1.2.2. Compte de résultat	48
4.2.1.2.3. Résultat d'exploitation	48
4.2.1.2.4. Résultat financier	49
4.2.1.2.5. Résultat exceptionnel	49
4.2.1.2.6. Résultat net	49
4.2.1.3. Capacité d'autofinancement (CAF)	49
4.2.1.4. Aléas	50
4.2.2. Mise en place du marketing	51
4.2.2.1. Engagements pris vis-à-vis du Conseil de la Concurrence	56
4.2.2.1.1. Engagement 1 : Le respect du principe de spécialité	57
4.2.2.1.2. Engagement 2 : les principes de séparation et de couverture	58
4.2.2.1.3. Engagement 3: le transport des semences réfrigérées de Selle français	58
4.2.2.1.4. Engagement 4 : les carnets de saillies	59
4.2.2.1.5. Engagement 5 : Adapter certains modes de fonctionnement de l'établissement public	60
4.2.2.1.6. Conclusion des engagements qui s'imposent	60
4.2.2.2. Plans d'Actions Marketing (PAM)	61
4.2.2.2.1. Méthode d'élaboration d'un plan marketing	61
4.2.2.2.2. PAM 2005	62
4.2.2.2.3. PAM 2006	63
4.2.2.3. Prestations	63
4.2.2.3.1. De la première matrice de 2003	63
4.2.2.3.2. ... Aux prestations 2006	66

4.2.2.4.	Tarification.....	66
4.2.2.4.1.	Principes.....	66
4.2.2.4.2.	Méthode.....	67
4.2.2.4.3.	Les catalogues de tarifs.....	69
4.2.2.5.	Les résultats.....	69
4.2.3.	Mise en place des outils de pilotage de la performance.....	70
4.2.3.1.	Traduction des axes stratégiques.....	71
4.2.3.1.1.	Définition des indicateurs du CO.....	71
4.2.3.1.2.	Objectifs opérationnels (OVAR).....	71
4.2.3.1.3.	Missions, programmes, actions.....	79
4.2.3.2.	Mise en place de l'outil de pilotage de la performance amont : Budget par programmes.....	83
4.2.3.2.1.	Prototype 2005.....	83
4.2.3.2.2.	Le travail de la D2S :.....	83
4.2.3.2.3.	Le travail de la DCO.....	85
4.2.3.2.4.	Le travail de la DIT.....	85
4.2.3.2.5.	Le travail de la DS.....	86
4.2.3.2.6.	Bilan.....	88
4.2.3.2.7.	Budget 2006.....	88
4.2.3.3.	Mise en place des outils de pilotage de la performance aval.....	89
4.2.3.3.1.	Comptabilité analytique évoluée.....	89
4.2.3.3.1.1.	Généralités.....	89
4.2.3.3.1.2.	Les objectifs.....	90
4.2.3.3.1.3.	Les 4 axes analytiques.....	90
4.2.3.3.1.4.	Les principes.....	90
4.2.3.3.1.5.	Schéma général.....	91
4.2.3.3.1.6.	A venir après juillet 2005.....	95
4.2.3.3.1.7.	Bilan.....	95
4.2.3.3.2.	Suivi d'activité.....	96
4.2.3.3.2.1.	Définitions importantes.....	96
4.2.3.3.3.	Groupe de travail et réunion de lancement.....	97
4.2.3.3.4.	Paramétrage.....	101
4.2.3.3.5.	Sites pilotes et échantillons.....	102
4.2.3.3.6.	Des résultats qui suggèrent de nouvelles orientations.....	102
4.2.3.4.	Mise en place des outils de pilotage de la performance, phase d'action : les tableaux de bord....	104
4.2.3.4.1.	Généralités.....	104
4.2.3.4.2.	Construction des tableaux de bord au sein des Haras nationaux.....	104
4.2.3.5.	Les outils d'aide à la planification long terme.....	107
4.2.3.5.1.	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	107
4.2.3.5.2.	Schéma territorial.....	107
4.2.3.5.3.	Première phase : définition.....	107
4.2.3.5.4.	Seconde phase : mise en place.....	108
4.2.3.5.5.	Ce qu'il reste à faire.....	111
4.2.3.5.6.	Schéma directeur des investissements.....	111
4.2.3.5.7.	Valorisation des biens mobiliers.....	112
4.2.3.5.8.	Schéma directeur des systèmes d'information.....	113
4.2.3.5.9.	Étude prospective.....	114
4.3.	<i>Management par objectifs et fonctionnement par projets</i>	115
4.3.1.	Management par objectifs.....	115
4.3.2.	Fonctionnement par projet.....	117
5.	NOUVEAUX CHANTIERS.....	118
5.1.	<i>Modernisation et simplification des procédures (simplification des outils de la DAG)</i>	119
5.1.1.	Avant juillet 2004.....	119
5.1.2.	De juillet 2004 à juillet 2005.....	119
5.1.3.	A venir après juillet 2005.....	121
5.2.	<i>Consolidation de l'établissement sur le plan juridique (outil DAG)</i>	121
5.3.	<i>Identification des chevaux (outil DCO)</i>	122
5.3.1.	Avant juillet 2004.....	122
5.3.2.	De juillet 2004 à juillet 2005.....	123
5.3.3.	A venir après Juillet 2005.....	123
5.4.	<i>Rénovation des encouragements (outil DIT)</i>	124
5.4.1.	Avant juillet 2004.....	124
5.4.2.	De juillet 2004 à juillet 2005.....	124
5.4.3.	A venir après juillet 2005.....	124
5.5.	<i>Renouvellement de l'offre de formation (outil DCO)</i>	124
5.5.1.	Avant juillet 2004.....	124
5.5.2.	De juillet 2004 à juillet 2005.....	125

5.5.3.	A venir après juillet 2005	126
5.6.	<i>Amélioration de la diffusion des connaissances (outil DCO)</i>	<i>126</i>
5.7.	<i>Développement de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO).....</i>	<i>127</i>
5.7.1.	Avant juillet 2004	127
5.7.2.	De juillet 2004 à juillet 2005	127
5.7.3.	A venir après juillet 2005	128
CONCLUSION		129
ANNEXE 1 : VOLETS FINANCIERS DU BUSINESS PLAN.....		131
ANNEXE 2 : PRESTATIONS 2006		156
REMERCIEMENTS.....		157

EDITORIAL

Emmanuelle BOUR
Directrice générale des Haras nationaux

Mettre en œuvre des prestations qui répondent aux besoins de nos clients, fournir de la lisibilité sur l'action de l'établissement et sur l'utilisation de ses moyens sont les objectifs majeurs de la refondation des Haras nationaux-jeune EPA fondé en 2000.

C'est pendant la période juillet 2004 – juillet 2005 que nous sommes entrés dans la mise en œuvre concrète du projet de réforme engagé en-septembre 2002 juin 2003 après la signature du contrat d'objectifs-

Cette phase a principalement consisté préparer et mettre en œuvre le déploiement des nouveaux métiers pour la moitié des personnels de l'établissement et en la mise en œuvre des outils du pilotage stratégique.

Je sais à quel point la période qui vient de s'écouler a été source d'inquiétudes pour bon nombre d'entre nous qui se sentaient remis en cause dans leurs métiers et dans leur affectation. Je suis heureuse de constater que progressivement, l'inquiétude fait place à l'enthousiasme.

Les efforts consentis ont permis de positionner clairement notre établissement dans l'environnement hippique et dans le monde institutionnel. Nous avons encore des efforts à faire pour rendre notre nouvelle organisation totalement efficace sur le terrain.

L'année qui vient devrait nous permettre de finaliser la mise en place des « Haras, nouvelle génération » avec le positionnement des agents C techniques sur leurs nouveaux métiers, la finalisation du schéma territorial, la mise en œuvre du management par objectifs et du fonctionnement par projets, et la mise en opérationnalité du pilotage stratégique.

Nous avons eu des preuves du soutien de nos tutelles et particulièrement celui du ministre de l'agriculture, Dominique BUSSEAU.

Il nous reste encore du chemin à parcourir pour conforter l'utilité sociale des Haras nationaux, je compte sur chacune et chacun d'entre vous pour y parvenir.

Je remercie l'ensemble des personnel pour leur implication sous l'impulsion des membres du Comex : Emmanuel ROSSIER pour la DIT, Didier DOMERG pour la D2S, Françoise CLEMENT pour la DCO, Hassan MAKAREMI pour la direction de la stratégie, Emmanuël NEDEY pour la DRH.

« Allons, ensemble, vers un nouvel outil de production... »

Au-delà du planning, des phases, des projets, des tâches et de leur réalisation, vous trouverez dans ce second volume, un sens à la démarche des Haras nationaux, nouvelle génération.

Nous avons découvert ce sens au fur et à mesure de l'avancée de ce travail et nous souhaitons le partager avec vous.

Nous pouvons considérer que cette période s'étalant de juillet 2004 à juillet 2005, correspond à la construction des murs et des portes d'une maison dont les fondations ont été achevées en première période (juillet 2003 à juillet 2004).

L'organisation par métiers nous a permis de construire cette maison en individualisant les différents métiers et en permettant, désormais, d'amorcer une réflexion sur la rénovation des productions de l'établissement.

Ainsi, pour les délégués, l'ouverture vers l'extérieur est devenue une base de travail.

Pour les producteurs de connaissance, avec leurs trois grands projets (renouvellement de l'offre de formation, renouvellement de l'identification et amélioration de la diffusion de la connaissance), un nouvel outil de production sera mis à jour dans un avenir très proche.

Pour les pôles hippiques, la mise en place du schéma territorial donne un nouveau visage de valorisation des infrastructures,

Enfin, pour les centres techniques, l'avenir nous attend...

Hassan MAKAREMI,
Chef de projet « les Haras, nouvelle génération »
Directeur de la stratégie des Haras nationaux

INTRODUCTION

Créé en juillet 1999 dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme de l'État au sein du ministère de l'agriculture, l'Établissement Public national à caractère Administratif (EPA) « Les Haras nationaux » est actuellement en cours de mutation. La place du cheval dans la société change, les Haras nationaux doivent, eux aussi, changer...

En juillet 2003, les Haras nationaux signent un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État, se donnant ainsi pour nouveaux objectifs d'accompagner la mise en place de la filière cheval et de rénover leurs modes d'intervention tout en adaptant les moyens à mettre en œuvre. Les Haras nationaux ont désormais pour vocation de promouvoir durablement la filière cheval en se positionnant comme un opérateur public, prestataire de services destinés à l'ensemble des acteurs de cette filière.

Le contrat d'objectifs et de moyens a donc amorcé ce qui correspond à la refondation d'une des plus anciennes institutions de l'État : le projet « Les Haras, nouvelle génération ». Ce projet doit s'étaler sur une durée de 5 ans (de juillet 2003 à juillet 2008). L'objectif recherché étant de procéder à une mutation tant culturelle qu'organisationnelle, afin d'adapter au mieux l'établissement aux attentes de la société. Trois phases caractérisent la démarche :

- ✓ **Phase 1** : diagnostic socioculturel et organisationnel des Haras nationaux, réflexion sur l'évolution stratégique de l'établissement, puis définition des axes stratégiques et proposition d'organisation nouvelle.
- ✓ **Phase 2** : analyse de l'impact de cette nouvelle organisation sur les métiers, les procédures, le système d'information et l'implantation territoriale, puis définition d'un plan d'accompagnement du changement.
- ✓ **Phase 3** : Mise en œuvre des transformations effectives puis évaluation du système.

Le document de référence pour la mise en œuvre de la démarche de mutation culturelle et organisationnelle des Haras nationaux volume 1, paru en septembre 2004, résume l'évolution de la démarche de juillet 2003 à juillet 2004. Au cours de cette période, les phases 1 et 2 furent achevées.

Dans ce volume 2, nous nous intéresserons à la période juillet 2004 / juillet 2005 et au déroulement de la phase 3.

Cette période est une période charnière de la démarche, aussi, dans chaque paragraphe, nous prendrons soin de situer précisément chaque action dans son contexte temporel (réflexions et actions passées → action présente → actions à venir)

Tout au long de ce document, nous pourrons nous référer au planning suivant de façon à mieux comprendre le déroulement des différentes étapes dont nous allons parler.

La restructuration des HN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Définitions de la stratégie		définition cible 2008 et comment y aller				
Réforme culturelle		nouvel état d'esprit				
organisation / métiers		1150 personnes repositionnées en X métiers				
Fonctionnement / projets			mise en œuvre de nouvelles pratiques			
Shéma territorial		20 pôles dont 3 sous maîtrise territoriale - 110 UMS				
La construction du pilotage						
Comptabilité de gestion		Coûts et recettes / prestation				
Tableaux de bord de suivi des objectifs financiers et opérationnels			tableaux de bord			
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences			Suivi individualisé			
Business plan			Prévisions financières			
Budget par programmes			1er BP / Programme 2006			
Les projets structurants fonctionnels						
Positionnement concurrence			Respect de la loi			
Simplifications des procédures		simplification procédures comptables et financières				
Rationalisation des achats et de la gestion des investissements			progrès visibles			
Installer le marketing		Acquisition des compétences				
Amplifier la communication		Amélioration notoriété interne et externe				
Le contrat social		Revalorisation des métiers et carrières				
Le schéma directeur informatique		Sécurité et convivialité				
Les projets structurants opérationnels						
Rénover l'identification		Réduire les coûts et délais				
Rénover l'étalonnage		Biodiversité et respect de la concurrence				
Rénover les encouragements						
Améliorer la diffusion des connaissances		Répondre à la demande et nouvelles ressources				
Adapter l'offre des formations		Répondre à la demande et nouvelles ressources				
Developper l'AMO		Répondre à la demande et nouvelles ressources				

La période, de juillet 2004 à juillet 2005, consiste donc à :

- ✓ **Finaliser la nouvelle organisation et mettre en place les nouvelles structures** : nous aboutirons donc la présentation du nouvel organigramme de l'établissement en première partie.
- ✓ **Accompagner, dès le début de la phase d'action, les agents dans la mise en œuvre de la démarche** en :

les informant des changements à venir,

les impliquant dans la définition des nouveaux métiers et la prise de poste.

Nous aborderons ces aspects en seconde partie.

- ✓ **Développer des outils de communication tant en interne qu'en externe** de façon à associer un maximum de personnes à cette démarche.
- ✓ **Mettre en place le pilotage stratégique de l'établissement** : la troisième partie présentera cette mise en œuvre à travers la construction d'un business plan, des outils marketing ainsi que des outils de pilotage de la performance, puis en expliquant le management par objectif et le fonctionnement par projet, qui sont à la base de la mutation des Haras nationaux. Enfin, en fin de partie, nous montrerons comment certains projets ont aidé, aident et aideront l'établissement à adapter sa stratégie.
- ✓ **Lancer des chantiers de modernisation et de simplification** concernant différents aspects. La cinquième partie de ce document résumera la façon dont ces travaux ont été ou sont encore menés.

MISE EN PLACE DE LA PHASE 3 DE LA DEMARCHE

Comment les Haras nationaux vont-ils mettre en place leur nouvelle démarche ?

1. Organisation finale des Haras nationaux

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui la composent et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. La formalisation de cette structure organisationnelle est représentée par un organigramme.

Comment les Haras nationaux vont-ils s'organiser en fonction de leur nouvelle stratégie ?

L'établissement, avant d'entamer sa démarche de mutation culturelle et organisationnelle, était doté d'une organisation fonctionnelle. Mais avec la définition des nouveaux axes stratégiques (Voir volume 1 de ce document de référence - septembre 2004 - et Expérience de mise en place du pilotage stratégique au sein d'un Établissement Public Administratif (EPA) : Les Haras nationaux - octobre 2005), cette organisation se révèle inadaptée au changement : les Haras nationaux décident alors de passer d'une organisation fonctionnelle à une organisation matricielle.

L'organisation fonctionnelle consiste à rassembler au sein d'une même unité toutes les personnes investies d'une même fonction (activité homogène particulière : technique, commerciale, financière, de personnel...). Ce système est très formalisé : chacun occupe une position précise et agit selon des procédures ; la communication et les décisions suivent une voie hiérarchique sans faille et les conflits ne peuvent être gérés que par la direction générale. Ce système est très rigide et ne laisse que peu de place à l'aspect humain, enfin, la prise de décision est ralentie (d'autant plus que la direction générale doit faire face à des conflits). Ce système est simple mais inadapté à l'environnement actuel des Haras nationaux. De plus, au sein de cette ancienne organisation, les Haras nationaux n'avaient pas de définitions claires des métiers de chacun.

L'organisation matricielle consiste à maintenir des unités par fonction comme précédemment (mais en définissant bien les métiers de chacun), et à y adjoindre des groupes projets qui fonctionnent de manière transversale. Cette organisation est flexible donc adaptée au changement et permet de dégager du temps pour la direction générale qui n'a plus à gérer tous les éventuels conflits : délégation, autonomie et implication de l'ensemble du corps social sont importantes dans cette organisation. Le seul inconvénient réside dans le partage du temps des agents : si trop de temps est accordé à l'unité fonctionnelle, on bascule dans une organisation fonctionnelle et si, au contraire, le temps passé sur la gestion de projet devient trop importante, on bascule dans une organisation divisionnelle. Ce mode d'organisation matricielle très mouvant, peut donc engendrer des conflits et pousser les agents à travailler dans l'ambiguïté car ils ne savent pas

toujours clairement de qui ils dépendent (chef de projet, responsable d'unité fonctionnelle).

Les Haras nationaux, après être passés par une organisation matricielle à 5 directions (Voir volume 1 de ce document de référence - septembre 2004), sont donc, désormais, composés de 6 directions (Cf. organigramme sur le site Internet de l'établissement) qui évoluent autour de la directrice générale :

- ✓ **La direction des initiatives et des territoires (DIT)** qui regroupe des délégués nationaux et des délégués régionaux chargés de contribuer au développement économique de la filière cheval et à l'insertion du cheval dans les politiques de développement local en apportant un appui technique à l'État, aux collectivités territoriales et aux socioprofessionnels.
- ✓ **La direction des services et des sites (D2S)** qui regroupe les centres techniques et les pôles hippiques pour fournir des services de proximité aux acteurs de la filière cheval partout sur le territoire français.
- ✓ **La direction des connaissances (DCO)** qui comprend les services de recherche, de formation et d'étude (département ingénierie) et gère les bases de données (SIRE, OESC) pour fournir des informations techniques, zootechniques, statistiques, économiques et sociologiques aux acteurs de la filière.
- ✓ **La direction de la stratégie (DS)** qui intègre les trois nouvelles dimensions de la démarche : le marketing, le pilotage de la performance et les relations clientèles. Ainsi elle comprend la direction de la communication et le cabinet de la directrice générale ainsi que des directeurs de projets chargés de mettre en place des outils de pilotage de l'établissement pour le Conseil d'administration (marketing, prospective, pilotage de la performance,...). En outre, cette direction porte le souci de l'adaptation permanente des Haras nationaux aux besoins de la société du XXI^{ème} siècle.
- ✓ **La direction des ressources humaines (DRH)** qui assure des missions de gestion du personnel (paie, prestations sociales, gestion des carrières,...), conçoit et met en œuvre des politiques collectives en matière de formation, d'amélioration des conditions de travail, de recrutement, de développement des ressources humaines et d'accompagnement au management. L'ensemble de ces actions contribue pleinement à la réforme des Haras nationaux
- ✓ **La direction des affaires générales (DAG)** qui comprend :
 - **La direction administrative et financière (DAF)** qui traite de l'ensemble des problématiques budgétaires, financières et comptables et qui développe l'outil de comptabilité analytique
 - **La direction des systèmes d'information (DSI)** qui répond aux demandes de soutien émanant des utilisateurs et qui met en place un nouveau schéma directeur des systèmes d'informations au sein de l'établissement
 - **le service des affaires juridiques.**

Remarque : l'organigramme fait également apparaître la dimension territoriale de l'organisation de l'établissement. En effet, la nouvelle organisation est basée sur une importante décentralisation.

En bilan :

2003-2004 : Passage d'une organisation fonctionnelle à une organisation matricielle (unités fonctionnelles + transversalité des groupes projets) mieux adaptée au changement et aux nouvelles orientations stratégiques = 3 directions opérationnelles (DIT, D2S et DCO) + deux directions fonctionnelles (DRM = direction des ressources et des moyens, et DS) autour de la directrice générale.

2005 : Évolution de la structure organisationnelle et construction d'un nouvel organigramme : l'ancienne direction des ressources et des moyens est alors scindée en deux directions (DRH, DAG)

2. Accompagnement du changement

Comment le COMEX peut-il s'y prendre pour permettre la réussite des agents de l'établissement, c'est-à-dire permettre l'aboutissement du projet de mutation culturelle et organisationnelle, l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être ? Comment tenir compte des intérêts et de la personnalité de chacun pour arriver à cet aboutissement ?

La nouvelle organisation, en cours de construction, fait naturellement naître questionnements, inquiétudes mais aussi espoirs auprès de l'ensemble de la communauté de travail des Haras nationaux. Chacun sera ou pourra être concerné de près ou de loin soit par un changement de poste, soit par une évolution de métier, soit plus simplement par une évolution de son environnement. Pour répondre à une demande légitime exprimée par les personnels, la direction générale a mis en place un **plan d'accompagnement** qui a pour objectif de contribuer à apaiser, prendre en compte les aspirations de chacun et faire en sorte que l'ensemble des personnels trouve la meilleure place dans la nouvelle organisation des Haras nationaux.

2.1. Avant juillet 2004

2.1.1. Construction du cahier des charges pour le plan d'accompagnement du changement

Philippe BOMBARDIER, a rédigé, en février 2004, un cahier des charges relatif à la mise en place du plan d'accompagnement du changement au sein des Haras nationaux ; il comprend différentes fiches qui détaillent les objectifs, actions, acteurs ainsi que le calendrier et les points de vigilance à garder en tête pour 12 actions répertoriées :

- ✓ Le groupe accompagnement en charge de la coordination et l'harmonisation de l'action des intervenants dans le plan d'accompagnement.
- ✓ La cellule de mobilité.
- ✓ La cellule d'accompagnement chargée de :
 - renseigner le personnel des Haras nationaux sur des questions relatives aux conditions de travail,
 - assurer la remontée des points de vigilance au COMEX,
 - guider les personnels dans leur parcours professionnel en fonction des nouveaux métiers,
 - accompagner spécifiquement les personnels des sites de Strasbourg et d'Annecy.
- ✓ Le management de transition : dès le printemps 2004, les nominations des délégués régionaux et nationaux sont effectives. Il s'agit alors de désigner les cadres qui assureront le fonctionnement des anciens dépôts jusqu'à la nomination des responsables de pôle en décembre 2004. L'objectif est alors de manager les agents concernés et de créer un lien vers le COMEX en organisant des réunions d'information et d'échange ainsi qu'un soutien individualisé.
- ✓ Le plan de communication : l'objectif est d'assurer la mise en œuvre du plan de communication d'urgence.
- ✓ Le groupe de diffusion.
- ✓ Le groupe schéma territorial chargé de la préparation et de l'annonce du schéma territorial auprès des autorités administratives et politiques, puis de sa mise en place.
- ✓ Les relations avec la voie représentative qui ont pour but d'organiser la consultation des organisations syndicales.
- ✓ Les réunions métiers.
- ✓ Le contrat social.
- ✓ Le plan de formation d'accompagnement (finalisation des plans de formation et mise en œuvre).
- ✓ Le COMEX (structure de validation et de prise de décision).

Un groupe d'accompagnement a donc été formé pour travailler sur ce projet début 2004 :

- ✓ COMEX : Gérard FOURNIER / Hassan MAKAREMI
- ✓ Cellule de mobilité : Marcel GARDIN
- ✓ Cellule d'accompagnement : Stéphanie CHATEAU LEFRANCOIS
- ✓ Management de transition : Philippe de QUATREBARBES
- ✓ DRH : Gérard FOURNIER, Xavier CHATEAU
- ✓ Communication : Diane de SAINTE FOY
- ✓ Contrat social : André LE FUR
- ✓ Plan de formation : André LE FUR
- ✓ Métiers : André LE FUR
- ✓ Relations syndicats : Gérard FOURNIER
- ✓ Groupe schéma territorial : Hugues JEUDY

Philippe BOMBARDIER est chargé de l'animation et du suivi du planning.

En bilan :

Le plan d'accompagnement des Haras nationaux s'articule autour de trois axes majeurs :

- * Définition et partage de la nouvelle identité culturelle des Haras nationaux (groupe de diffusion).***
- * Définition des nouveaux métiers et des formations à mettre en place (réunions métiers, fiches métiers et plan de formation en partenariat avec la DRH).***
- * Accompagnement de la mobilité des agents (cellule mobilité et cellule accompagnement).***

2.1.2. Groupe de diffusion

Le groupe de diffusion (Cf. page 62 du volume 1 de ce document de référence - septembre 2004) a été créé dès le lancement de la démarche afin de mettre en mouvement l'ensemble du corps social de l'établissement dans le sens des nouveaux fondamentaux culturels.

Autours de la directrice générale, les membres fondateurs de ce groupe ont été désignés par le COMEX en fonction de leur implication dans la démarche « Les haras, nouvelle génération ». Chaque membre est inclus dans le groupe à la suite d'un entretien avec un responsable hiérarchique et est prévenu, par courrier, du rôle qu'il aura à jouer.

Les missions confiées à ce groupe sont :

- ✓ transmettre la nouvelle organisation ainsi que les nouveaux fondamentaux,
- ✓ créer de la remontée d'information vers le COMEX,
- ✓ favoriser la mise en œuvre du changement,
- ✓ être producteurs de changement.

La méthode de travail retenue consiste en une alternance de séminaires (préparés à l'aide du prestataire ACG) et d'entretiens par équipe ou individuels. La première séance d'entretiens préalables au premier séminaire portait sur :

- ✓ les enjeux de la réforme,
- ✓ les grands principes de la réforme,
- ✓ les conditions de réussite,
- ✓ les points de vigilance,
- ✓ les réticences et questions des personnes rencontrées.

Le premier séminaire, qui s'est tenu les 28 et 29 avril 2004, avait alors pour but de :

- ✓ clarifier le rôle du groupe de diffusion et créer une solidarité entre les différentes directions,
- ✓ mieux connaître les impacts de la réforme dans les différentes directions,
- ✓ définir les moyens de pilotage du changement,
- ✓ savoir quoi communiquer ? A qui ? Quand ? Avec quels outils ?
- ✓ répondre aux questions et réticences formulées par les membres du groupe de diffusion au cours de l'entretien préalable.

Un travail en sous-groupe a été demandé aux participants au cours de ce séminaire. Il s'agissait de travailler sur les possibilités d'accompagnement du changement dans trois cas concrets (Passage d'un dépôt à un site ou pôle, passage d'une station de monte à une unité multiservices (aujourd'hui appelée centre technique), annonce de la fermeture d'un site dans 4 ans).

2.1.3. Changement d'identité culturelle

Les fondements de la nouvelle culture des Haras nationaux ont été conçus à la suite du diagnostic établi, fin 2003, par le prestataire ACG (Cf. volume 1 de ce document de référence - septembre 2004)

2.1.4. Démarche métiers

La nouvelle organisation ainsi que les nouvelles ambitions des Haras nationaux entraînent des changements au sein des métiers de l'établissement :

Comment définir ces nouveaux métiers ? Comment former les agents à ces métiers ? Comment gérer la mobilité des agents et les nouveaux recrutements ?

2.1.4.1. Les fiches et réunions métiers

L'objectif poursuivi est que chacun ait la possibilité de réfléchir à la manière dont il va travailler demain pour porter la nouvelle vocation des Haras nationaux :

- ✓ Quel métier ? (domaine d'activité, quoi faire, avec quoi, avec qui, pour quelle contribution, pour quel résultat ?)
- ✓ Quelles sont les compétences nécessaires ? (savoir faire, compétences, connaissances professionnelles)
- ✓ Quelles formations / actions pour accompagner la prise de poste ? (prise de conscience des écarts avec les métiers actuels)

Il en résulte alors, la nécessité de disposer d'une liste qualitative et quantitative des métiers et des situations dans lesquelles ils seront exercés.

Pour cela, la méthode utilisée fût la suivante :

- ✓ Validation d'une première liste métiers par le COMEX en février 2004 :

- Responsable de pôle hippique (catégorie A et B)
- Responsable de secteur (catégorie A et B)
- Chargé de projet auprès du délégué régional (catégorie A et B)
- Assistant technique de pôle (catégorie B)
- Assistant technique de secteur (catégorie B)
- Assistant relations clientèle en secteur (catégorie B)

Cette liste a été complétée au fur et à mesure que les besoins ont été précisés, notamment suite aux réunions métiers.

- ✓ Création d'un ou plusieurs groupes de travail par métier (une seule réunion sur une journée, à la fois dans un souci de dynamique et de limitation des coûts) avec :
 - Un pilote : personne volontaire disposant d'une bonne visibilité sur le projet Haras nouvelle génération, et connaissant bien les activités actuellement exercées dans le métier ou son antécédent actuel.
 - Un membre du COMEX qui introduit les travaux en apportant tous les éléments sur la nouvelle vocation des Haras, la structure envisagée, les missions par direction, la répartition entre les différents niveaux de structure des activités à conduire pour remplir l'ensemble des missions traditionnelles et nouvelles, les métiers identifiés pour le futur, le positionnement (dans quelle structure) du métier à étudier.
 - Des supports de présentation préparés par le prestataire ALGOE.
 - Des grilles types.
 - Des objectifs précis.
- ✓ Chaque salarié doit s'inscrire dans un groupe métier en retournant une fiche d'inscription envoyée par courrier nominatif.
- ✓ Rédaction de fiches métiers : Le groupe commence par produire, par brainstorming, la liste des grands domaines d'activité, puis définit le contenu du métier en balayant 4 facettes (Quoi faire, au plan technique ? Avec quoi (informations, instruments, moyens...) ? Avec qui (le champ relationnel du travail) ? Pour quels résultats, quelle contribution à quelle mission (à suivre avec quels indicateurs) ?). Puis ce groupe identifie les compétences qui seront nécessaires pour exercer ces activités (les savoir faire à mettre en œuvre, les connaissances (générales, techniques..) à mobiliser, les comportements professionnels à associer...). Il formule ensuite les spécificités éventuelles concernant les conditions de travail, la disponibilité nécessaire ou les contraintes horaires, les habilitations ou les pré-requis pour exercer le métier. Les fiches métiers seront rédigées par le pilote à l'issue du travail réalisé en groupe.
- ✓ Validation de ces fiches par les directions concernées puis le COMEX.

- ✓ Diffusion des fiches métiers par la DRH et mise en place d'un plan de formation détaillé (à partir des suggestions formulées au cours des groupes métiers).
- ✓ Ouvertures de nouveaux postes, appels à candidatures et organisation de la mobilité.

Ce travail a été réalisé entre mai et juin 2004 pour les agents A et B de la DIT et de la D2S, et en juin 2004 pour les agents C administratifs.

Remarque : Pour les directions fonctionnelles, les fiches ont été rédigées par les personnes en poste sans réunion métier préalable.

2.1.4.2. La mobilité

2.1.4.2.1. Généralités

Pour répondre à une demande légitime exprimée par les personnels, la direction générale a mis en place un dispositif d'accompagnement avec pour objectif de contribuer à apaiser, prendre en compte le mieux possible les aspirations de chacun et faire en sorte que l'ensemble des personnels trouve sa meilleure place dans la nouvelle organisation des Haras nationaux.

Ce dispositif d'accompagnement à la mobilité s'appuie sur :

- ✓ une définition précise et préalable de « l'environnement »,
- ✓ un comité de suivi des mobilités,
- ✓ un auditeur,
- ✓ des entretiens individuels,
- ✓ des mesures d'accompagnement.

✓ **Le comité de suivi des mobilités :**

Son rôle est de conduire l'accompagnement personnalisé de la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Il assure la remontée des questionnements (inquiétudes et blocages) mais aussi des aspirations. Il veille à la bonne information des personnels et à la précision des renseignements utiles : à cet effet, il définit le document « guide d'entretien ». Il assure la synthèse des aspirations, évalue des hypothèses pertinentes à proposer à chacun. Il fait part de ses observations, évaluations, propositions à la direction générale (et COMEX), chargée de la décision finale ainsi qu'aux Commission Administrative Paritaire (CAP) et Commission Consultative Paritaire (CCP). Il assure, au préalable, la compilation de toutes les informations utiles et nécessaires : fiche de poste, grille de classification, conditions matérielles.

Il est animé par le directeur du pôle ressources et moyens et il est composé :

- ✓ du DRH,
- ✓ du ou des auditeurs,
- ✓ d'une personne « ressources » de la DRH,
- ✓ d'une personne chargée d'assurer le suivi général, la liaison entre les différents intervenants et l'organisation matérielle des travaux de ce comité.

Les moyens matériels et humains de la DRH seront mobilisés autant que de besoin.

Le comité œuvrera le plus en amont possible des opérations de mobilité. Il se réunit, autant que de besoin, dont une fois au moins avant le début des entretiens, une fois après la première série d'entretiens et une fois avant les CAP et CCP.

✓ **L'auditeur :**

C'est la personne qui assure les entretiens individuels à son initiative ou à la demande de personnels. Il rapporte devant le comité de suivi des mobilités mais il alerte également la direction générale de tout problème grave ou important dont elle doit avoir connaissance.

Il doit « auditionner » l'ensemble des personnels qui le souhaitent selon un calendrier défini.

Deux entretiens sont à prévoir :

- ✓ Un entretien «exploratoire» au périmètre très large permettant un échange libre entre l'intéressé et l'auditeur : inquiétude, questionnement, état d'esprit, réflexions générales. Ce premier entretien doit permettre de dégager les aspirations, les souhaits, les interdits et les blocages, les limites de chacun vis à vis de la mobilité ou plus simplement des changements en cours. Cet entretien ne peut en aucun cas servir à exprimer une pré orientation. Il doit pouvoir également par des réponses simples et précises de l'auditeur contribuer à « dédramatiser », rassurer si nécessaire.
- ✓ Un entretien ultérieur après réunion du comité de suivi, qui a pour objectif d'explorer avec l'intéressé les « pistes possibles » ; il peut y avoir esquisse de pré orientation.

Deux auditeurs ont été nommés : Marcel GARDIN et Dominique WILLAUME.

✓ **Les mesures d'accompagnement :**

Elles recouvrent : la communication, le plan de formation, les accompagnements particuliers (conseil, suivi social, bilan de compétence), les mesures statutaires.

▪ ***La communication :***

Une communication particulière et fréquente (Info DRH) informera de la mise en œuvre, du rôle, des modalités de fonctionnement du processus d'accompagnement ainsi que de l'avancement des travaux. Le service communication et la DRH assureront la conduite de cette communication.

▪ ***Le plan de formation :***

L'adaptation aux métiers et l'accompagnement dans les nouvelles fonctions feront partie des phases prioritaires du plan de formation établi par la direction de la stratégie dans le cadre du contrat social.

▪ ***L'accompagnement personnalisé :***

Pour répondre à des besoins particuliers détectés par l'auditeur, un accompagnement particulier pourra être réalisé : bilan de compétences, rencontre avec des consultants, entretien avec l'ingénieur chargé de l'orientation au ministère de l'agriculture, voire également « coaching » dans un cadre bien défini. Les cas sensibles feront l'objet d'une attention particulière.

▪ ***L'accompagnement statutaire :***

Dans le cadre du contrat social, les évolutions statutaires seront mises en cohérence avec la problématique de changement de poste et de métier. La mise en chantier (même si les effets ne sont pas immédiats) de refontes statutaires ou de systèmes indemnitaires accompagnera ces opérations.

2.1.4.2.2. Les modalités pratiques

✓ **Le calendrier :**

▪ ***Préparation :***

- Rédaction du cahier des charges précisant les objectifs et les moyens pour la mise en œuvre de la cellule mobilité : 09 mars 2004
- Mise en place de la cellule : le 16 mars 2004
- Établissement d'une charte de mobilité puis d'un guide d'entretien : semaine du 16 au 19 mars 2004
- Communication générale annonçant la mise en place du processus : le 17 mars 2004
- Premiers entretiens : à compter du 19 mars 2004

▪ ***Calendriers des entretiens :***

A ce stade, il s'agit de pouvoir entendre l'ensemble des 1100 agents de l'établissement sur la période à venir 8 à 9 mois. Il faut définir un programme d'entretien tenant compte des priorités liées aux diverses échéances :

- Avant le 16 avril 2004 : Directeurs et directeurs adjoints de Haras nationaux, cadres « A » des « ex directions » : filière, développement et étalonnage, autres cadres « A » qui le souhaitent
- Entre le 1er Juin et le 1er octobre 2004 : Cadres « A » non déjà vus, cadres « B », « C » administratifs, chefs de dépôts, « C » techniques qui le demandent
- Il était prévu d'entendre les agents C techniques entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre 2004, mais ces entretiens n'ont pas encore eu lieu car il fallait, au préalable, attendre la finalisation du schéma territorial et du contrat social (notamment l'adaptation des régimes indemnitaires aux nouveaux métiers)

✓ **Les modalités pratiques :**

Offre personnalisée d'entretien adressée à l'ensemble des personnels détectés comme prioritaires

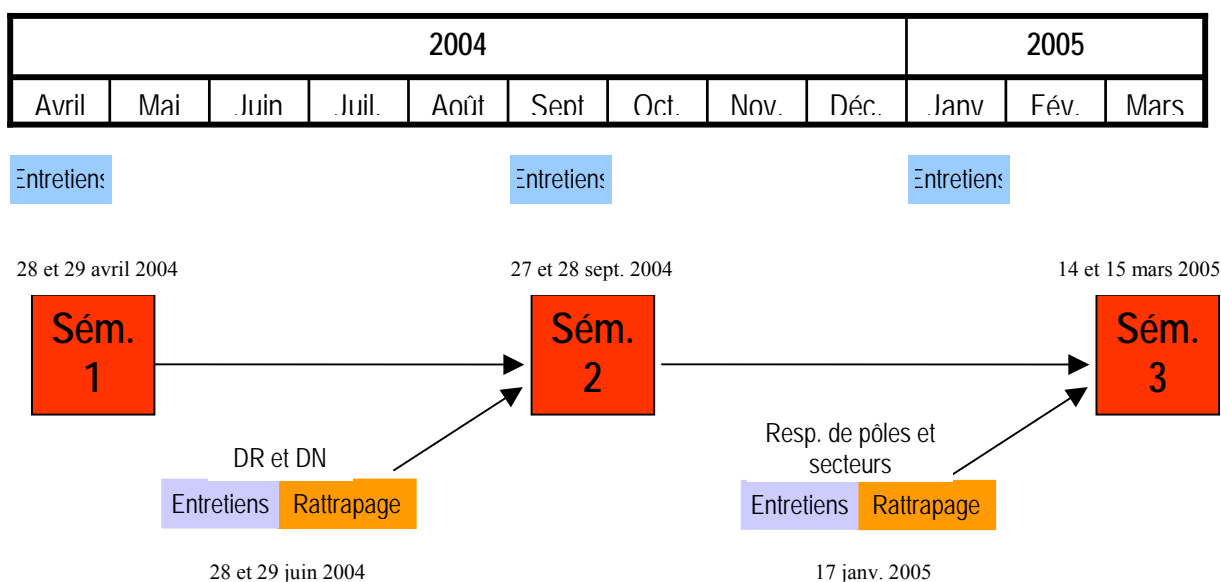
Annonce à l'ensemble du public concerné de la possibilité de rencontrer l'auditeur
Prises de rendez vous pour les premiers entretiens.

2.2. De juillet 2004 à juillet 2005

2.2.1. Groupe de diffusion

Depuis sa création, en 2003, le groupe de diffusion s'est élargi : d'abord au printemps 2004 en impliquant les délégués régionaux et nationaux, puis en décembre 2004 avec les nominations des responsables de pôles et de secteurs. Ce groupe comprend donc aujourd'hui l'ensemble des managers de l'établissement. A terme, l'ensemble du corps social y sera intégré ; le groupe de diffusion n'aura alors plus de raison d'être.

Les personnes nouvellement nommées (par courrier de la directrice générale) doivent participer à un entretien avec un membre du COMEX ainsi qu'à un séminaire de rattrapage de façon à en être au même niveau que les premiers membres du groupe.



Deux nouveaux séminaires ont donc été organisés entre juillet 2004 et juillet 2005 :

- ✓ Le séminaire 2, les 27 et 28 septembre 2004 ; il avait pour objectifs, à partir de travaux en sous groupes, de comprendre et décliner au quotidien les fondamentaux culturels donnés par le COMEX et intégrer la nouvelle culture dans son mode de fonctionnement au quotidien.
- ✓ Le séminaire 3, les 14 et 15 mars 2005 ; il avait pour objectif de savoir transmettre et mettre en œuvre les fondamentaux culturels. La méthode de travail consistait à prendre connaissance des déclinaisons des fondamentaux par service (exercice du marché de l'information) avant d'élaborer, en sous groupes et par métier, un plan d'action local puis préparer un plan d'action concret à l'aide de la méthode proposée par le prestataire.

A l'issue de chaque séminaire, un kit de déploiement est fourni aux membres du groupe de diffusion. Ils devront, à l'aide de ce support et accompagnés d'un autre membre du groupe de diffusion, effectuer une présentation à leur équipe. L'objectif de cette réunion d'échanges et d'informations est d'informer sur la démarche et de faire partager les fondamentaux de l'établissement.

2.2.2. CODIF

La démarche culturelle est importante comme nous avons pu le mesurer par le chemin parcouru en groupe de diffusion.

Alors que ce groupe s'élargissait, il est devenu nécessaire de le doter d'un « leader ship » : le comité de diffusion. Ce comité, appelé CODIF, fut créé en Janvier 2005 et comporte 16 personnes qui ont été désignées par les membres du COMEX sur la base de leur implication dans le changement et de leur positionnement dans la nouvelle organisation. Indépendamment des rôle et fonction de chacun, les membres de ce comité ont été choisis pour :

- ✓ animer le groupe de diffusion et notamment préparer le séminaire des 14 et 15 mars 2005,
- ✓ être les garants de la progression de l'établissement dans la mise en œuvre de son nouveau positionnement (culture et organisation).

Les membres de ce comité ont potentiellement une responsabilité certaine pour :

- ✓ développer la cohésion de l'établissement, notamment par la transversalité,
- ✓ accélérer le mouvement de la mise en œuvre du changement culturel afin qu'il y ait des signes visibles à l'extérieur très rapidement,
- ✓ apporter un suivi plus individualisé aux membres du groupe de diffusion,
- ✓ anticiper le terme du contrat avec ACG en initialisant l'animation du groupe de diffusion et de transfert de savoir-faire d'ACG.

Le planning de travail du CODIF est le suivant :

- ✓ 10 février 2005, réunion dans les locaux de Paris
- ✓ 24 février 2005, réunion dans les locaux de Paris
- ✓ 1er mars 2005, réunion dans les locaux de Paris
- ✓ 14 et 15 mars 2005 animation du troisième séminaire du groupe de diffusion avec l'aide d'ACG, à Pompadour
- ✓ 3 réunions de suivi d'avril à septembre 2005

Philippe BOMBARDIER est chargé d'assurer la coordination du CODIF.

2.2.3. Changement d'identité culturelle

Les fondamentaux définis en 2003 ont été déclinés, au cours du second séminaire, en comportements et modes de relations internes...

Fondamentaux culturels	Comportements et modes de relations internes souhaités	Comportements non souhaités
<p>Le progrès pour l'homme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Positiver, encourager, responsabiliser, ✓ Favoriser l'épanouissement personnel de chacun dans son métier ✓ Accepter que d'autres aient une part de savoir autre ✓ Se nourrir de l'expérience et du savoir des autres ✓ Savoir dire aux personnes ce qui va (leurs compétences) et ce qui ne va pas (montée en compétences) = manager et savoir dire que c'est bien ✓ Avoir des objectifs ✓ Prendre en compte l'épanouissement des hommes ✓ Valoriser les compétences, connaître la cartographie des compétences de la maison (mise à jour) ✓ Accepter que la compétence soit collective : ce n'est pas la réussite de untel mais la réussite d'un projet (et d'une équipe) ✓ Mettre en évidence les évolutions de carrière et mettre en place l'évaluation des compétences qui sert ces évolutions ✓ Accueillir les collègues dans les structures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infantiliser, décourager, négativer ✓ La culture de l'omniscience ✓ Rétention d'infos ✓ Confier des tâches monotones ✓ Ne pas confier de responsabilités ✓ Ne fonctionner que par la hiérarchie ✓ La solitude ✓ Le mépris ✓ Dire non, mais sans contre proposition ✓ Juger l'importance d'un travail en fonction du nombre d'étalons gérés

Fondamentaux culturels	Comportements et modes de relations internes souhaités	Comportements non souhaités
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concertation, appropriation des décisions ✓ Se responsabiliser sur une décision ✓ Expliquer la décision prise ✓ Engagement individuel dans le projet collectif ✓ Se remettre en cause et en danger individuellement et collectivement (solidarité dans l'échec comme dans le succès) ✓ Demander aux autres de nous évaluer sur le respect des fondamentaux (état d'esprit 360°) ✓ Respecter nos engagements et ne pas revenir dessus ✓ Réfléchir avant de réagir, puis agir. ✓ Dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit ✓ Développer le travail en équipe pour amener un esprit d'équipe = créer l'équipe ✓ Développer le travail en projet, échanger les expériences et travailler en réseau ✓ Faire des choix et déléguer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se déresponsabiliser, politique du parapluie ✓ Ne pas passer plus de temps à dire ce que l'on fait que le faire ✓ Décider mais ne pas assumer la responsabilité de la décision ✓ Critiquer (ouvertement ou sournoisement) mes hiérarchiques ✓ Court-circuiter (même involontairement) mes collaborateurs ✓ Ne pas vouloir tout voir, tout connaître, tout contrôler ✓ Ne pas toujours faire appel aux mêmes bonnes volontés ✓ Agir seul – individualisme ✓ Retenir de l'information ✓ Faire preuve d'ambition égocentrée (qui ne valorise pas le collectif)

Fondamentaux culturels	Comportements et modes de relations internes souhaités	Comportements non souhaités
<p>Le respect et l'équité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconnaître les valeurs des autres : chacun y trouve son compte à chaque maillon de la chaîne ✓ Courtoisie ✓ La transparence des décisions ✓ Demander l'avis des gens, notre avis ✓ Prendre en considération les contraintes des autres (hiérarchisation des priorités) ✓ Politesse ✓ Prendre compte l'avis de tous les acteurs d'un projet ✓ Dialoguer quelque soit le "grade", sans sectarisme ✓ Respecter pour être respecté ✓ Transparence dans les propos et les actions ✓ Courage dans les face à face avec les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les arrangements à la marge, les dérogations ✓ Autoritarisme ✓ Individualisme ✓ Faire des préférences en fonction des seules affinités ✓ Ne plus respecter le petit personnel ✓ Arrêter de vénérer les patrons et l'inverse aussi (éviter de penser que parce que c'est la Direction, c'est « con ») ✓ Éviter le favoritisme, le clientélisme ✓ Ne pas dire bonjour ✓ Demander un avis quand la décision est déjà prise ✓ Penser et dire qu'il y a des tâches nobles et des tâches subalternes ✓ « Être pris pour un pion » ✓ Considérer que l'avis d'un agent n'a pas d'importance sauf quand il va dans le même sens que nous ✓ Quand il y a 10 avis différents : rebondir sur les 1 ou 2 personnes qui ont donné l'avis qu'on souhaitait

... Puis en comportements par direction...

Ancienne direction des ressources et des moyens (correspond aujourd'hui à DRH + DAG)

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préalable : Actuellement la direction cherche avant tout à sécuriser. Elle possède une image de justicier, de redresseur de torts. ✓ Il faut maintenant que la Direction se positionne comme facilitateur de la réalisation des missions de chacun en prenant en compte le cadre réglementaire tout en essayant de le faire évoluer. ✓ Avoir un recul par rapport aux textes (état d'esprit / simplification, interprétation des textes)
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faciliter la rencontre avec l'extérieur, les autres directions. ✓ Rechercher des solutions qui permettent de faciliter le travail des collègues ; s'il n'y a pas de solution, il faut le noter pour penser aux évolutions futures. ✓ Développer la capacité d'interprétation des textes compte tenu de notre nouvelle organisation et culture. ✓ Ne pas imposer, mais dialoguer avec son interlocuteur.
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La direction doit s'associer plus en amont à la réflexion collective notamment en participant à des groupes de travail. ✓ Faire du préventif plus que du traitement curatif.
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir faire la part des choses. ✓ Savoir reconnaître que l'on s'est trompé.

Direction des COonnaissances

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permettre à l'homme de mieux comprendre son cheval. ✓ Apporter des informations ; constituer des connaissances utiles et adaptées. ✓ Partager l'expertise. ✓ Valoriser l'homme en le formant et en lui apportant de la compétence.
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir à l'esprit que l'on ne fait pas des études pour soi mais pour les autres. ✓ Améliorer notre connaissance à l'extérieur pour la faire partager en interne. ✓ Travailler en équipe à l'intérieur de la Direction, transversalité, « multidisciplinarité ». ✓ Être à l'écoute de la DIT et de DSS et analyser puis chercher à satisfaire les demandes (plutôt que de dire « ça sert à rien »).
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir la sensation que le travail est utile. ✓ Développer la notion de résultat final. ✓ S'engager sur des résultats. ✓ Développer la notion de projet collectif et multidisciplinaire. ✓ Être volontaire et organisé (tri des informations).
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendre son discours accessible. ✓ Mutualiser la connaissance dans une base unique. ✓ Rechercher la franchise et la transparence. ✓ L'information, la connaissance est accessible à tous.

Direction des Initiatives et Territoires

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les Délégués doivent voir clairement qu'ils sont utiles pour les personnes des Haras et pour les partenaires régionaux. ✓ Ils doivent communiquer autour de leur rôle pour l'homme et non pour le cheval. ✓ Montrer que l'on a l'expertise en interne et que l'on se mobilise.
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les Délégations doivent aller à la conquête ; aller vers les structures pour contribuer à renforcer leur organisation. ✓ Aider à clarifier la demande et la faire valider, la mettre en œuvre avec les autres Directions ✓ Être ouvert aux enjeux et demandes de la société et savoir la traduire en utilisant le cheval comme outil de réponse.
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Être les porteurs de la stratégie qu'ils adaptent à la région et être prêt à faire évoluer son métier. ✓ Créer un véritable collectif de Délégués ; créer une cohérence et une synergie, notamment par la façon de répondre à la demande (éviter l'isolement de la région, de la filière et de l'international). ✓ Avoir le réflexe de s'engager dans les situations, être moteur et être capable de partager, de demander de l'aide.
L'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer notre état d'esprit qui est lié à la mission de service d'intérêt général : ✓ « Nous portons autant d'intérêt à chaque projet quelle que soit la filière ». ✓ Veiller à ce que la DIT ne se considère pas comme le seul cerveau des Haras et des partenaires (Délégués pas détenteurs de pouvoir). ✓ Avoir le souci de prendre en compte toutes les personnes de la Direction, quelle que soit leur fonction, avoir un esprit d'équipe ce qui implique beaucoup de transparence.

Direction des Services et des Sites

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer la notion de services (services innovants) qui par définition est centrée sur l'homme, notamment en repositionnant l'étalonnage. ✓ Renforcer l'offre d'appui et de conseil qui symbolise l'enrichissement des hommes.
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer l'écoute de la clientèle pour offrir des services et des produits dans les pôles et centres techniques. ✓ Faire en sorte que les socioprofessionnels et les consommateurs en général s'approprient davantage notre offre, nos pratiques et nos domaines. ✓ Avoir une attitude d'accueil. ✓ Avoir le souci de la transmission du patrimoine. ✓ Être capable d'adapter les procédures, les règles qui semblent gravées dans le marbre et qu'il faut centrer sur les vraies cibles.
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer plutôt les aspects collectifs. ✓ Développer des pratiques de références. ✓ Donner plus le sentiment d'appartenir à un collectif Haras qu'à un territoire, (tenue vestimentaire, signalétique, méthodes de travail communes..). ✓ Faire connaître les nouvelles méthodes de travail, communes à l'ensemble des Haras. ✓ Constituer des groupes d'appartenance, des réseaux (ex : les directeurs de secteurs, les responsables de pôles..).
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuer à être transparent (ex : afficher les prix, ne pas cacher les problèmes des chevaux..). ✓ Être plus lisible : cela signifie faire savoir et comprendre, à un observateur extérieur initié et non initié, ce que nous faisons et à quoi nous servons.

Direction de la Stratégie

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles
Le progrès pour l'homme	✓ Rechercher et adapter les innovations pour l'homme. ✓ Rappeler, en permanence, la traduction de nos activités vers l'homme
L'ouverture	✓ Avec le souci de la prospective, répondre en permanence aux questions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que veut l'autre ? ▪ Comment fait l'autre (ailleurs) ? ▪ Comment me voit l'autre ?
L'engagement individuel et collectif	✓ Être garants collectivement de la ligne stratégique au travers d'expertises spécifiques : Métiers, Marketing, Communication, Gestion analytique.
Le respect et l'équité	✓ Écouter l'autre, le considérer et être en mesure de se mettre au niveau de chacun de nos interlocuteurs.

Et enfin en comportements par service.

La traduction des fondamentaux dans la DRM, service RH

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construire un plan de carrière adapté (système de prime et de promotion) ✓ Se former tout au long de la carrière ✓ Expliquer les objectifs de l'année ✓ Répondre aux interrogations des personnels ✓ Développer les compétences individuelles au service d'un objectif collectif ✓ Développer l'évaluation avec une logique « parcours professionnel »
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication forte ; information montante et descendante ✓ Être à l'écoute ✓ Être sensible aux préoccupations du terrain ✓ Fournir des expertises aux directions pour proposer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer (et ne pas perdre de vue) la concertation ✓ Valoriser les métiers ✓ Veiller à la transparence des objectifs
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place un système d'évaluation en cohérence avec les objectifs de l'individu ✓ Traiter les dossiers de la même façon, ne pas faire de différences selon les individus ✓ Ne pas faire d'exception au système collectif ✓ Faire preuve d'honnêteté intellectuelle ✓ Permettre à tous d'accéder aux personnes de la direction ✓ Manager par les compétences

La traduction des fondamentaux dans la DRM, service juridique

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoriser le travail de chacun; ✓ Accroître les compétences des agents et les faire reconnaître
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre à disposition de l'information; participer aux actions transversales. ✓ Accueillir les demandes (cf. respect)
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Collaborer avec tous...
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agir en fonction des besoins réels et non du « poids » de chacun, ce qui nécessite une analyse des besoins et une priorisation en fonction des objectifs de l'établissement.

La traduction des fondamentaux dans la DRM, service Informatique

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer les conditions d'accès à l'information, simplifier - Diffuser le maximum d'informations ✓ Diminuer les coûts pour pouvoir étendre les moyens et les outils ✓ Pouvoir évaluer les compétences (entretien individuel) avec les ressources qui constituent l'équipe ✓ Pouvoir être évalué par les supérieurs hiérarchiques (points forts/points à améliorer) : avoir des perspectives et savoir où l'entreprise envisage de mettre en valeur les compétences ✓ Apporter des formations ✓ Mettre en valeur les initiatives personnelles
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'imprégner d'expériences extérieures ✓ Polyvalence au sein de l'unité territoriale ✓ Être au service des autres directions ✓ Écouter, s'informer, s'intéresser aux projets transversaux (application, matériel) ✓ Tenir compte des expériences externes : veille technologique ✓ Anticiper les améliorations des systèmes d'information ; la donnée utile au bon moment, sur le bon support ✓ Garder la perception des conséquences externes alors que le service est interne ✓ Écoute des attentes, des préoccupations et des difficultés quotidiennes ✓ Transparence dans les événements relatifs aux projets informatiques afin que l'équipe soit au courant des actions, des décisions, des raisons...
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'une équipe d'Unité Territoriale DRM ✓ Réactivité face aux problèmes ✓ S'intégrer dans les projets transversaux et non dans les projets strictement informatiques ✓ S'intégrer dans les processus de modernisation ✓ Dire ce qu'on fait et ce qu'on va faire – faire ce qu'on dit ✓ A partir d'objectifs concrets fixés en concertation, tout faire pour y arriver, dans le respect et l'équité
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traiter les demandes sans sectarisme ✓ Développer les outils de communication ✓ Répondre identiquement à chaque utilisateur par rapport à chaque direction ✓ Utiliser les moyens en fonction des priorités collectives et en fonction du « rang » de l'établissement ✓ En interne : reconnaître l'importance des projets ou études mais aussi de la maintenance et du quotidien ✓ Balance technique / applicatif (moyens = reconnaissance individuelle) ✓ Le respect de l'avis contraire ✓ L'écoute active lors de rencontre avec les utilisateurs finaux lors des phases de conceptions

La traduction des fondamentaux dans la DIT, pour les Délégués Internationaux

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'enrichir des expériences des autres pays ✓ Élargir sa connaissance de la filière ✓ Valoriser l'image de la France à l'étranger
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approche transversale et multisectorielle ✓ Positionnement par rapport aux autres intervenants (notion de réseau) ✓ Être à l'écoute des besoins de nos interlocuteurs
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer l'approche par projet en impliquant les autres services
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecter la hiérarchisation des projets établis ✓ Notion de service public et de neutralité

La traduction des fondamentaux dans la DIT, pour les Délégués Nationaux

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrumentaliser le cheval, acteur de développement local, social et économique ✓ Aider à la structuration d'associations ou autres pour pouvoir faire émerger des projets
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Être à l'écoute des partenaires, les aider à formuler des projets ou à les réaliser ✓ Faire remonter et descendre les échanges en interne et en externe
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fixer des objectifs communs et les tenir ✓ Fédérer les agents sur des projets ✓ Être évalué sur ces deux points
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traiter les associations sur un plan d'équité ✓ Écoute de tous les projets, hiérarchisation puis décision explicite ✓ Répondre à tous les courriers ou contacts ou les transférer sur une personne compétente

La traduction des fondamentaux dans la DIT pour les DR

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoriser les atouts du cheval à chaque niveau de la société (sportif, social, culturel...) ✓ Prendre en compte les attentes de la société civile (collectivité locale) ou professionnelle pour exploiter le produit cheval ✓ Intégrer le cheval dans les projets créateurs de progrès pour l'homme ✓ Valoriser les équipes par le développement de projets ✓ Placer le cheval au service de l'homme dans tous les créneaux de la société ✓ Responsabiliser une équipe qui travaille sur un même projet ✓ Mettre en valeur les compétences des collaborateurs ✓ Engager à la prise de responsabilités ✓ Déléguer la conduite de projet ✓ Identifier les compétences des personnes de ma direction / mon service et les valoriser, les stimuler ✓ Aider à faire avancer les projets, reconnaître le travail accompli – les valoriser de façon objective et authentique
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendre en considération les attentes de chacun des acteurs de la filière et de chacun des partenaires (collectivités) ✓ Mobiliser des ressources externes ✓ Développer des liens et des relations de travail avec d'autres services de l'État et avec d'autres cultures (entreprises, collectivités) ✓ Prise en compte des contraintes des interlocuteurs (contexte local) pour mettre en œuvre les projets et les objectifs ✓ Développer des projets multisectoriels ✓ Partager les expériences internes, externes et hors de la filière ✓ S'ouvrir aux autres directions, sur les sites, en central et en externe ✓ Travailler en réseau, partager et échanger les expériences avec les services analogues (visites croisées interservices – inter filières), diffuser les expériences positives, mettre en œuvre les bonnes pratiques et les bonnes idées - Répertoire des bonnes pratiques ✓ Être à l'écoute de tous, sans distinction aucune

<p>L'engagement individuel et collectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'organiser en interne et tout mettre en œuvre (interne et externe) pour répondre aux attentes des bénéficiaires de nos prestations ✓ Notion de travail en équipe ✓ Répartition des tâches consensuelle et collégiale ✓ Évaluation collective des engagements pris et récompense collective ✓ Responsabiliser l'ensemble d'une équipe sur un projet ✓ Être solidaire des décisions prises par d'autres services ✓ Travailler en réseau hors et dans la filière ✓ Travailler en équipe réduite interchangeable ✓ Travailler par projet - Créer et faire vivre l'équipe, jouer clairement son rôle de chef ou animateur de projet – Partager les informations ✓ Mettre ses compétences et ses connaissances au service du projet - Coordonner et aider les acteurs d'un projet – Échanger sur les techniques et la façon de mener un projet ✓ Savoir motiver et mobiliser tous les acteurs et pas seulement toujours les mêmes ✓ Partager les informations avec la collectivité (« On va au bout et on aide à aller au bout »)
<p>Le respect et l'équité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecter l'ensemble des acteurs d'un projet avec leurs contraintes et leurs spécificités ✓ Respecter la responsabilisation des autres ✓ Montrer l'intérêt sur tous les projets indépendamment de la hiérarchisation de ceux-ci ✓ Toute demande nécessite une réponse ✓ Notion de service public et de neutralité ✓ Recevabilité de tout projet ✓ Attacher la même attention à chaque région française ✓ Attacher la même importance, quelle que soit son ampleur ✓ Respect : écoute des interlocuteurs, règles élémentaires de savoir-vivre ✓ Équité : hiérarchisation et affichage des priorités et respect de cette hiérarchie ✓ Expliquer ses engagements - Reconnaître l'engagement ✓ Agir en transparence – visibilité sur les budgets – Transparence optimisée en permanence ✓ Être respectueux du travail, des compétences / prérogatives et missions de chacun, stimuler ses collaborateurs ne pas les limiter dans leurs relations professionnelles ✓ Accepter d'être au service de la meilleure efficacité

La traduction des fondamentaux dans la D2S pour les responsables de Site

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilisation et autonomie relative dans l'organisation du travail ✓ S'ouvrir vers de nouveaux métiers ou de nouvelles missions, évoluer dans son parcours professionnel ✓ Valoriser le travail de groupe ✓ Valoriser les compétences de chacun ✓ Prendre en compte l'épanouissement des individus ✓ Affecter les personnels aux bonnes tâches ✓ Engager les personnels à la formation ✓ Responsabiliser au niveau secteur et UMS ✓ Reconnaître le travail réalisé et ne pas hésiter à valoriser l'individu et/ou l'équipe
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement des contacts humains ✓ Relation clientèle ✓ Démarche vers de nouveaux services et nouveaux clients ✓ Développer des réseaux de manifestations ✓ Avoir recours aux autres services pour évaluer la pertinence des projets ou des actions ✓ Savoir se mettre au « service de » ✓ Accepter les avis des autres même si cela dérange ✓ Aller au devant des autres ✓ Développer des actions en dehors de celles strictes du cheval ✓ Accueillir d'autres activités celles autour du cheval sur les sites ✓ Provoquer des échanges avec les équipes de terrain et organiser le travail en réseau ✓ Organiser la concertation avec les responsables de secteurs et les équipes
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler en équipe, en réseau ✓ Apporter un soutien fonctionnel ✓ Fixer ensemble les objectifs ✓ S'engager à mieux se former ✓ Avoir le même niveau d'exigence pour soi et pour les autres ✓ Expliquer les décisions prises (en interne et en externe) ✓ Assumer les conséquences des décisions prises (même et surtout si elles ont posé problèmes...ou ont été un échec) ✓ Accepter d'être évalué (pas uniquement par le/les supérieurs hiérarchiques) ✓ Donner pour recevoir dans la dynamique opérationnelle ✓ Déléguer ✓ Valoriser les compétences et les réussites ✓ Travailler en plate forme avec les autres acteurs du site
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesurer qualitativement et quantitativement le travail effectué et reconnaître ce travail ✓ Être attentif à la circulation de l'information et aux attentes de chacun ✓ Rendre partout le même service quel que soit le commanditaire ✓ Être exemplaire (faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait) ✓ L'avis d'un agent est aussi important que celui d'un cadre ✓ Porter un intérêt marqué aux remarques et aux avis »

La traduction des fondamentaux dans la DCO, service Formation

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoriser les compétences ✓ Approfondir ses connaissances ✓ En externe, avoir un meilleur accès à l'information
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversifier ses actions (demande de nouvelles formations) - élargir ses connaissances
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Être au service des autres directions ✓ Être au service des stagiaires (se mettre à leur portée)
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tout le monde a accès à la formation ✓ Proposer des formations pour tout le monde et adaptées au public

La traduction des fondamentaux dans la DCO, service Diffusion

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fournir plus de supports, développer les canaux de diffusion, créer de nouveaux supports ✓ Capitaliser l'information et la mettre à disposition des autres (bases de connaissances) ✓ Trouver l'information adéquate facilement et rapidement
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'intéresser à tous les clients ✓ S'intéresser à tout, pas seulement à la technique ✓ Développer les champs d'information, couvrir des thématiques très diverses
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler en réseau ✓ Engagement à se mobiliser sur des projets
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus de diffusion pour tous avec différents types de supports ✓ Donner de l'info à tous (collectif et individuel), donner différents niveaux d'informations en fonction du public ✓ Traiter toutes les demandes, (réponses à toutes les questions)

La traduction des fondamentaux dans la DCO, service Ingénierie

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chacun se nourrit de l'expérience de l'autre en acceptant de ne pas être omniscient ✓ Le savoir, la connaissance transmis à l'extérieur sont plus pertinents et plus complets ✓ Développer la complémentarité
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire profiter chaque membre de l'équipe de la connaissance acquise par tous les médias à disposition (oral, écrit, téléphone, mail, machine à café...) ✓ Faire profiter l'externe de la connaissance acquise (publi reportage ...)
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dans une logique de projet, l'individu et le collectif se mettent en danger. Chacun doit être le plus irréprochable et le plus performant possible au service du groupe ✓ La dynamique du groupe déteint sur l'individu
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chacun détenant une part de savoir dans son domaine, l'individu existe en tant que tel dans le processus collectif. ✓ Il est un maillon de la chaîne. ✓ Chacun doit y retrouver son compte (voir commerce équitable) ✓ La réussite d'un projet passe par la continuité de la chaîne ✓ Chacun apporte sa pierre à l'édifice collectif qu'il soit opératif ou spéculatif

La traduction des fondamentaux dans la Direction de la stratégie - Communication

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne pas perdre l'objectif commun ✓ Répéter, expliquer les messages
L'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Écouter – Chercher à comprendre – Ne pas avoir d'a priori ✓ Mieux connaître les contextes de chacun et les réalités des autres
L'engagement individuel et collectif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rassembler les énergies – Faire valoir les engagements
Le respect et l'équité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Répondre rapidement à toutes les sollicitations ✓ Prendre en compte les avis ✓ Diffuser la diversité des avis

La traduction des fondamentaux dans la Direction de la stratégie - Marketing

Fondamentaux	Traduction des bases culturelles par service
Le progrès pour l'homme	✓ Encourager les comportements marketing en donnant des "clefs"
L'ouverture	✓ Écouter les différences de comportements
L'engagement individuel et collectif	✓ Proposer / apporter les techniques marketing pour aider les autres à résoudre leurs problématiques (partage et contribution)
Le respect et l'équité	✓ Prendre en compte toutes les propositions quelle qu'en soit l'origine

2.2.4. Démarche métiers

2.2.4.1. Les fiches et réunions métier

Les fiches et réunions métier pour les agents C techniques ont eu lieu en octobre 2004.

2.2.4.2. Plans de formation

Un plan de formation (consultable sur intranet dans la rubrique ressources humaines) a été construit de façon à permettre aux agents de l'établissement, et notamment aux délégués d'assumer leurs nouvelles fonctions dans de meilleures conditions.

Validé au CTPC du 23 juin 2005, le plan de formation 2005 se structure autour de trois grandes orientations stratégiques définies pour les Haras nationaux :

- ✓ Conforter et mobiliser l'expertise sur le cheval et les activités hippiques
- ✓ Intervenir dans la production, la valorisation et la promotion comme maître d'oeuvre
- ✓ Insérer les actions de développement dans les politiques régionales renouvelées

Ces orientations ont été déclinées en objectifs prioritaires et outils de développement suivants :

1°) Moderniser les modes d'action et l'efficacité administrative :

- ✓ Optimiser l'organisation et la gestion de l'établissement
- ✓ Améliorer la qualité des services rendus et proposer des simplifications des procédures administratives
- ✓ Élaborer et utiliser des indicateurs de résultats et de performance

2°) Adapter l'établissement aux nouvelles exigences stratégiques :

- ✓ Investir dans la connaissance socio-économique et le système d'information
- ✓ Structurer le niveau régional en fonction des objectifs de développement local (pôle de compétences)

- ✓ Développer des démarches et les engagements contractuels

3°) Valoriser les ressources humaines de l'établissement :

- ✓ Reconnaître et adapter les compétences
- ✓ Redéployer des effectifs vers des missions de développement notamment par la formation
- ✓ Accompagner le changement avec l'ensemble des personnels

Il est proposé que le plan de formation pour 2005 s'articule, comme en 2004, autour de 3 orientations majeures :

- ✓ La poursuite des actions de formations dites « classiques », indispensables au développement de l'établissement
- ✓ La mise en oeuvre d'actions liées aux nouveaux métiers des « Haras, nouvelle génération »
- ✓ La préparation au changement et acquisition des nouveaux modes de conduite de l'action publique.

A partir de ce plan, l'établissement a proposé, en concertation avec les délégués nommés fin 2004 et début 2005, 6 actions de formations :

- ✓ Management, assuré par ADIGE CONSEIL, opérateur spécialisé dans le management et l'organisation. Ces formations, de 4 jours, ont eu lieu à Paris
- ✓ Communication professionnelle, assuré par ADIGE CONSEIL, 4 jours, à Paris
- ✓ Conduite de projet, assuré par l'ENA et sous traité à deux consultants « free lance », 4 jours, à Paris
- ✓ Sensibilisation à la commercialisation, ENA « sous traité », 3 jours, à Paris
- ✓ Union européenne, institution et organisation, financements, ... assuré par un consultant, professeur de droit communautaire, Mr DOBRITZ, 3 jours, à Poitiers
- ✓ Marketing, assuré par un professeur, Mr DAUBREBIE, 2 jours, à Paris

Ces formations se sont déroulées entre octobre 2004 et mars 2005, soit 20 jours de formation répartis sur 6 mois, ce qui a constitué une charge importante pour chaque délégué.

Ce plan de formation sera repris pour 2005 et les années suivantes car il n'est pas aisé de mobiliser un nombre de jours de formation très important sur une seule année.

2.2.4.3. Recrutements

Pour les postes n'étant pas sollicités par des agents en interne, des recrutements ont eu lieu.

Fonctionnaires

Concours externe : 20 admis (14 externes et 6 personnels internes)

Concours interne : 14 admis (14 personnels internes dont 1 CDI)
Circulaire de mobilité : 26 entrants
Détachement : 1 entrant

Non titulaires :

3 CDD de catégorie A, 1 CDD de catégorie B.

Ces données sont extraites du rapport d'activité 2004.

2.3. A venir après juillet 2005

Les entretiens des agents C techniques avec la cellule mobilité sont à mettre en place rapidement afin d'achever la démarche métier. Cette étape est d'autant plus importante que les agents C techniques représentent une proportion importante du corps social des Haras nationaux.

La suite et fin du travail sur les métiers devrait aboutir sur la construction d'un référentiel métiers qui permettrait d'aller au-delà des fiches et de :

- ✓ dégager les compétences nécessaires à chaque métier,
- ✓ faire un descriptif détaillé des métiers,
- ✓ préciser les modalités d'évaluation,
- ✓ positionner ces métiers au sein de l'établissement.

A l'issue de ce travail, la déclinaison des fondamentaux culturels par métiers pourra être faite.

En bilan :

- * ***Des fondamentaux culturels fournis par le COMEX puis véhiculés et déclinés par le GROUPE DE DIFFUSION.
Résultat : - Des références communes pour tous les membres de ce groupe et une appropriation facilitée par l'implication de certains agents dans la réflexion
- Un positionnement clair pour l'ensemble des agents de l'établissement : via les kits de déploiement, chacun connaît les fondamentaux de l'établissement et les comportements à adopter au sein de sa direction***
- * ***Des métiers clairement définis, des agents informés car impliqués dans la démarche et qui peuvent postuler au mieux.***
- * ***Des plans de formation pour aider les agents à assumer leurs nouvelles missions***
- * ***Un accompagnement de la mobilité des agents grâce à des cellules d'écoute***

3. La communication des Haras nationaux

3.1. Avant juillet 2004 : d'un service de la communication à une véritable direction de la communication en relation avec la stratégie ...

Initialement, la fonction communication des Haras nationaux était assurée par un service communication rattaché à la direction de la valorisation. Il était placé sous l'autorité d'Emmanuelle BOUR et était composé des 3 attachés de presse. A la suite de leur départ, Guillaume NERON BANCEL a repris la fonction communication des Haras nationaux de septembre 2003 à mars 2004. La communication des Haras nationaux se basait sur une communication régionale par haras (les directeurs de haras étaient responsables de la communication à leur niveau).

En mars 2004, Diane de SAINTE FOY est nommée directrice de la communication pour mettre en place une véritable direction de la communication sous la responsabilité du directeur de la stratégie des Haras nationaux. La direction de la communication devient alors une composante stratégique de la réforme des Haras nationaux et s'organise comme suit :

- ✓ Diane de SAINTE FOY : stratégie, relations presse/publiques, gestion des prestataires, communication interne
- ✓ Guillaume NERON BANCEL : communication marketing, organisation d'événements, création et coordination des supports de communication
- ✓ Élodie ROBIN : animation et mise à jour Intranet, Internet, mini-site CAVADEOS, et du réseau RSIS (Responsables des Systèmes Informatiques par Secteur)
- ✓ Robert ADENOT : chargé de mission (cellule projets), a réalisé un audit des informations diffusées sur les circuits de visites des Haras en région et une évaluation des documents diffusés en 2004 ; il assure aujourd'hui le suivi des informations et des événements en région

Après un diagnostic de situation de crise réalisé par la nouvelle directrice de la communication, une nouvelle stratégie de communication est mise en place : une politique de communication est définie au plan national. Elle s'appuie sur les délégués régionaux pour sa diffusion en région. Cette politique est constituée de deux axes, la communication interne et la communication externe.

En attendant la mise en place d'une stratégie de communication à long terme, le COMEX a validé fin mars 2004 l'application par la direction de la communication d'un plan de communication d'urgence pour accompagner la fin de la phase 2 du changement. Ce plan a pour objectif de porter le changement auprès des différentes cibles identifiées par l'équipe dirigeante afin de le rendre plus lisible. Il a également vocation à faire part au plus grand nombre de la démarche participative mise en place pour accompagner la mutation de l'établissement. Les messages portés auprès des personnels visent à les faire adhérer au changement en leur montrant comment ils pourront tirer profit du changement pour eux-mêmes, pour le métier qu'ils exercent et pour les services qu'ils rendent auprès des usagers. Pour cela, il faut expliquer, informer, écouter, répondre.

Dans cette phase de diffusion très large de l'information liée à la réalisation du contrat d'objectifs, des outils ciblés selon les besoins et les destinataires ont été mis en place, avec des parutions régulières et fixes :

- ✓ Le site Intranet : le lancement du nouveau site le 6 avril 2004 a permis d'intégrer le changement dans l'arborescence de la base de données et de faire vivre des rubriques avec les informations liées à l'actualité. Il constitue un des supports majeurs de la communication interne et à ce titre, doit être associé à ce plan.
- ✓ Le journal interne existant Infos Haras a été décliné en quatre supports :
 - Infos Haras : journal bimensuel qui regroupe diverses informations concernant l'actualité des Haras nationaux (une seule édition a été réalisée en mai 2004).
 - Infos Haras thématique : supplément de 4 pages pour aborder une seule thématique du changement
 - Haras Hebdo : lettre d'information rédigée toutes les semaines, composée d'articles expliquant les différentes étapes de la démarche de mutation culturelle et organisationnelle des Haras nationaux. Elle met également en valeur différentes personnalités de l'établissement, sous forme de portraits et présente des événements et sujets d'actualité en lien avec l'activité des Haras nationaux.
 - Les dépêches : documents électroniques qui permettent d'annoncer une information unique et urgente. Ils remplacent l'ancien « Flash Info ».
- ✓ Plusieurs lettres d'informations ont également été lancées :
 - La lettre du COMEX : Elle paraît après chaque réunion du COMEX et est diffusée auprès du groupe de diffusion.
 - La lettre de la filière (non concrétisée à ce jour) est un projet d'informations des Haras en direction des acteurs de la filière
- ✓ Des fiches d'information expliquant les nouvelles missions et la nouvelle organisation des Haras nationaux ont été réalisées à destination des éleveurs, du grand public, et des acteurs à l'international.
- ✓ Un projet de colloque a été lancé en partenariat avec le Secrétaire d'État à la Réforme de l'État. Destiné aux cadres des Haras nationaux, aux collectivités locales et aux partenaires de la filière, il avait vocation à expliquer la modernisation en cours aux Haras nationaux dans le contexte de la réforme de l'État.

L'ensemble de ces actions entreprises constitue une base de la stratégie de communication plus largement développée à partir du mois de Juillet 2004.

3.2. De juillet 2004 à juillet 2005

3.2.1. La communication interne

La communication interne est une partie de la fonction de communication qui vise à faire partager à l'ensemble du personnel les informations concernant la modernisation de l'établissement pour que chacun participe à l'évolution de la démarche. Il faut donc informer les agents de façon régulière sur ce qui se fait mais également prendre en compte leur identité et éventuellement leurs idées.

Remarque : La communication interne a été menée en 2004 par la direction de la communication, avec la forte participation de la direction des ressources humaines. Depuis mars 2005, la direction des ressources humaines occupe une nouvelle place dans l'organigramme des Haras nationaux, la réflexion sur la communication interne est en cours.

L'objectif, depuis mars 2004, est de remplacer les outils ponctuels et peu adaptés aux besoins des Haras nationaux par de nouveaux outils de façon à produire des supports réguliers.

✓ **Les outils de communication pérennes**

Le travail entrepris à partir de mars 2004 (plan de communication d'urgence) se poursuit sur la période juillet 2004 / juillet 2005.

Remarque : Ces documents n'existent, le plus souvent, que sur support informatique et ne sont donc pas accessibles à tous les membres du personnel des Haras nationaux (notamment les agents C techniques qui représentent près de 600 personnes et qui n'ont accès au réseau que pendant la saison de monte). A terme, il pourrait être envisagé de publier un vrai journal interne sur papier.

✓ **Les outils de communication ponctuels**

Ces outils ont commencé à se développer en complément des outils pérennes précédents de façon à répondre à la forte demande d'information des agents concernés par l'évolution de l'établissement.

- Les plaquettes informatives par direction opérationnelle

Elles ont pour but d'expliquer la démarche des différentes directions au cours de leur construction, d'expliquer qui ils sont, leurs objectifs, leurs missions...

Ce sont des documents de vulgarisation simples et clairs, donnant à chacun sa place quelle que soit sa catégorie (A, B ou C).

Le premier document publié l'a été pour la direction des services et des sites, en mai 2004, pour la direction initiatives et territoires, en juillet 2004, et enfin pour la direction des connaissances en mai 2005.

- Une plaquette d'accompagnement du changement

Ce document, paru en juin 2004, est destiné au personnel des Haras nationaux et a pour but de donner à chacun les clés et les contacts pour savoir où et à qui poser d'éventuelles questions et obtenir des réponses.

Remarque 1 : Ces deux types de documents furent envoyés au domicile de chaque personne travaillant aux Haras nationaux.

Remarque 2 : Des plaquettes informatives pourront être réalisées afin d'expliquer ce que sont les directions fonctionnelles des Haras nationaux (direction de la stratégie puis direction des ressources humaines et direction des affaires générales)

Remarque 3 : Les plaquettes de la DIT et de la D2S pourraient être éditées sur le modèle de la plaquette DCO.

Remarque 4 : Le groupe de diffusion est également un relais d'information important pour la communication interne de l'établissement.

Les panneaux Haras nouvelle génération ont été réalisés pour informer le grand public de la démarche de modernisation entreprise par l'établissement. Imaginés comme des « panneaux de chantier », ils ont été conçus en partenariat avec l'agence TILDER (prestataire de l'établissement pour les relations presse généraliste et régionale). L'objectif était de signifier au plus grand nombre les nouvelles missions et les nouvelles manières de travailler des équipes des Haras nationaux. Le panneau est affiché dans chaque site, de préférence à un endroit très visible, selon les consignes données par la direction de la communication. Les informations contenues sur ce panneau de grande taille ont été reproduites sur un « flyer » grand public largement diffusé. Cet outil est donc un outil de communication interne / externe...

3.2.2. La communication externe

Il s'agit de l'ensemble des actions de communication des Haras nationaux avec l'extérieur de l'établissement. Un plan de communication annuel est proposé par la direction de la communication pour fixer les objectifs de la communication externe de l'année à venir et identifier les actions à mettre en œuvre. Ce plan d'action est ensuite validé par le COMEX.

Le premier plan de communication de 2004 a été rédigé à la suite d'un travail d'identification des cibles des Haras nationaux, des messages à faire passer, des objectifs à se fixer et des moyens à se donner. Cette année 2004 était donc destinée à expliquer pourquoi les Haras nationaux entraient dans cette démarche de mutation culturelle et organisationnelle.

Dans la continuité, le plan 2005 a été rédigé, avec, pour ambition, de ne plus parler des évolutions organisationnelles des Haras nationaux seulement mais aussi des actions concrètes mises en place dans le cadre des nouvelles procédures de travail.

Le plan de communication 2006 est en cours de rédaction.

Les actions identifiées dans les plans de communication, sont soit réalisées par les Haras nationaux, soit par des prestataires extérieurs :

- ✓ Agence TILDER : stratégie, relations presse nationale et régionale: temps fort économique, visibilité COMEX et DG, valorisation des prestations sur le terrain, sondage annuel, Route du Poisson et Salon du Cheval, label commune équestre
- ✓ PIXIZONE : suivi actualités des pôles en région, relations presse spécialisée et CAVADEOS, assistance à événements, manifestations spécialisées

- ✓ CAVADEOS : animation mini site des Haras nationaux, alimentation et mise à jour des 4 rubriques :
 - Découvrir en région
 - Les Haras demain
 - Se former, s'informer
 - Étalons, identification et services

La tournée en région d'Emmanuelle BOUR et de Jean LESNE en 2004, fût très importante pour les relations externes des Haras nationaux car elle a permis d'aller à la rencontre des personnes en région, collectivités territoriales et socioprofessionnels concernés par la modernisation de l'établissement.

En 2004, une visibilité importante est donnée aux nouveaux métiers des Haras nationaux dans les événements nationaux concernant le cheval : ainsi lors du salon du cheval en 2004, une place importante avait été laissée aux délégués régionaux au Salon du Cheval. Au vu des évaluations faites après l'événement il semble que ce salon ne soit pas le plus approprié en raison de la composition du public (beaucoup de grand public et peu de responsables de collectivités territoriales). En 2006, et pour la première année, l'établissement participera au Salon des Collectivités Locales. Ce salon semble être une bonne occasion, pour les délégués des Haras nationaux, de vendre leurs nouvelles prestations.

Le site Internet des Haras nationaux est également un moyen de communication externe important. Depuis avril 2005, les objectifs sont de :

- ✓ faire évoluer le site par rapport à la mutation de l'établissement,
- ✓ rendre le contenu dynamique,
- ✓ lancer un nouveau site lors du salon du cheval 2005, proposant une nouvelle arborescence et intégrant la nouvelle charte graphique de l'établissement.

3.2.3. Le changement d'identité visuelle

Les symboles utilisés pour identifier Les Haras depuis leur création sont les suivants :

- ✓ 1665 : emblème = fleur de lys sur fonds bleu roi
- ✓ 1806 : emblème = tête de cheval de profil de type cheval arabe
- ✓ Harnachements de l'Empereur : N sur fonds d'aigle surmonté d'une couronne impériale
- ✓ 1852 : uniformes bleu et rouge, broderies de feuilles d'acanthé, aciers ciselés, chiffre « HI » surmonté de la couronne impériale, boutons d'uniformes des officiers avec couronne, palefreniers avec tête de cheval, entourés de la couronne impériale
- ✓ 1870 : destruction de tous les signes, gravures, emblèmes, chiffres, sculptures...disparition des uniformes, tampons encreurs, fers à graver...
- ✓ 1874 : emblème « H » sur les harnais, feuilles d'acanthé d'argent, couleurs bleu national et rouge, des boutons à tête de cheval surmonté du mot « Haras » ornent les uniformes

- ✓ 1880 : « H » broché dans les harnais, s'inscrit dans un ceinturon bouclant à gauche, à l'extrémité gainée d'argent, surmonté d'un bouquet de feuilles d'acanthé
- ✓ Le « H » sec reste sur les harnais d'exercice et ceux des attelages d'étalons de trait

Depuis 1880, les Haras nationaux ont gardé le même logo. La réforme de l'établissement passe donc nécessairement par un changement d'identité visuelle de l'établissement pour que sa nouvelle signalétique visuelle exprime aussi le nouveau positionnement des Haras nationaux dans la société : il faut faire coïncider la forme et le fond.

La réflexion autour de la modernisation de l'identité visuelle des Haras nationaux a été entamée dès 2003. Sa mise en œuvre effective, prévue en 2004, a été réalisée en 2005. La mise en place de la nouvelle charte graphique des Haras nationaux appliquée à l'ensemble des sites et des publications ne sera effective qu'en 2006.

Les Haras nationaux ont lancé une consultation pour la mise en œuvre en œuvre opérationnelle de ce chantier. Compte tenu de la sensibilité du sujet tant pour les personnels en interne que pour les publics familiers des Haras nationaux en externe, très attachés à l'identité traditionnelle de l'établissement, il a été fait le choix de recourir aux services d'un graphiste (et non d'une agence de communication), afin de garder toute la souplesse de travail nécessaire à la bonne fin de ce chantier.

Il s'agissait de simplifier l'ancien logo et lui donner plus d'ouverture et de lisibilité tout en respectant la dimension historique de l'ensemble. Ainsi, le H a été conservé mais le cercle qui l'entourait est désormais plus ouvert, les ornements sont moins chargés, le nom de l'établissement est écrit à côté du dessin et non écrasé en dessous et enfin, le bleu a disparu du logo anciennement bleu, blanc et rouge. Ce logo, relativement bien accepté en interne, a été validé par le comité paritaire et le conseil d'administration. Il a été officiellement présenté au personnel lors d'une cérémonie discrète à Pompadour le 16 juin 2005. Le lancement officiel externe de la nouvelle identité visuelle aura lieu lors du Salon du cheval en décembre 2005.

L'application de la nouvelle charte graphique à tous les supports est en cours de validation. L'objectif est d'homogénéiser toutes les productions qui sortent des Haras nationaux (courriers, plaquettes, dossiers, ouvrages, dépliants, panneaux d'identification des Haras nationaux et des centres techniques en région, drapeaux, flots, banderoles, et vêtements, sites Internet, intranet...) de façon à donner aux Haras nationaux une identité nationale d'autant plus forte que ses structures implantées dans toute la France sont nombreuses.

3.2.4. Évaluation de la fonction communication

L'évaluation de la fonction communication est importante puisqu'elle permet :

- ✓ de vérifier que les plans de communication ont bien été respectés,
- ✓ de vérifier que les moyens de communication choisis et les messages diffusés ont atteints leurs objectifs (relation entre les sommes

- investies, la pertinence de supports choisis et la compréhension des messages par le public),
- ✓ de dégager d'éventuelles maladresses et de corriger la méthode pour les années à venir.

Une évaluation de la communication interne de 2004 a été réalisée, de janvier à juillet 2005, par un des chargés de mission de la direction de la communication, auprès des agents C administratifs et techniques dans les pôles de Uzès, Hennebont, Aurillac, Villeneuve, Tarbes, Rodez, Lamballe, Le Lion, Saint Lô, Le Pin, Compiègne, Blois. Il ressort de ce travail que, si la plupart des cibles visées ont été atteintes, il reste des efforts encore à faire pour toujours mieux adapter les supports et les messages au public visé.

La presse est également un bon moyen de voir comment les messages des Haras nationaux sont restitués (communication externe). Des tableaux de bord de la presse spécialisée sont régulièrement faits par l'agence PIXIZONE. Des revues de presse réalisées après chaque tournée en région permettent également de mesurer l'impact des actions menées par l'établissement.

3.3. A venir après juillet 2005

La communication des Haras nationaux continue donc à évoluer avec la suite de la mise en place de la démarche de mutation culturelle et organisationnelle :

- ✓ Des plans de communication externe et interne seront systématisés pour poursuivre la mise en place de la cohérence de l'image de l'établissement dans les années à venir.
- ✓ De nouveaux outils de communication interne pourraient voir le jour et les outils déjà présents pourraient être améliorés (version papier pour une plus ample diffusion).
- ✓ La nouvelle charte graphique que tous doivent progressivement s'approprier en interne comme en externe sera généralisée à tous les supports.
- ✓ Un système d'évaluation systématique sera appliqué aux actions conduites par la direction de la communication.

Différents projets sont également en cours :

- ✓ Lancement des boutiques des Haras nationaux : un cahier des charges a été rédigé, une étude de marché réalisée et certains produits ont été choisis pour être vendus sur les pôles. Reste à mettre en œuvre ce projet...
- ✓ Lancement d'un label équestre : Il s'agit d'attribuer un label aux communes qui valorisent le cheval dans sa dimension touristique, économique, sociale, culturelle. La remise des labels devrait de faire au Salon des collectivités locales en Novembre 2005.
- ✓ Mise en place d'une équipe « spectacles » aux Haras nationaux pour valoriser les races de chevaux et les savoir-faire des personnels de l'établissement.

4. Mise en place du pilotage stratégique

Remarque : Pour cette partie et afin d'obtenir de plus amples précisions, le lecteur pourra se référer au document de référence suivant : Expérience de mise en place du pilotage stratégique au sein d'un Établissement Public Administratif (EPA) : les Haras nationaux, paru en octobre 2005.

4.1. Avant juillet 2004

La stratégie de l'établissement a été définie et les axes stratégiques votés au conseil d'administration du 30/10/2003. Reste alors à faire fonctionner les nouvelles structures mises en place (marketing, pilotage de la performance) et à aboutir à une gestion de la stratégie sur le long terme...

La mise en œuvre de la stratégie des Haras nationaux passe d'abord par la mise en place du business plan. Puis les axes stratégiques pourront être traduits de façon à mettre en place les différents outils de pilotage stratégique ; amont, aval et de phase d'action.

Parallèlement, le mode de management ainsi que le mode de fonctionnement de l'établissement seront précisés.

Enfin, de nouveaux projets seront menés de façon à envisager la stratégie de l'établissement à long terme.

4.2. De juillet 2004 à juillet 2005

Remarque : Les étapes qui suivent ont pu débuter un peu avant juillet 2004 mais la majorité de l'étape se déroulant sur la période, nous la plaçons dans ce paragraphe par soucis d'homogénéité de compréhension. Il est évident que l'ensemble de la démarche n'est pas idéalement cloisonné...

4.2.1. Construction du business plan (volets financiers)

La stratégie des Haras nationaux est définie par les axes stratégiques mais reste à un niveau de description général du futur souhaité. Il s'agit, maintenant, de transformer cette vision globale en un plan précis et concret c'est-à-dire en business plan.

Le business plan est un document de synthèse qui présente l'entreprise et son projet et dont l'objectif est de convaincre les différents interlocuteurs de sa pertinence et sa qualité. Il doit donc mettre en évidence la pertinence commerciale, la cohérence des mesures et la faisabilité financière du projet. Habituellement, un business plan est construit de la façon suivante :

- ✓ Une présentation de l'entreprise et de son équipe de management
- ✓ Une description de ses produits et services
- ✓ Une analyse pertinente du marché, des clients et de la concurrence
- ✓ Un plan marketing
- ✓ Une présentation des infrastructures et technologies utilisées
- ✓ Une présentation de la politique de gestion financière
- ✓ Une prévision financière et opérationnelle
- ✓ Une évaluation des risques et aléas

Remarque : Les Haras nationaux ont travaillé sur l'analyse financière et les aléas qui en découlent.

Il faut noter que ce document n'est pas figé dans le marbre définitivement : il a vocation à servir de référence, amendable dans le futur en fonction de la levée de telle ou telle hypothèque, ou de la non réalisation de certains objectifs. A ce titre c'est bien un outil d'aide à la décision du management.

4.2.1.1. Méthodologie

Pour réaliser ce travail, les Haras nationaux ont fait appel à un prestataire (ERNST & YOUNG CORPORATE FINANCE) et ont investi 50 000 euros. Les travaux menés par ces prestataires d'octobre à novembre 2004 constituent principalement un éclairage sur les principaux enjeux financiers des différentes mesures de réorganisation et de développement mises en place et/ou planifiées par la direction des Haras nationaux dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens et de la refondation pour la période 2004-2008. Les objectifs poursuivis au cours de cette intervention étaient donc de nature multiple :

- ✓ Assister la direction des Haras nationaux à la réalisation de prévisions financières (Compte de résultat, capacité d'autofinancement, investissements) intégrant les différentes mesures de réorganisation et de développement
- ✓ Identifier les différents aléas relatifs à cette prévision financière du management et présenter leurs impacts
- ✓ Communiquer un document de travail synthétisant les différentes hypothèses sous-jacentes aux prévisions ; ces prévisions financières seront ensuite remises à jour par le management des Haras nationaux sous sa propre responsabilité.

4.2.1.2. Structure des prévisions financières 2004-2008

4.2.1.2.1. Remarques préliminaires :

Les prévisions financières pour les Haras Nationaux sur la période 2004-2008 seront présentées par des tableaux (~~Cf. annexe 1~~). Les intitulés de colonnes se comprennent de la manière suivante:

- ✓ 2003 : Opérations réalisées sur l'année 2003
- ✓ 2004BP : Budget primitif 2004
- ✓ 2004 DM3 : Budget 2004 après les 3 décisions modificatives prises dans le courant de l'exercice
- ✓ 2004E : Dernier estimé 2004 établi à l'aide du réalisé au 15 octobre 2004
- ✓ 2005BP : Budget primitif 2005
- ✓ 2005E : Nouvel estimé 2005 réalisé à l'aide des informations recueillies auprès du management
- ✓ 2006B-2008B : Budget 2006-2008

Les recettes d'exploitation sont présentées par direction opérationnelle et par programme.

Les coûts ont été, dans la mesure du possible, alloués par direction. Cette allocation des coûts a été réalisée en 2003 à partir du logiciel de comptabilité de gestion. Les coûts ont été projetés par direction sur les années suivantes, sauf les frais de personnel et le personnel mis à disposition pour lesquels il n'a pas été possible d'obtenir de répartition par direction dans les délais impartis.

Les chiffres négatifs sont présentés entre parenthèses.

4.2.1.2.2. Compte de résultat

Le compte de résultat est un document qui présente tous les produits et toutes les charges d'une entreprise durant un exercice comptable (un an). Il permet de savoir si l'exploitation de cette entreprise durant l'année est :

- ✓ un profit : total des produits > total des charges
- ✓ une perte : total des produits < total des charges

Ainsi pour chaque année de la période 2004-2008, le résultat net (= résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel) des Haras nationaux a pu être calculé.

4.2.1.2.3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation.

Produits d'exploitation

Il s'agit :

- ✓ Des ressources propres qui sont présentées par direction (DCO, DIT, D2S, DRM)
- ✓ Des subventions
- ✓ De l'État (barémées ou non)
- ✓ D'autres subventions

Charges d'exploitation

Il s'agit des montants des comptes 60 à 66 :

- ✓ Les achats
- ✓ Les achats de sous-traitance et services extérieurs
- ✓ Les autres services extérieurs
- ✓ Les impôts et les taxes
- ✓ Les charges de personnel
- ✓ Les autres charges de gestion courante
- ✓ Les dotations aux amortissements et provisions

Les charges des comptes 64 à 66 sont des charges obligatoires, inévitables, cependant, les Haras nationaux ne font pas que les subir. Le compte 64 (frais de personnel) dépend des décisions prises en matière de recrutement ou non, ou de revalorisations catégorielles ou non. De même si la dotation aux amortissements

est obligatoire et s'établit de façon assez automatique, elle dépend quand même des décisions prises en matière d'investissements.

L'établissement peut plus facilement jouer sur les comptes 60 à 63 (Les directions opérationnelles ont des délégations budgétaires sur ces comptes) et ainsi diminuer les charges d'exploitation en raisonnant les achats et la consommation de services extérieurs.

La répartition des charges d'exploitation est faite par type de coûts et non par direction car :

- ✓ les données par direction ne sont pas disponibles pour les années 2004 et 2005,
- ✓ il est ainsi possible de mettre en évidence les variations sur l'ensemble de la période 2004-2008

4.2.1.2.4. Résultat financier

Le résultat financier correspond à la différence entre les produits financiers (placements) et les charges financières (nulles pour les Haras nationaux).

4.2.1.2.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel correspond à la différence entre les produits exceptionnels (cession d'actifs) et les charges exceptionnelles.

4.2.1.2.6. Résultat net

Le résultat net correspond à la somme des résultats cités précédemment.

Le résultat d'exploitation, après un pic en 2004 (lié aux nombreuses études réalisées pour la mise en place de la démarche des Haras nationaux nouvelle génération) tend à devenir de moins en moins déficitaire avec le temps : ceci traduit la volonté des Haras nationaux de travailler sur une politique de tarification afin de dégager des recettes et de simplifier le fonctionnement de l'établissement en évitant les gaspillages.

Le résultat financier est stable (à condition que la trésorerie des Haras nationaux ne faiblisse pas trop).

Le résultat exceptionnel est lui aussi relativement stable malgré la vente programmée du Haras d'Annecy en 2007 : dans le doute, l'hypothèse a été faite que les Haras nationaux ne feraient pas de plus value sur cette cession.

Ainsi, le résultat net tend à augmenter et devrait devenir bénéficiaire à partir de 2006.

4.2.1.3. Capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF permet d'identifier le potentiel de ressources internes dégagé par l'activité de l'entreprise. On peut la calculer de deux façons et le prestataire a choisi de le faire à partir du résultat net : on lui retranche les produits "calculés",

reprises d'amortissement et de provisions ainsi que les plus value des éléments actifs cédés et on ajoute les dotations aux amortissements et provisions.

La CAF reste une mesure comptable du flux de liquidité potentiel "cash flow". Mais même si la CAF a la nature d'une ressource interne, rien ne permet d'affirmer que cette ressource a été disponible au cours de la période. L'augmentation du besoin en fonds de roulement, peut en effet "consommer" cette ressource qui n'est donc que potentielle.

Il est donc intéressant d'analyser également la variation du fond de roulement = CAF + subvention d'investissement du ministère de tutelle + cofinancement + produit de cession des éléments actifs (vente du Haras d'Annecy prévue en 2007 par exemple) – investissements.

Les investissements des Haras nationaux devraient ainsi augmenter significativement du fait de la réorganisation de l'établissement et de la mise en place de nouvelles activités.

Après calcul de la variation du fond de roulement, on se rend compte que la cession du Haras d'Annecy aurait un impact positif sur le fond de roulement malgré son incidence nulle sur le résultat net et la CAF.

4.2.1.4. Aléas

Les montants présentés ci-dessus sont fondés sur des hypothèses. Il est donc important de tenir compte des aléas dus à cette extrapolation du futur.

Deux types d'aléas peuvent être dégagés : les aléas sur le résultat (variation de recettes dues au marché, montant des subventions, charges de personnel supplémentaires...) et les aléas sur les investissements (impacts d'un non investissement dans des étalons « en participatif », vente du Haras d'Annecy en terme de délai et de prix de vente, importance des cofinancements...).

Mais le plus gros alea est aujourd'hui le montant de la subvention d'État qui est censé rester constant à 45,5 M€ et sur lequel en 2005 l'État a enlevé en tout environ 3,5 M€ ! Il devient difficile de réaliser un business plan fiable dans ces conditions...

Conclusion : Les Haras nationaux proposent un projet sain et raisonné. Cependant, les prestataires, grâce à une comparaison avec les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur public et privé, ont mis en évidence des leviers supplémentaires quant à la mise en place de la démarche de mutation culturelle et organisationnelle des Haras nationaux :

- ✓ Le besoin de mettre en place un système de contrôle de gestion permettant un suivi analytique des dépenses
- ✓ La nécessité de revoir certains postes tels que les achats, les frais de télécommunication et déplacement et des pratiques d'organisation en vigueur
- ✓ L'allègement des procédures administratives
- ✓ La révision du suivi des investissements et la nomination d'un responsable investissements

4.2.2. *Mise en place du marketing*

La fonction marketing est intégrée à la direction de la stratégie de l'établissement. Ses objectifs sont :

- ✓ donner du sens,
- ✓ satisfaire des besoins réels des acteurs :
 - dans un souci de qualité comparé au meilleur niveau international,
 - en recherchant des développements / améliorations (Innover en produits et services)
- ✓ aller vers un marketing spécifique aux domaines d'activités des Haras nationaux c'est-à-dire :
 - un marketing de services caractérisé par des éléments :
 - immatériels donc non tangibles,
 - périssables donc non réutilisables,
 - non uniformes et dont le jugement de qualité dépend de la perception qu'en a le consommateur.

La distribution de ces services devra être soignée, l'image de l'entreprise mise en avant et il est indispensable de bien définir le positionnement du service.

- un marketing de productions génétiques particulier car :
 - Le processus d'achat est complexe
 - Les considérations rationnelles se mêlent à l'appréciation de l'expérience
 - Les études de marché sont fondées sur des éléments secondaires
 - La clientèle potentielle de chaque produit est réduite
 - Le produit est complexe à caractériser
 - La demande est exigeante
 - La réputation et les contacts personnels sont essentiels
 - Les politiques de produit et de prix sont prédominantes
 - La force de vente joue un rôle essentiel
 - La politique de communication se fonde sur les médias, les évènements spécialisés (salons...) ainsi que sur les relations personnelles
- un marketing de services publics qui repose sur des différences :

- La notion de clientèle est différente de celle des autres biens
 - La communication relationnelle et l'activité médiatique sont essentielles pour soutenir l'image de ces produits spécifiques. La politique de communication tient un rôle prédominant vers le public mais aussi vers les tutelles et les intermédiaires
-
- ✓ centrer ses efforts en raisonnant ses activités
 - ✓ Partir de l'existant pour le valoriser et l'améliorer par la suite
 - ✓ Inventer des outils marketing simples et fonctionnels pour préparer l'avenir

Ainsi, la méthode de travail aboutissant à la définition de la politique marketing à suivre a été la suivante :

La démarche marketing des Haras nationaux

Activité	Direction marketing	Directions nationales	Délégations régionales	Sites
<i>Évaluer la situation marketing</i>				
Système d'Information Marketing (SIM) = expression des besoins + réponses	Animation Coordination	Conception utilisation	Conception utilisation	Saisie utilisation
Études spécifiques	Définition Coordination utilisation	Participation à définition Utilisation	Définition réalisation Utilisation	Réalisation utilisation
<i>Définir les objectifs (la politique) marketing</i>				
marchés existants : Assurer rentabilité et sécurité	Définition et gestion des gammes	Définition prestations Montage des gammes	Définition des gammes régionales et adaptations	Proposition
marchés nouveaux (socioprofessionnels, collectivités territoriales): rechercher l'ouverture, augmenter la souplesse d'adaptation au contexte	Analyse des marchés	Contribution	Mise en œuvre	Propositions
<i>Organiser la Stratégie marketing</i>				
Réflexion, conception du plan marketing. <ul style="list-style-type: none"> • Démarche générale par prestation (produit services) existant ou nouveau, ainsi que pour la gamme • Conception des prestations (produits /services) • Fixation prix /modalités contractuelles • Définition communication /promotion Organisation distribution /activités des sites	Coordination Conception	Contribution	Déclinaisons régionales	Réalisation
Étude des développements de prestations aux (socio) professionnels et collectivités.	Analyse des marchés	Contribution	Mise en œuvre	Propositions

Activité	Direction marketing	Directions nationales	Délégation régionale	Sites
<i>Mettre en œuvre le plan marketing</i>				
Par prestation (produits /services) en fonction des décisions de la stratégie marketing : Par les Unités Fonctionnelles thématiques / nationales Par les Unités Fonctionnelles territoriales : régionales /locales	Coordination	Réalisation	Réalisation	Réalisation
<i>Suivi, contrôle, corrections</i>				
... de la réalisation par le Système d'Information Marketing (SIM) et de la conformité par les tests : Suivi par contrat, vente ou marché Résultats par produit, structure /réseau de commercialisation. Prévoir : <ul style="list-style-type: none"> • bilan intermédiaire mi parcours • compléments d'évaluation par enquêtes externes (satisfaction bénéficiaires, utilisateurs...) 	Conception Utilisation	Utilisation	Réalisation Utilisation	Réalisation

La première phase qui consistait à évaluer la situation marketing s'est déroulée dès 2003 ; d'abord avec l'aide des prestataires ACG / ALGOE puis avec l'intervention d'un professeur d'HEC à partir de mars 2004, les Haras nationaux ont réalisé une analyse interne et externe qui leur a permis d'aboutir aux principes de mise en œuvre de leur politique marketing. Ces principes sont les suivants :

✓ **Unicité**

La fonction marketing est unique dans la phase de démarrage (exclusivité). La direction marketing, responsable de la politique marketing des Haras nationaux, l'anime en interne et l'assume à l'extérieur.

Ceci pour une organisation coordonnée des différentes activités (Mise au point d'une organisation cible. Séminaire des Haras nationaux des 5 et 6 mai 2003) :

- Côté client : une bonne visibilité et un bon accès aux offres et aux prestations
- Côté interne : une participation de tous les services afin de produire les offres demandées

La démarche marketing est identique pour toutes les unités fonctionnelles et les Haras nationaux dans leur ensemble (sorte de code marketing).

Chaque unité fonctionnelle prend en charge la démarche marketing (management en gestion d'initiative et de projet) dans son domaine ou territoire de compétences (autonomie et responsabilisation), sur la base des orientations de l'établissement. = respect de l'unité de l'établissement.

✓ **Qualité**

La démarche marketing :

- vise à la satisfaction de la demande, donc implique tous les personnels dans l'ouverture des Haras nationaux à travers la notion de service (client au centre des préoccupations) vers les partenaires extérieurs, en interne et dans tous les sens en faisant appel à la créativité de chacun,
- met en œuvre des outils communs qui confèrent une cohérence aux pratiques des Haras nationaux (Système d'Information, calculs de coûts et stratégie marketing de développement...). Ces outils déclinés par unité fonctionnelle s'imposent avec des méthodes et procédures :
 - Pas administratives mais universelles, pour codifier les relations interne et externes
 - Pour apporter une valeur ajoutée indispensable (efficacité, lisibilité, rigueur ...), éviter la redondance, supprimer les étapes inutiles, ... (et aller vers plus de confort et de qualité)

- Normalisées (lisibilité, compréhension, universalité, évolution), sous la responsabilité du contrôle de gestion.
- est organisée en équipe pour :
 - assurer les prestations,
 - récolter les informations,
 - analyser les informations dans l'optimisation de l'organisation, le partage des responsabilités, la mutabilité des moyens et la mise en évidence d'identificateurs de performance
- ✓ ***Il s'inscrit dans une évolution des modes de management vers une culture managériale commune, avec le souci de favoriser la déconcentration***
- ✓ ***Il accompagne l'évolution des compétences afin de favoriser l'implication de tout le personnel dans le projet « Haras Nouvelle génération »***

La mise en place de la nouvelle politique marketing, à partir de 2005, repose sur la **création de valeur** tant **économique** que **d'image**. C'est-à-dire que l'établissement va chercher à accroître ses ressources propres en développant de nouveaux marchés (donc de nouvelles prestations tout en veillant à leur qualité) et en développant une politique de tarification (dans le respect des règles de concurrence), mais il souhaite également cultiver une image positive à travers une communication exemplaire.

4.2.2.1. Engagements pris vis-à-vis du Conseil de la Concurrence

Par lettre du 1er mars 1999, le Conseil de la Concurrence a été saisi par la FADETEQ au sujet de la situation de la concurrence sur le marché de la reproduction équine et plus particulièrement de l'insémination artificielle équine. La FADETEQ est une association régie par la loi de 1901 formée entre une cinquantaine de responsables de centres de reproduction équine privés agréés (production et mise en place de sperme équin frais, réfrigéré et congelé, transfert d'embryon et autres techniques modernes d'insémination) pour favoriser le développement de leurs activités et défendre leurs intérêts professionnels. Cette association a saisi le Conseil de la Concurrence afin, d'une part, qu'il sanctionne les pratiques mises en oeuvre par les Haras nationaux sur le marché de la reproduction équine, constitutives, selon la saisissante, d'un abus de position dominante susceptible d'être réprimé au titre de l'article L. 420-2 du code de commerce et, d'autre part, qu'il adresse à cet établissement public les injonctions nécessaires pour qu'il respecte le droit de la concurrence dans le cadre de ses activités marchandes, en particulier en ce qui concerne l'insémination artificielle de la race « Selle français ».

La FADETEQ reproche en particulier aux Haras nationaux :

- ✓ de favoriser ses propres centres d'insémination au moyen des contrôles qu'il opère dans le cadre de ses pouvoirs réglementaires sur les centres d'insémination privés,
- ✓ de pratiquer des prix de saillies nettement inférieurs aux prix du marché et inférieurs aux coûts réels supportés par l'établissement public,
- ✓ de développer un nouveau service de transport de semence congelée ou réfrigérée, ayant, selon l'association plaignante, un caractère de facilité essentielle, facturé de façon discriminatoire et sans justification entre les utilisateurs des centres d'insémination appartenant aux Haras nationaux et les utilisateurs des centres d'insémination privés.

Les Haras nationaux ont donc, dû prendre des engagements auprès du Conseil de la Concurrence. La dernière version de ces engagements résulte d'une négociation entre les différentes parties et fût validée par le Décision du Conseil de la Concurrence n° 05-D-29 du 16 juin 2005. Ils sont présentés ci-dessous.

4.2.2.1.1. Engagement 1 : Le respect du principe de spécialité

L'engagement

Les Haras nationaux s'engagent, en cohérence avec le contrat d'objectif signé avec l'État le 29 juillet 2003, à se consacrer en priorité à leurs missions de service public et à n'intervenir dans le secteur marchand, notamment en matière d'insémination artificielle, que dans le strict respect des règles de concurrence et dans la mesure nécessaire à l'accomplissement de leur mission de service public.

A cette fin le conseil d'administration des Haras nationaux décidera du principe et des modalités de leurs interventions sur le secteur marchand.

Le commentaire

La mission de service public est fixée par les autorités publiques compétentes et elles seules. C'est le cas pour les Haras nationaux puisque les articles R653-154 et R653-156 du code rural et le Contrat d'Objectif, définissent très clairement les missions de services publics qui leur sont confiées.

« Les Haras nationaux ne doivent réaliser QUE leurs missions ...

La présence d'une entreprise publique sur le marché ne constitue pas, en elle-même, une atteinte aux règles de concurrence. Mais, la délivrance de prestations marchandes, en secteur concurrentiel doit être nécessaire à l'accomplissement de la mission de service public.

... MAIS TOUTES leurs missions »

Et s'il y a conflit...

Il est maintenant acquis, même en droit communautaire, qu'en cas de conflit entre l'accomplissement d'une mission de service public et les règles de

concurrence, c'est le service public qui l'emporte (Livre Blanc, Traité constitutionnel, Référence au droit communautaire), car le droit interne est encore pauvre sur ce sujet.

Autrement dit : dans l'exercice des missions de l'établissement, il est possible d'avoir des activités marchandes, même en situation concurrentielle ; et s'il y a conflit, le service public prime sur l'intérêt privé.

4.2.2.1.2. Engagement 2 : les principes de séparation et de couverture

L'engagement

Les Haras nationaux s'engagent à mettre en place le 1er juillet 2006, une comptabilité analytique pour permettre notamment la détermination des coûts complets.

La conception et la mise en place feront l'objet d'un audit indépendant pour vérifier, notamment, la pertinence des clefs de répartition des coûts communs.

Le commentaire

Un EPA, tel que les Haras nationaux, a :

- ✓ des coûts liés à ses activités de service public,
- ✓ des coûts liés aux activités marchandes en secteur concurrentiel.

L'engagement, par le moyen de la comptabilité analytique – par activité, et par site - doit permettre de montrer en toute transparence :

- ✓ que les subventions publiques ne sont affectées qu'aux missions de service public,
- ✓ que les prix demandés couvrent bien les coûts afférents (coûts complets).

Ainsi la délivrance de prestations marchandes, en secteur concurrentiel, respecte les règles de concurrence.

4.2.2.1.3. Engagement 3: le transport des semences réfrigérées de Selle français

L'engagement :

Les Haras nationaux s'engagent, pour la race selle français, à uniformiser le prix du transport de semences réfrigérées et supprimer toute discrimination entre les semences d'étalons privés et les semences d'étalons publics.

Le commentaire

L'établissement public a ouvert en 2004 un service interne de transport de semence réfrigérée aux centres d'insémination et propriétaires d'étalons désireux de recourir à cette technique à partir de semence prélevée sur des étalons privés.

Le recours à cette technique innovante qui apporte des avantages substantiels aux éleveurs en termes zootechnique, sanitaire et économique, concourt en effet à la réalisation de la mission d'intérêt général de maintien et d'amélioration génétique.

Pour appliquer la décision du conseil de la concurrence, les Haras nationaux doivent démutualiser le prix du service de transport de semences réfrigérées dans le secteur du selle français, et n'en faire supporter le coût qu'aux seuls bénéficiaires.

Cela se concrétisera pour les professionnels concernés par une forte augmentation tarifaire dès 2005.

4.2.2.1.4. Engagement 4 : les carnets de saillies

L'engagement :

Les Haras nationaux s'engagent à développer le service des cartes de saillies au profit des centres privés dans les mêmes conditions que celles offertes aux centres des Haras nationaux.

Le commentaire

A chaque étalon correspond un carnet de saillie jusque là renseigné de manière manuscrite sur support papier par l'éta lonnier puis saisi sur le fichier central des équidés. Les Haras nationaux ont développé un carnet de saillie électronique.

Cette gestion peut se faire :

- ✓ au coup par coup par saisie directe sur Internet,
- ✓ par lot avec des transferts de fichiers pour les gros éta lonniers équipés de systèmes informatisés de gestion de leur élevage, puisque l'interface a été adaptée pour être compatible avec les logiciels d'application du commerce.

Le prix du carnet de saillie Internet est de 45 euros TTC en 2005, contre 55 euros dans sa saisie traditionnelle. La connexion des logiciels de gestion des élevages à l'interface est automatique, sans coût facturé.

Sans attendre les engagements, depuis le 1er janvier 2005 , cette possibilité est accessible dans les mêmes fonctionnalités aussi bien aux centres des Haras nationaux qu'aux éta lonniers privés qui en font la demande. Il s'agit de la DPS (Déclaration de Premier Saut pour les éta lonniers privés) qui permet, par Internet, une gestion électronique des cartes de saillies.

4.2.2.1.5. Engagement 5 : Adapter certains modes de fonctionnement de l'établissement public

En publiant chaque année un large appel à candidature auprès des vétérinaires pour le suivi gynécologique des juments dès 2005 ...

L'engagement :

... Les Haras nationaux s'engagent à ne faire des recommandations qu'en matière technique et non plus tarifaire. L'appel à candidature des vétérinaires et leurs réponses seront largement publiés. Le nouveau dispositif permettant à chaque usager de faire appel au vétérinaire de son choix et de fixer librement avec lui le tarif d'intervention.

Le commentaire

Actuellement chaque éleveur choisit son vétérinaire et règle directement les factures le concernant. Les Haras nationaux intervenaient toutefois par des recommandations techniques ou tarifaires, acceptées par un ou plusieurs praticiens par site, avec pour objectif de réunir les conditions techniques optimales pour le meilleur prix

Commissions d'agrément des centres d'insémination

L'engagement :

Les Haras nationaux se retirent des commissions d'agrément des centres d'insémination

Le Commentaire

Concernant le problème des commissions d'agrément des centres d'insémination, les Haras nationaux ont demandé à en être déchargés. La loi habilitant le gouvernement à légiférer a été publiée le 10 décembre 2004. Un projet d'ordonnance est en cours d'élaboration pour parution dans les 6 mois.

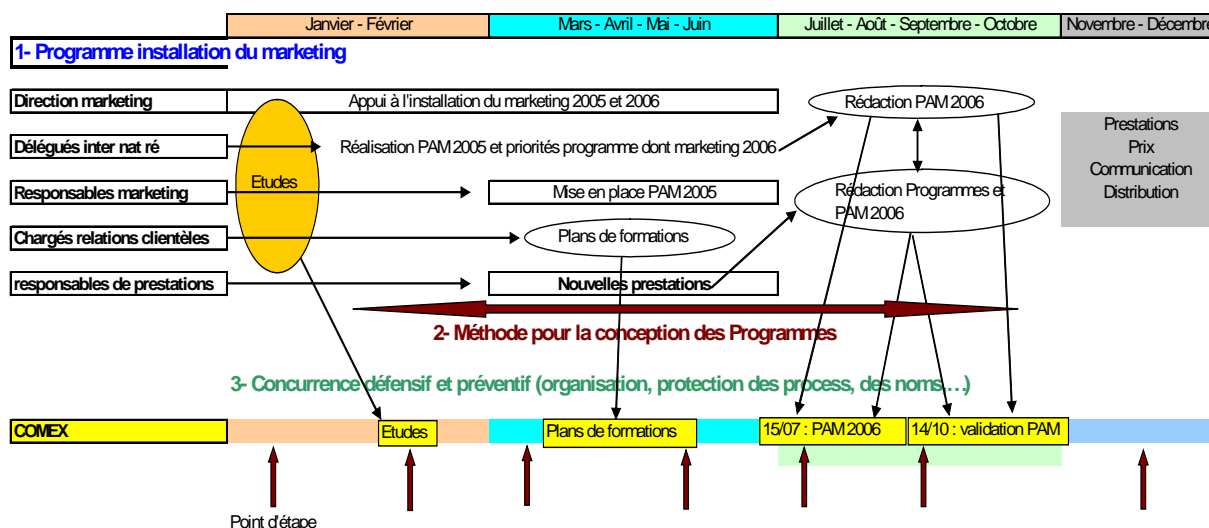
Enfin la publication du décret et des arrêtés précisant la nouvelle procédure qui sera déconcentrée aux Directions des services vétérinaires, peut être envisagée pour fin 2005.

4.2.2.1.6. Conclusion des engagements qui s'imposent

« Le Conseil considère que ces engagements répondent à ses préoccupations de concurrence et décide qu'il y a lieu de les respecter et de clore la procédure. »

« ... ces engagements, rendus obligatoires par la présente décision, dès sa notification, font partie intégrante de cette décision »

Les fondamentaux marketing étant établis (principes de la politique et engagements concurrence), la mise en place des outils marketing peut être lancée. Elle débute en 2005 et suit le planning suivant :



4.2.2.2. Plans d'Actions Marketing (PAM)

Les objectifs d'un PAM sont les suivants :

- ✓ S'obliger à faire une analyse et un diagnostic de la situation
- ✓ En déduire une stratégie (= se donner du sens) et se fixer des objectifs
- ✓ Permettre une évaluation et des améliorations du système

4.2.2.2.1. Méthode d'élaboration d'un plan marketing

- ✓ **Évaluer la situation marketing (diagnostic)**
 - Analyse de l'information qualitative, quantitative (interne - par exemple issue du Système d'Information Marketing (SIM) – et externe) disponible sur l'attente, les besoins.
 - Établir les forces et les faiblesses, identifier les opportunités et les menaces
 - Distinguer différentes propositions par segment
- ✓ **Décision stratégique (politique) / objectifs marketing**
 - Prendre les décisions stratégiques (au niveau approprié)
 - Pour les sous ensembles (segments) de marché et des cibles prioritaires
 - Pour le positionnement de la marque sur les sous ensemble
 - Définir les critères de l'évaluation

- ✓ **Conception marketing (tactique)**

C'est la réflexion, conception, du plan opérationnel marketing proprement dit :

- Définir les objectifs pour chaque prestation (bien et service), ou gamme de prestations
- Définition de la démarche par produit services existant ou nouveau :
- Conception des prestations (produits /services)
- Fixation prix /modalités contractuelles
- Définition de la communication
- Organisation / distribution / diffusion.

✓ **Mise en œuvre pour chaque marché prioritaire**

- Application des objectifs et de la stratégie par prestation :
- Répartition des interventions et responsabilités entre les différentes unités fonctionnelles
- Suivi des bénéficiaires
- Enregistrement des réalisations

✓ **Suivi, contrôle, corrections**

Principe de bilan annuel et plan glissant, en s'appuyant sur :

- le Système d'Information Marketing (SIM) :
- le suivi par contrat, vente ou marché
- les résultats par produit, structure / réseau de commercialisation
- des compléments d'évaluation par enquêtes externes (satisfaction bénéficiaires, utilisateurs...) pour préparer le cycle suivant de la démarche marketing.

✓ **Indicateurs de réalisation**

- Indicateurs marketing commerciaux (Vente volume, vente valeur en part de marché), de recouvrement de ressources propres (Rentabilité /efficience de l'activité) et de retour sur investissement marketing
- Indicateurs d'Image : évolution de l'image de l'Établissement « Haras nationaux » et son l'image à travers la satisfaction des prestations par produits et marchés.
- Indicateurs d'Installation de la démarche « de l'orientation client » en interne (esprit organisation et pratique) et de sa diffusion au sein de l'Établissement

4.2.2.2.2. PAM 2005

Pour l'année 2005, chaque direction nationale a du réaliser son diagnostic et son PAM. Un PAM national a ensuite été rédigé. Ces PAM ont ensuite été corrélés aux publics cibles et aux objectifs du contrat d'objectifs et de moyens pour vérifier la clarté et la cohérence d'ensemble.

Ils ont, enfin, été validés par le COMEX, puis le comité stratégique et le conseil d'administration.

4.2.2.2.3. PAM 2006

Pour l'année 2006, le principe reste le même que pour l'année 2005, sauf que, cette année, les délégations régionales doivent, elles aussi, établir un diagnostic et rédiger leur PAM ; elles sont aidées par la distribution d'un modèle type. Ces PAM régionaux (et internationaux) servent de base à l'établissement du plan national.

4.2.2.3. Prestations

4.2.2.3.1. De la première matrice de 2003...

Une première matrice des prestations a été construite et validée par le CTPC de juin 2003. Elle résulte d'une activité collective qui s'est déroulée du 26 février au 30 avril 2003, dans le sens du travail réalisé avec un consultant externe ; IDRH.

Ce travail a permis de recenser 123 prestations catégorisées en 8 familles :

- ✓ Gestion de la ressource génétique
- ✓ Gestion du fichier cheval
- ✓ Valorisation des patrimoines
- ✓ Valorisation des productions
- ✓ Diffusion de la connaissance
- ✓ Expertise
- ✓ Recherche et innovation
- ✓ Formation

Les prestations peuvent être de trois types :

- ✓ de service public, en référence aux missions assignées par l'État,
- ✓ de service d'intérêt général, en relation avec les acteurs du développement territorial et de la filière,
- ✓ du secteur commercial qui apportent du progrès en complémentarité au secteur privé.

Pour chaque prestation, on peut renseigner les champs suivants :

- ✓ Destinataire
- ✓ Commanditaire
- ✓ Utilisateur
- ✓ Payeur
- ✓ Bénéficiaire
- ✓ Le prestataire : catégorie de personnel des Haras nationaux qui réalise la prestation
- ✓ Deux indicateurs de satisfaction

ACTIONS FAMILLES	N°	PRESTATIONS
Valorisation des patrimoines		
	1	visites
	2	présentations d'étalons dans des manifestations nationales ou régionales
	3	Accueil de journalistes pour faire connaître cheval et patrimoine français.
	4	Assistance à la réalisation d'ouvrages d'information sur le cheval.
	5	ventes d'objets promotionnels,
	6	élevage bovin, valorisation du patrimoine agricole et génétique régional
	8	Mise à disposition des archives
	9	Location d'infrastructures pour congrès
	10	Location d'infrastructures patrimoniales
Valorisation de la production		
	11	mise en œuvre des pôles hippiques
	12	mise à disposition des infrastructures des pôles hippiques
	13	soutien au sport de haut niveau et équipes nationales
	14	chevaux dressés (brigades)
	15	pépinière de chevaux de voltige (FFE)
	16	participation à des jurys d'épreuves
	17	chefs de pistes, de paddock,...
	18	chevaux de remonte
	19	Organisation de vente ou d'événements promotionnels pour la vente de chevaux
	20	Organisation de supports de sélection, contribution au jugement des chevaux.
Diffusion de connaissances, d'informations et vulgarisation		
	21	Mise à disposition de listes biblio / accueil et conseil
	22	Site Internet sur le cheval et minitel
	23	Diffusion d'informations économiques
	24	réunion d'éleveurs en station sur des thèmes techniques
	25	journée de la recherche équine
	26	forum ou assises régionales
	27	réunions régionales de la recherche
	28	Annuaire et statistiques sur activités zootechniques
	29	guides aux éleveurs
	30	informations sur les races
	31	Edition des SB
	32	transmission des info cheval et personnes, liste A...
	33	Elaboration et diffusion de documents d'orientation
	34	conception et diffusion d'outils et supports de formation
	35	banque de prêts d'ouvrages sur le cheval
	36	articles, mise au point d'outils techniques (échographie, IA, Colotest, synchro...)
	37	Diffusion d'Info techniques et ou réglementaires
	38	Diffusion d'Informations économiques et sociales (Fiches, EQUUS, CD ROM...)
Diverses Assistance MO, études, conseils, expertises		
	39	Aide l'organisation d'événements de promotion d'événements intra ou inter-races.
	40	Assistance ou édition de documents techniques écrits ou audiovisuels.
	41	maillage des relations entre les haras d'État en Europe.
	42	Aide à la promotion de l'élevage français à l'international
	43	Conseils en alimentation
	44	Soutien à la préparation de plans de prophylaxie : vaccination, vermifugation
	45	Soutien à la préparation de plans de conduite des herbages, fumures, traitement
	46	Aide au montage de C.T.E.
	47	Aide au montage d'un laboratoire de reproduction
	48	Calcul d'un prix de revient pour une installation
	49	Expertise pour contribution textes législatifs et réglementaires
	50	Expertise auprès des associations de race
	51	Expertise sur les dossiers d'invest des sté de courses de province
	52	Avis sur agrément d'ouverture annuelle et des commissaires
	53	Expertise, études et animation zootechnique, économique et aide à la conception des projets.
	54	secrétariat des commissions de SB
	55	secrétariat agrément centres de reproduction, étalons, identificateurs...
	56	Référentiels technico-économiques
	57	Instruction dossiers CCROC
	58	actions de recherche coordonnées avec politiques régionales
	59	Expertises et conseils sur les formations et les métiers et emploi
	60	Conseil sur mesures sanitaires
	61	organisation de séminaires, colloques
	62	conseils en installation d'exploitants
	63	appui et conseil technique à l'international

	64	actions de développement en région "tête de réseau"
	65	Expertise d'initiatives locales
	66	conseils en méthodologie
	67	Demandes d'ouverture des hippodromes
	68	Distribution de subventions pour le compte d'autres personnes
Recherche et innovations		
	69	Assistance à l'expression des besoins de recherche par les professionnels,
	70	évaluation et hiérarchisation des projets de recherche.
	71	Gestion des crédits d'intervention de recherche
	72	Mise à disposition des moyens d'expérimentation
	73	Recherche et expérimentation
	74	Veille scientifique et technique
	75	Accueil de chercheurs et mise en œuvre de protocoles de recherche
Formation		
	76	Formation de formateurs
	77	Formation de juges
	78	Formations spécialisées
	79	Formations qualifiantes
	80	Formation au Déburrage / Dressage de chevaux
	81	Formations à l'international (vétérinaires et ingénieurs étrangers)
	82	Formations identificateurs
	83	Accueil et formation pratique d'apprentis
	84	Accueil et encadrement de stagiaires étudiants
Gestion de la ressources génétique		
	85	exploitation d'étalons H.N. pour reproduction, tous types de monte
	86	exploitation d'étalons privés pour reproduction, tous types de monte
	87	exploitation d'étalons H.N. pour reproduction congélation
	88	exploitation d'étalons privés pour reproduction congélation
	89	Service annexes : hôtellerie
	90	Service annexes : soins aux juments
	91	Service annexes : poulinaiges.
	92	Testage d'étalons
	93	jumenterie, aide à l'amélioration et à la préservation de patrimoine génétique
	94	enregistrement des performances
	95	enregistrement des indices
	96	enregistrement des qualifications
	97	diffusion des performances
	98	diffusion des indices
	99	diffusion des qualifications
	100	Inscriptions chevaux importés à un SB avec ou sans édition
	101	Approbations des reproducteurs
	102	Enregistrement des qualifications
	103	Conseils intervention à l'élevage : génétique, reproduction, manipulations...
	104	demandes spécifiques sur les données zootechniques et sur les personnes
	105	Bilan et inventaire génétique
	106	Etudes et bilans et inventaires génétiques
	107	Soutien à l'élaboration des programmes d'élevage
	108	Expertise en commissions de SB
Gestion du fichier cheval		
<i>Identification - Traçabilité</i>	109	Immatriculation ONC et édition livret
	110	Validation des signalements
	111	Gestion des puces
	112	Modification des noms
	113	Relevés de signalements
	114	suivi de la propriété
	115	gestion des affixes
	116	Gestion des détenteurs
	117	Immatriculation et édition document d'accompagnement
	118	insertion des documents suivi médicamenteux
	119	Immatriculation des chevaux importés
<i>Certification des origines</i>	120	Edition et délivrance des carnets de saillies
	121	Enregistrement et gestion des données relatives à la monte et aux naissances
	122	Édition duplicata (livrets, CI)
	123	Contrôles de filiation

Ce travail a constitué une base intéressante et a été poursuivi pour l'élaboration des prestations 2006.

4.2.2.3.2. ... Aux prestations 2006

Parmi les prestations répertoriées précédemment, certaines correspondent à des services ou des produits vendus à l'extérieur (même à prix nul), mais d'autres correspondent à des actions internes à l'établissement. La matrice mise en place précédemment a donc été retravaillée pour mettre en valeur les prestations avec des modalités d'échange avec l'extérieur. Un nouveau tri a été effectué ainsi qu'une redistribution des prestations en gamme (les familles de prestations répertoriées ci-dessus, sont les embryons de ces gammes) en fonction de la façon dont les publics cibles se servent des services proposés par les Haras nationaux. Ainsi, 94 prestations ont été regroupées en 9 gammes (Cf. [annexe 2](#)):

- ✓ Reproduction, prestations aux juments
- ✓ Appui technique aux éleveurs et détenteurs d'équidés
- ✓ Gestion technique des étalons non Haras nationaux
- ✓ Identification
- ✓ Actions de formation
- ✓ Vente d'informations tous supports, dont objets et éditions Haras nationaux
- ✓ Conseil et informations
- ✓ Organisation d'évènements internes ou externes
- ✓ Ingénierie de projet : expertise et conseil

4.2.2.4. Tarification

4.2.2.4.1. Principes

A partir d'un questionnaire soumis aux membres du Comité Stratégique, différents aspects ont été dégagés :

- ✓ Les principes généraux d'élaboration de la tarification :
 - Unicité : à prestation égale, prix égal sur tout le territoire (les tarifs de base sont les mêmes partout)
 - Équilibre budgétaire (avec dans certains cas contribution publique) basé sur des coûts de production que l'établissement améliore constamment en cherchant à différencier les prestations pour répondre à des niveaux de besoin différents
 - Respect des pratiques commerciales des marchés correspondants et libre concurrence
- ✓ Les situations particulières :
 - Politique de fidélisation à installer par l'établissement
 - Sur quels types de prestations :
 - On répartit la subvention de l'État (ventes en dessous du prix de production)
 - On cherche l'appui des collectivités et de la filière (autres financements publics associés)

✓ Les axes majeurs :

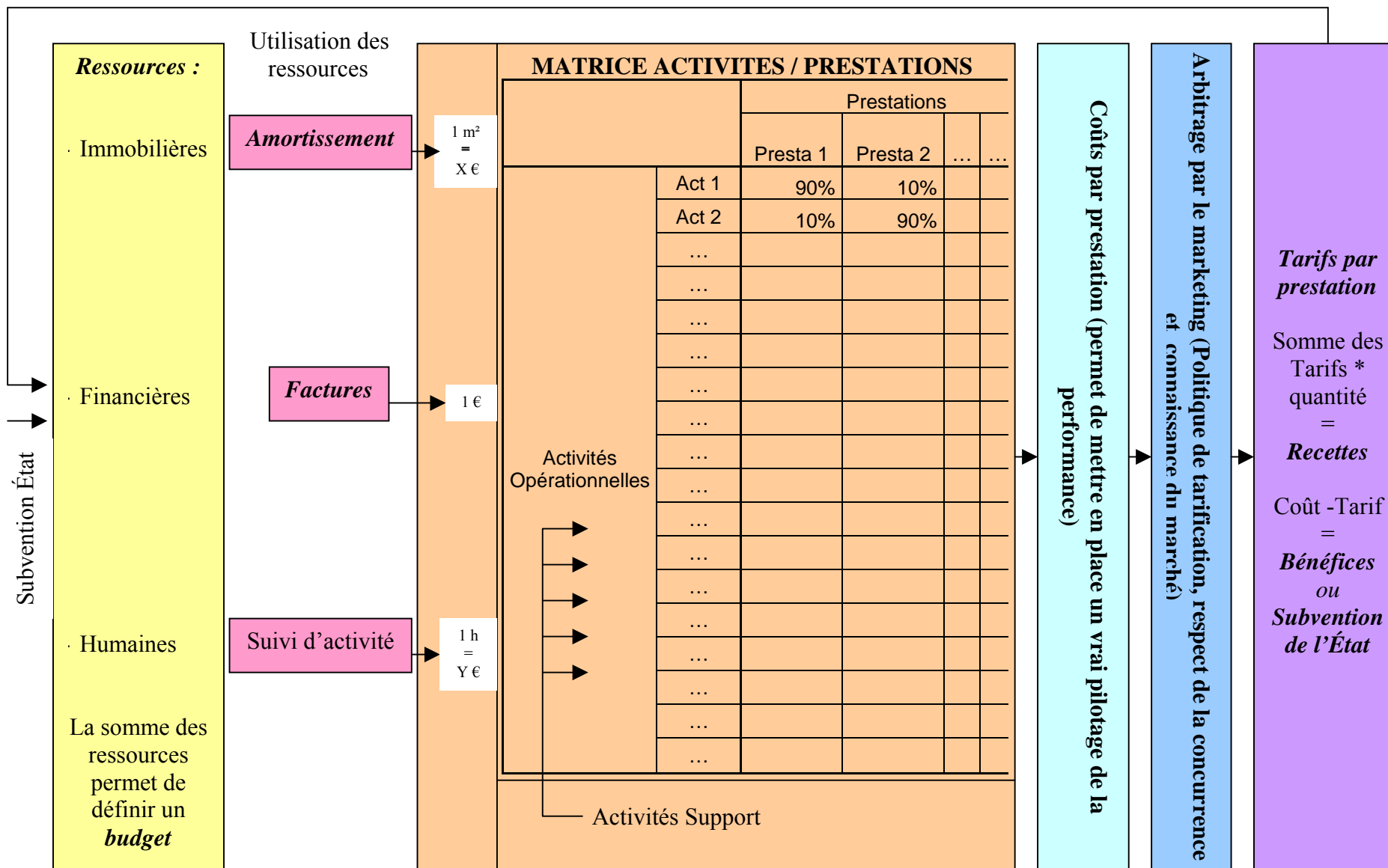
- Respecter les orientations du contrat d'objectifs et de moyens en cherchant l'équilibre budgétaire par famille de prestation (étalonnage, identification, prestations nouvelles et d'ingénierie)
- Améliorer la productivité, différencier et diversifier les activités pour mieux répondre à tous les publics concernés par le cheval et pour réduire les coûts des prestations

4.2.2.4.2. Méthode

La comptabilité analytique fournit les coûts par prestation à la direction marketing qui procède ensuite à un arbitrage qui aboutit à la fixation du prix. Elle compare les différents niveaux de prix pratiqués sur le marché (instituts techniques, chambres d'agriculture...), puis elle détermine le prix qu'elle pense être acceptable par le client (plutôt dans la tranche inférieure des niveaux de prix du marché) tout en prenant soin de couvrir ses coûts.

Le schéma suivant résume la démarche de fixation des prix aux Haras nationaux :

SCHEMA D'EXPLICATION DU CALCUL DES COÛTS ET DES TARIFS AUX HARAS NATIONAUX



Remarque : Suite à la décision du Conseil de la Concurrence (17 juin 2005), les Haras nationaux amélioreront leur comptabilité analytique pour ventiler les coûts par sites et par prestation, selon les services d'intérêt administratif général (SIAG), les services d'intérêt économique général (SIEG). Ils ajusteront leurs prix de manière à couvrir les coûts standard ou les coûts incrémentaux des activités du domaine concurrentiel. Pour les autres activités (biodiversité par exemple) et les surcoûts historiques, structurels,... liés à l'application de la mission de service public pourront être couverts par les contributions publiques.

4.2.2.4.3. Les catalogues de tarifs

3 catalogues de tarifs ont été édités en interne pour l'année 2006, à partir de la liste des prestations HN 2006. Il sont voués à être modifiés, complétés au cours du temps.

✓ Catalogue des prix individuels de la génétique des étalons de sang :

Les prix sont déterminés selon le processus décrit précédemment en tenant également compte du type d'utilisation de l'étalon et de sa position dans la cohorte. Une simplification des modes de paiement a été mise en place cette année.

Remarque : Il n'existe pas de catalogue pour les étalons de traits car la tarification est au forfait pour ces derniers.

✓ Catalogue des tarifs généraux :

Il regroupe les tarifs par gamme et type de prestations récurrentes traditionnelles et fournit une explication sur les prix.

✓ Catalogue des pôles :

Il regroupe les tarifs pour les activités événementielles notamment. Ce catalogue est nouveau et permet de regrouper et d'uniformiser les prix qui se faisaient avant selon les demandes des directeurs des Haras nationaux en région. Un certain degré de souplesse est cependant accordé dans la mesure où 3 catégories de prix existent pour une même prestation ; ceci permet au responsable de pôle d'adapter son prix en fonction des qualités des installations et des pratiques locales de marché.

4.2.2.5. Les résultats

La fonction marketing se met en place harmonieusement et progressivement aux Haras nationaux. Fortement participative, elle n'a pas rencontré d'obstacle majeur.

Les facteurs limitant sont cependant : l'acquisition de « l'esprit marketing, ou commercial » et le traitement des informations (datamining) en particulier issues de la comptabilité analytique.

Ce qu'il reste à faire :

- ✓ Poursuivre en 2006
- ✓ La formation des personnels parallèlement à l'approfondissement de l'utilisation des outils (PAM et marketing mix) en particulier la créativité et le développement du Système d'Information Marketing parallèlement à la comptabilité analytique
- ✓ La phase de contrôle et de suivi sera amorcée en 2006

4.2.3. Mise en place des outils de pilotage de la performance

La fonction pilotage de la performance regroupe d'une part les activités de préparation à l'élaboration budgétaire par programmes puis au contrôle budgétaire par programmes et d'autre part le suivi des indicateurs de mise en place des activités.

Les objectifs du pilotage de la performance sont les suivants :

- ✓ **Avoir une démarche « produits » :**
 - Connaître les coûts des prestations
 - Analyser les coûts et optimiser la production
- ✓ **Adopter une logique de performance :**
 - Définir les indicateurs de performance de chaque activité (directs et indirects)
 - Préparer les informations nécessaires pour affecter les ressources par missions, programmes, actions, activités, pour les différentes directions
 - Répartir les subventions pour couvrir les coûts de service public
- ✓ **Aider les différentes directions à prévoir :**
 - La gestion des emplois et des carrières sur plusieurs années
 - L'évolution pluriannuelle du budget
 - Les investissements sur plusieurs années
- ✓ **Savoir évaluer :**
 - Suivre les indicateurs
 - Réagir en cas de dérive

L'enjeu pour la fonction pilotage de la performance est de fournir, à la directrice générale, les informations nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel. Ainsi, la direction de la stratégie (via le directeur chargé du pilotage de la performance) n'est qu'un outil pour la directrice générale ; elle sert à fournir tous les éléments qui permettront à E. BOUR de prendre des décisions. Initialement, la direction de la stratégie était nommée, direction du pilotage et de l'évaluation stratégique, ce qui montre bien son rôle d'évaluateur, le décideur restant la directrice générale.

4.2.3.1. Traduction des axes stratégiques

Avant tout travail, il est indispensable de traduire les axes stratégiques en entités opérationnelles.

4.2.3.1.1. Définition des indicateurs du CO

Ces indicateurs ont été définis à partir des objectifs du CO par la personne en charge du pilotage de la performance de la direction de la stratégie. Plusieurs versions ont été proposées aux différentes directions opérationnelles et sont actuellement en cours de validation par la tutelle.

4.2.3.1.2. Objectifs opérationnels (OVAR)

La méthode choisie par les prestataires est la démarche OVAR ; c'est une méthode très utilisée et qui a déjà fait ses preuves, notamment dans l'administration française.

Cette méthode dégage trois phases clés permettant de guider le choix d'indicateurs pertinents qui seront utilisés pour construire les tableaux de bord :

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

La Directrice Générale a donc, la première, entamé une réflexion sur la traduction opérationnelle des axes stratégiques. Ainsi, elle a mis en évidence, 6 objectifs opérationnels pour sa direction (la Direction Générale - DG) :

- ✓ Augmenter la rentabilité des services marchands
- ✓ Augmenter l'expertise des Haras nationaux
- ✓ Accroître la notoriété des Haras nationaux dans la filière cheval
- ✓ Accroître la notoriété des Haras nationaux pour le développement territorial
- ✓ Améliorer l'efficacité du service public (identification, étalonnage)
- ✓ Améliorer la cohésion sociale.

Il est ensuite possible de définir les variables d'action qui correspondent.

Ainsi, une grille OVAR peut être construite pour la DG. Elle présente :

- ✓ les objectifs opérationnels de la direction,
- ✓ l'ensemble des variables d'action retenues et leur importance pour chaque objectif,
- ✓ les autres acteurs des Haras nationaux et leur responsabilité dans la réalisation de chaque variable d'action.

DG v4 bis 15/7/04 Objectif Variable d'action	Augmenter la rentabilité des services marchands	Augmenter l'expertise des Haras Nationaux	Accroître la notoriété des HN dans la filière cheval	Accroître la notoriété des HN pour le développement territorial	Améliorer l'efficacité du service public	Améliorer l'identification, étalonnage	Améliorer la cohésion sociale	PI/PA	Directrice Générale	DIT	D2S	DC	DRM	Direction Stratégie
	Rénover et simplifier les processus	X				X	x	P		X	X	x	X	R
Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage territoriale	X	X	X	X				P/PA	X	R	X	X		x
Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage nationale	X	X	X						X	R		x		x
Développer AMO européen et international	X	X	X						X	R		x		x
Proposer des produits nouveaux	X	x						P		X	X	X		R
Etablir et mettre en œuvre un plan de formation		X	X	X	X	X	X	PA	X	X	X	X	R	X
Promouvoir la reconnaissance du mérite					X	X	PA	X					R	
Amplifier la communication interne						X	PA	R	x	X	x	x	x	X
Amplifier la communication externe	X		X	X		x	PA	R	X	x	x	x	x	X
Optimiser l'utilisation des moyens	X	x	x	x	X	x/-	PA		X	X	X	R	X	X
Faire évoluer la structure du corps social	x	X	x	x	x	X	P/PA	R					X	X
Favoriser l'innovation	x	X	X	x	x	x	PA		x	x	R			
Accroître la diffusion des connaissances	x		X	X		x	PA		x	x	R			X
Intégrer les règles de la concurrence	x/-		x/-	x/-	X	x	P/PA	x	x	X			X	R
Organiser les dépôts en pôles	x	x	X	X	x	x/-	P	x		R			X	x
Organiser les stations en UMS	X	x	X	X	x	x/-	P	x		R			X	x
Adapter le corps social aux nouveaux métiers	X	X	x	x	X	X	P	x	x	x	x		R	X
Augmenter les ressources propres de 10% en 2005	X				X		P	X	X	X	X	X	X	R
Réduire les coûts unitaires de 10% en 2005	X				X	x/-	P	X	x	X	x	X	X	R
Installer une gestion dynamique de ressources humaines	x	x	x	x	x	X	P	X	x	x	x		R	x

P = projet (ponctuel)

PA = plan d'action (durable dans le temps)

R = est responsable de...

Un travail similaire peut alors être réalisé pour les autres directions des Haras nationaux. Chaque direction ayant pour objectifs les variables d'action dont elle est responsable dans la grille OVAR de la DG et un second niveau de variables d'action est alors dégagé.

Les objectifs opérationnels de la DCO sont :

- ✓ améliorer l'efficacité de l'identification,
- ✓ favoriser l'innovation,
- ✓ augmenter la capitalisation et la diffusion de la connaissance.

DCO version 6 8/7/04	Améliorer l'efficacité de l'identification	Favoriser l'innovation	Augmenter la capitalisation et la diffusion de la connaissance	P/PA	Direction Générale	directrice des connaissances	directeur adjoint	responsable service recherche	responsable service SIRE	responsable service innovation et économie	chargé de mission diffusion	directeur formations études	responsable des études ingénierie	DIT	D2S	D. Stratégie	DRM
Objectif																	
Variable d'action																	
Evaluer et améliorer le taux de réalisation de l'identification	X			P			x		R					X	X	X	
Moderniser et automatiser collecte et traitement données	X			P			x		x	R					X		X
Réduire le coût de l'identification	X			P/PA			R		x	x							X
Allouer les moyens nécessaires à l'identification	X		X	P	X	X			X						x		R
Elaborer et mettre en œuvre des formations			X	P/PA								R		X			x
Concevoir des formations adaptées aux besoins internes et externes			X	P		X						R		x	x		X
Augmenter les moyens de la recherche		X		P	x	X		R									X
Améliorer l'interface intra-recherche et recherche / filière		X		P/PA				R									
Améliorer veille et mise en réseau de la recherche		x		PA				R			x						
Etudes et cahier des charges SIRE III			X	P		X	X			R							X
Développer une base de connaissances technico-économiques		X	X	P				x		R	x						
Automatiser l'exploitation de la base par les avant droit			x	P			R		x	x							
Développer de nouveaux services à l'aide de la BdD			X	P			x		x	R	x						
Développer la capacité d'expertise de la DCO			X	PA		R	x	X				X	X				
Réaliser des études régionales, nationales			X	PA		R	x	x	x	x	x	x	x	x			
Augmenter le nombre de supports de diffusion			x	P							R						
Favoriser l'accessibilité à la connaissance			x	P/PA						R						x	x
Développer les applications de la recherche		X	x	P				R			x						
Elargir le champ de la médiathèque			x	P			x	x		x	R						
Organiser l'alimentation de la BdB des connaissances		x	X	P				X	X	X	R	X	x				
Optimiser les moyens consacrés directement à la recherche par les HN		X	X	P/PA		X		R								X	X

Les objectifs opérationnels de la DIT sont :

- ✓ développer les Assistanes à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) territoriales,
- ✓ développer les AMO nationales,
- ✓ développer les AMO européennes et internationales,
- ✓ engager les Haras nationaux dans des projets externes,
- ✓ consulter les collectifs des métiers de la DIT,
- ✓ porter et promouvoir l'image des Haras nationaux.

DIT v6 15/09/04 Objectifs	Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage territoriale	Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage nationale	Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage européen et international	Engager l'établissement dans les projets externes	Constituer les collectifs des métiers de la DIT	Porter et promouvoir l'image des Haras Nationaux	P/PA	Directrice Générale	Directeur Initiatives et Territoires	Dir. Adj. Territoires	Dir. de Projet International	Coordinateur Délégués Nationaux	Délégué à l'International	Délégués Nationaux	Délégués Régionaux	DCO	D2S	DRM	D. Stratégie
Former les délégués régionaux aux entretiens	X			X		x	P		x	R		x			X	x		X	
Préparer un "Kit" de rencontre	x					x	P		x	R					X				
Normaliser les compte-rendus de rencontre	x			x	X		P		x	R					X				X
Etablir la liste des prestations DIT	X			X			P		R	X		X			x				
Conventionner les prestations	X	X	X	X			PA		x	X					R				
Fixer les tarifs d'intervention	x	x	x	X			P		x	X					X				R
Favoriser le travail par projet	x	x	x	X	X	x	PA		x	X		R	X	X	X				
Contribuer à l'évaluation des besoins (SP, coll.)	X	X	X				P		x	R	x	X		X	x				
Favoriser le travail en réseau	x	x	x	X	X		PA		x	X	X	R		X	X				
Optimiser l'impact des encouragements	x	x				x	/PA		x			R		X					x
Aider à identifier les missions des organismes SP	x	x					P	x	R			x							
Identifier les compétences internes, dont à l'international	X	X	X	X	X		P	x	x	X	X	R		x	x		x		
Constituer une BDD des contacts internationaux			X		x	X	P		x	x	R		X						x
Faire du benchmarking à l'étranger			X	x	X	x	PA		x		R		X						
Organiser une veille sur la réglementation européenne			X				PA		x		R	x		x					
Etre présents dans les organismes professionnels			X	x	x	X	/P	X	x		R		X						
Organiser le reporting	x	x	x	x	X		P	x	R	X	X	X	X	X	X				
Installer le processus de capitalisation des expériences	x	x	x		X		P		x	R						x		x	
Adapter le système d'information					X		P			X		X							R
Développer la communication	x	x	x	x	x	X	PA	X	x	X	x	X	x	x	x				R

Les objectifs opérationnels de la D2S sont :

- ✓ offrir des prestations adaptées, dont des nouvelles, et de qualité,
- ✓ améliorer les relations clientèles,
- ✓ optimiser l'utilisation des moyens (recettes + 4% ; dépenses – 5%) en 2005,
- ✓ intégrer les règles de la concurrence,
- ✓ organiser les dépôts en pôles,
- ✓ organiser les stations en UMS.

D2S v 6 1/10/04		Offrir des prestations adaptées, dont des nouvelles, et de qualité	Améliorer les relations clientèle	Optimiser l'utilisation des moyens (recettes +4%; dépenses -5%) en 2005	Intégrer les règles de la concurrence	Organiser les dépôts en pôles	Organiser les stations en UMS	P/PA	Direction Générale	Directeur des Services et des Sites	Directeur Technique	DS	DRM	DIT	DCO
Variable d'action	Objectif														
Appliquer une démarche qualité identif. reproduction	X	x						P		x	R	x			x
Réaliser une étude des attentes des usagers	X	X	x	x	x	x	P		x	x	x	X	R		
Programmer les formations (technique, relation clientèle)	X	X	x			X	X	PA			X	X		R	X
Etablir et mettre en œuvre un plan de communication	x	X				x	x	PA	x	X		x	X	R	
Connaître les coûts des prestations	x		X	X	x	x	PA		x	x	x		R		
Tarifier le service à domicile	X	x/-	X	X		x	P			X			R	x	
Augmenter la productivité			X	X	x	x	PA		X	R	X		X	X	x
Externaliser des tâches / métiers			X	x	X	X	PA		X	X	x		X	R	
Rechercher des synergies avec le secteur privé	X	x	X	x	x	x	PA		X	R	X				x x
Contribuer à la mise en œuvre des programmes d'élevage	X	x						PA		R	X				X
Organiser la concertation avec les organismes SP territoriaux	X	X		x	x	x	PA		X	X				R	
Tarifier les prestations "sang" au coût complet		x/-	X	X				P		X	x		X	R	X
Réduire le coût des prestations "trait"	x/-	x/-	X	x		x	P		X	R			x	x	
Améliorer les infrastructures	X	x				X	X	P		x	X			R	X
Adapter l'offre des prestations à la demande locale	X	X	X	x	X	X	P			x	x	x	R	X	
Adapter le réseau d'UMS (géographie, permanence)	x	x/-	X	X		X		P		R	X		X	X	X
Mettre en place les nouveaux métiers	X	x	X			X	X	P		X	x	R		x	X
Développer l'offre de prestations des Pôles	X	x	x			X		P		X	R		x	X	
Organiser le travail en réseau	x	x	X			x	x	P			X	R		x	x x
Mettre en place la relation clientèle	x	X	x			x	x	P		x	x		R	x	

Les objectifs opérationnels de la DS sont :

- ✓ réussir la mutation culturelle et organisationnelle des Haras nationaux,
- ✓ augmenter les ressources propres de + 10% en 2005,
- ✓ réduire les coûts unitaires de - 10% en 2005,
- ✓ amplifier la communication interne et externe,
- ✓ proposer des produits nouveaux,
- ✓ intégrer les règles de la concurrence.

DS v4 8/7/04	Objectif	Réussir la mutation culturelle et organisationnelle des HN	Augmenter les ressources propres de 10% en 2005	Réduire les coûts unitaires de 10% en 2005	Amplifier la communication interne et externe	Proposer des produits nouveaux	Intégrer les règles de la concurrence	P*/PA	Directrice Générale	Dr. Stratégie	Communication	Marketing	Pilotage performance	Manager de transition	Organisation et métiers	Cabinet DG	DRM	DIT	D2S	DC
Variable d'action																				
Rénover et simplifier les processus	X	x	x					P		R			X			x	X	X	X	X
Rammer les prestations du secteur concurrentiel au coût complet	X	x/-	x/-			x/-	X	PA				R	X				x	x	x	x
Amplifier la démarche participative sur la mutation	X				X			P	X	R	X			X	X	X	X	X	X	X
Faire partager les fondamentaux de	X				x		x	P		R	X			X	X	X	x	x	x	x
Etablir et mettre en œuvre un plan de formation	X	x	x			X		P		X	x	x	x	X	X	x	R	X	X	X
Faire évoluer la structure du corps social	X		x					PA	R	X	x		X	X	X	x	X	X	X	X
Adapter le corps social aux nouveaux métiers	X					X		PA		X	X	X	X	X	X	x	R	X	X	X
Installer une gestion dynamique des RH	X							P		X	x		x	X	X	x	R	X	X	X
Gérer les mobilités	X		x					P		X		x	x	X	X		R	X	X	X
Promouvoir la gestion par projet	X		x		X	x		P	X	R	X	X	X	X	X	X	x	x	x	x
Promouvoir le pilotage stratégique	X	x	X			X		P	R	X		X	X			x				
Installer des méthodes de marketing	X	X			x	X	x	P		x	x	R	x		x		x	x	X	
Promouvoir l'image de marque HN	x	x			X	X		PA	X	R	X	X				x		x	x	x
Augmenter les moyens de la communication	x				X			P		R			x				X			
Installer la comptabilité de gestion et le suivi d'activité	X		x				X	P			X	x	R				X	X	X	X
Promouvoir le ciblage des moyens en fonction des objectifs	X		X				X	PA	X	X			R		X		X	X	X	X
Optimiser l'utilisation des moyens	X		X				x	PA					X	x	x		R	X	X	X
Externaliser certaines tâches / métiers	X		X			x	x	PA		X		x	X	X	X		R	X	X	X
Organiser les dépôts en sites	X	x	X		x	X		P		X	X	X	X	x	x	x	X	x	R	
Organiser les stations en UMS	X	x	x		x	X		P		X	X	X	X	x	x	x	X	x	R	X
Développer les assistances à maîtrise d'ouvrage	X	X				X	X	PA			X	X						R		
Favoriser l'esprit d'innovation	X	x			x	x		PA		R	x	x								X

Les objectifs opérationnels de la DAF sont :

- ✓ installer une gestion dynamique,
- ✓ adapter le corps social aux nouveaux métiers,
- ✓ créer et mettre en œuvre les outils du contrôle de gestion,
- ✓ adapter et sécuriser les systèmes,
- ✓ optimiser l'utilisation des moyens,
- ✓ augmenter la qualité de la communication.

Les objectifs opérationnels de la DRH sont :

- ✓ installer une gestion dynamique des ressources humaines,
- ✓ adapter le corps social aux nouveaux métiers,
- ✓ optimiser l'utilisation des moyens,
- ✓ augmenter la qualité de la communication des ressources humaines.

DSI,DRH,DAF ^{v5} 8/7/04	Objectif															
	Installer une gestion dynamique des RH	Adapter le corps social aux nouveaux métiers	Créer et mettre en œuvre les outils du contrôle de gestion	Adapter et sécuriser les systèmes d'information	Optimiser l'utilisation des moyens	Augmenter la qualité de la communication financière et RH	P/PA	DG	DRH	DAF	DSI	Direction Stratégie	DCO	DIT	D2S	Agence comptable
Variable d'action																
Définir les nouveaux métiers	x	X			x	X	P		R			x	X	x	x	
Etablir et mettre en œuvre un plan de formation	X	X			X	X	PA		R	x	x	x	X			
Programmer les promotions	X					X	PA	x	R	x	x		x	x	x	
Instaurer une rémunération au mérite	X/-					X	P	X	R	x	x		x	x	x	
Organiser l'amélioration des statuts	X	X				X	P		R							
Développer la communication interne	X				x	X	PA	X	R			R				
Réduire la proportion de catégorie C	x	X			x		P		R			x				
Gérer les mobilités	x	X			X	X	PA	x	R			x	X	X	X	
Simplifier et sécuriser les procédures comptables	x		X	x	X		P			R		x				X
Installer la comptabilité de gestion			X	x	X	X	P			R	X	X				x
Installer le suivi d'activité	x/-	X	X		X	X	P	x	X	X	X	R	x	x	x	
Présenter le budget par projet (LOLF)			X		X	X	P	R	X	X	X	X	x	x	x	
S'ouvrir aux nouveaux moyens de paiement					x		P			X		x	x	x	x	R
Expertiser les SI et les matériels			x	X	x		P		x	x	R		x	x	x	
Etudier les besoins en SI			X	X	x		P		X	X	R	X	X	X	X	
Acquérir les logiciels	x		X	X	x		P			x	R		x	x	x	
Assurer la pertinence des imputations analytiques			X		x	X	PA			X		R	x	x	x	
Diminuer les reports					X		PA			R	x	x	x	x	x	
Externaliser certaines tâches/métiers	x/-	X			X		PA	X	X	x	x	X	x	x	x	
Rationaliser les investissements					X	x	PA			X		x	R		x	
Améliorer l'organisation du travail	X	x			X		P		R				X	X	X	
Accroître les actions "hygiène et sécurité"	X						PA		R				x	x	x	

On remarquera que ces grilles OVAR datent de juillet 2004 et qu'elles n'ont pas été revues depuis. De plus, certains objectifs présentés ici ne sont ni quantifiables, ni observables, ni mesurables : ce ne sont donc pas de véritables objectifs. Cette démarche OVAR doit donc être revue et approfondie.

4.2.3.1.3. Missions, programmes, actions

Il s'agit ici d'un second travail de traduction des axes stratégiques. Cependant, on travaille, ce coup ci, selon l'axe de la LOLF.

✓ **Mission**

Instituées par la LOLF, dans la perspective d'un budget regroupant les dépenses par objectifs et non plus par nature, les missions constituent le premier niveau dans la nomenclature de regroupement des crédits.

« Les crédits ouverts par les lois de finances pour couvrir chacune des charges budgétaires de l'État sont regroupés par mission relevant d'un ou plusieurs services d'un ou plusieurs ministères.

Une mission comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie. Seule une disposition de loi de finances d'initiative gouvernementale peut créer une mission » (article 7 - § I LOLF).

Le regroupement des crédits budgétaires en quelques missions, correspondant chacune à « un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie », permet une présentation et un suivi des actions de l'État par grands objectifs.

✓ **Programme**

Institués par la LOLF, les programmes sont les composantes des missions. Ils constituent ainsi, après ces dernières, le deuxième niveau dans la nomenclature de regroupement des crédits.

« Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation » (article 7 - § I LOLF).

La LOLF précise en outre que « les crédits sont spécialisés par programme ou par dotation » (article 7 - § II). Nouvelles unités de spécialisation budgétaire, les 100 à 150 programmes appelés à succéder aux quelques 850 chapitres actuels, constituent ainsi la structure de base de la nouvelle nomenclature budgétaire.

✓ **Action**

Introduites par la LOLF, les actions sont les composantes des programmes. Elles peuvent apparaître, après les missions et les programmes, comme un troisième niveau dans la nomenclature de regroupement des crédits, même si la LOLF ne précise guère leur place.

La LOLF prévoit que le projet annuel de performances de chaque programme, qui accompagne les annexes jointes au projet de loi de finances, précise « la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié » (article 51 – 5°).

✓ **Projet**

Ensemble des processus et des actions mis en œuvre pour atteindre, à une échéance donnée, un objectif préalablement défini.

Un projet se découpe en trois phases :

- ✓ La préparation, qui comprend entre autres la définition de l'objectif et l'établissement du planning
- ✓ La réalisation
- ✓ L'évaluation

Il convient de n'utiliser le mot projet que dans le cadre de la définition ci-dessus, sans introduire de confusion avec « Programme » ou « Plan d'action ».

Le tableau suivant est la dernière version qui résume les missions / programmes et actions dégagés par les Haras nationaux ainsi que le programmeur (celui qui prépare le cahier des charges) et l'opérateur (celui qui met en œuvre) pour chaque programme.

Missions	Programmes	Commanditaire	Actions	Programmeur	Opérateur
Développement économique des filières hippiques (E)	E1 : Etalonnage	Sociétés mères/ Asso de races ANSF Etat/ Asso de race Asso de race / Etat	Etalonnage sang et sport haut potentiel Etalonnage sport : testage jeunes étalons Etalonnage AA, loisir et poney : adaptation de la production, maintien des races locales Etalonnage trait en berceau et hors berceau	DN	D2S
	E2 : Diffusion de la connaissance	Etat DRH	Diffusion de l'information économique Diffusion du produit de la connaissance Définition des besoins en formation Mise en œuvre des formations et renforcement de l'ENPH Formation des agents HN	DIT (PI)	DCO
	E3 : Expertise	Etat SPN	Expertise au profit de l'Etat Expertise au profit des SPN	DIT (PI)	DCO
	E4 : Assistance Maîtrise d'ouvrage	Etat / SP DG	AMO au profit de l'Etat AMO au profit des OSP nationales Encouragements aux OSP nationales Relais commanditaires (E1 à E6)	DIT(PE/PI)	DIT
	E5 : Projets à l'international	Etat	Relations internationales et promotion Dossiers européens Prestations HN	DIT(PE/PI) DIT	DIPERI
	E6 : Encouragements	Etat	Mise en paiement encouragements HN Mise en paiement encouragements sur ressources affectées	DIT(PE/PI) Etat	DCO
Insertion du cheval dans les territoires ; rôle social (T)	T1 : Identification de terrain	OSP/Etat	Identification de terrain	DR	D2S
	T2 : AMO en région (conduite de projet et appui technique)	CT OSP Etat en région DG	AMO au profit des CT AMO au profit des OSP AMO au profit de l'Etat en région encouragement et chevaux HN Relais commanditaires (T1 à T5)	DIT (DR pour prévisions de recettes)	DR
	T3 : Appui technique de proximité aux usagers	CT/SPR	Conseil Assistance Vente de publications Formation de proximité Maillage territorial par les centres techniques	DR (local)	D2S
	T4 : Activité des pôles	CT SPR Etat Etat DG	Ouverture au public / Manifestations hors cheval Evènements / Manifestations du secteur cheval (valorisation de la filière hippique) Centre national de formation Entretien et valorisation du patrimoine Autres (entretien et valorisation domaines agricoles) Mise à disposition de matériel et d'équipement Support	DR (local sauf formation)	D2S
	T5 : Expertise en région	Etat CT SPR	Expertise au profit des services déconcentrés Expertise au profit des collectivités territoriales Expertise au profit des socioprofessionnels	DR	DCO
Production de connaissance et traçabilité (C)	C1 : Alimenter et exploiter la base de donnée "cheval"	Etat	Assurer l'identification et la traçabilité des équidés Enrichir et exploiter la base de données "cheval"	Etat DIT (PE/PI)	DCO
	C2 : Production de connaissance et recherche	COST	Encourager la recherche Mettre en œuvre des programmes de recherche Enrichir et exploiter la base de données socio-économique	DIT	DCO
Management et gouvernance (G)	G1 : Affaires financières	DG	Assurer et valoriser la gestion budgétaire Améliorer et rationaliser la gestion du patrimoine Optimiser les achats Rationaliser les moyens généraux		DAF
	G2 : Gestion des ressources humaines	DG			DRH
	G3 : Systèmes d'information	DG	Produire de l'information à usage externe Assurer un support au fonctionnement interne Mettre en œuvre les projets du schéma directeur Gérer les communications et la téléphonie		DSI
	G4 : Pilotage stratégique	DG	Promouvoir le pilotage stratégique Amplifier la communication Installer le marketing Mettre en place HNG et gérer la transition		DS

La traduction des axes stratégiques étant achevée, la mise en place des différents outils de pilotage peut être lancée...

*4.2.3.2. Mise en place de l'outil de pilotage de la performance amont :
Budget par programmes*

4.2.3.2.1. Prototype 2005

Ce prototype a pour but de comprendre ce qu'est le budget par programme et comment le réaliser. Les Haras nationaux ont donc commencé à travailler à l'aveugle et chaque direction a réfléchi sur une méthode de travail. Il s'avère que chacune des directions a travaillé sur des logiques différentes mais complémentaires.

4.2.3.2.2. Le travail de la D2S :

Leurs objectifs étaient de réfléchir à une méthode de répartition des dépenses entre structures (pôles et secteurs) et d'établir un budget 2005 par missions, programmes, actions.

La D2S a commencé par dégager 7 principes de base pour la mise en place du budget par programme :

- ✓ Intégrer les comptes 63 et 64 (pour 2005 à 80% de précision)
- ✓ Casser les liens entre recette et budget de fonctionnement :
recettes + subventions = dépenses (fonctionnement + investissement)
- ✓ Excédent de recette par programme = supplément de dépense par programme + mutualisation
- ✓ Bonne exécution de budget = prime de directeur
- ✓ Prendre en compte l'amortissement par projet au lieu de la totalité de l'investissement
- ✓ Appliquer la facturation interne
- ✓ Définir les périmètres des infrastructures: pôle, secteur, bureau DR, autres direction...

Ainsi, un prototype et une méthode ont été construits et envoyés aux responsables de secteurs et de pôles, en Mars 2004, pour qu'ils les remplissent.

Modèle pour les pôles :

MISSIONS	INSERTION DU CHEVAL DANS LES TERRITOIRES ROLE SOCIAL					Développement économique des filières
PROGRAMMES	Pôles : Mise en œuvre de programmes régionaux				Pôles : Initiatives locales	Diffusion de la connaissance
ACTIONS Comptes	ENTRETIEN ET VALORISATION DU PATRIMOINE	ACTION SPECIFIQUE (BOVINS)	ACTION SPECIFIQUE (ELEVAGE ET VALORISATION)	ORGANISATION ET ACCUEIL DE MANIFESTATIONS HIPPIQUES	- accueil d'évènements ou d'organisations autres qu'hippiques	Diffuser le produit de la connaissance (Formation d'apprentis)
60						
61						
62						
TOTAL						
64						
RECETTES						

Modèle pour les secteurs :

MISSIONS	DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES FILIERES HIPPIQUES	INSERTION DU CHEVAL DANS LES TERRITOIRES ROLE SOCIAL	
PROGRAMMES	ETALONNAGE	IDENTIFICATION DE TERRAIN	APPUI TECHNIQUE AUX USAGERS
ACTIONS Comptes	ETALONNAGE	IDENTIFICATION DE TERRAIN	INFORMATION-CONSEIL-ASSISTANCE
60			
61			
62			
TOTAL			
64			
RECETTES			

De nombreuses difficultés ont été rencontrées au cours de ce travail :

- ✓ En raison du manque de références, des prévisions ont été faites au regard des factures de 2003/2004, mais les structures étant désormais différentes, il devient difficile de ventiler :
- ✓ Les charges liées aux bâtiments
- ✓ L'entretien des étalons (monte ; secteurs, hors monte ; 15 étalons pendant 8 mois en pôle pour valorisation)
- ✓ Les véhicules
- ✓ L'utilisation de matériel bureautique, locaux et téléphone
- ✓ Difficulté de ventiler certaines dépenses indirectement liées à des manifestations ou activités sur les pôles
- ✓ Répartition faite en pourcentage entre les trois programmes pour les charges indirectes, variables selon les secteurs et risque de ventiler dans conseil et assistance ce qu'on ne peut ventiler ailleurs
- ✓ La moitié des secteurs et des pôles a eu des problèmes pour ventiler les charges de personnel. Il sera alors nécessaire de revoir la méthode avec la DRH et de développer le suivi d'activité
- ✓ De même, l'estimation des recettes est mal suivie à cause des liens transversaux entre directions. Où vont les recettes exactement ? Il est important qu'il y ait concertation entre les différentes directions (DIT, D2S et DCO). De plus, les pôles ne sont pas encore en place et il est difficile de prévoir des recettes sans projet arrêté.

Résultats :

Malgré ces difficultés, le total des dépenses prévu avec le budget par programme est proche des prévisions de budget des pôles et des secteurs, ce qui révèle une certaine cohérence

De plus, ce travail a permis aux responsables de pôles et de secteurs d'avoir une meilleure lisibilité de la gestion de leur structure

Cependant, la D2S n'a pas travaillé sur les investissements et elle attend des informations de la DAF à ce sujet.

4.2.3.2.3. Le travail de la DCO

Ce travail a été réalisé à l'automne 2004.

Méthode :

La DCO a commencé par mettre en évidence les programmes dans lesquels elle intervenait.

Les programmes sont un moyen de présenter le budget mais ils ne permettent pas de le construire

Ce sont les activités qui génèrent des dépenses

Le budget est donc d'abord élaboré classiquement par unité fonctionnelle décomposée en services et par compte budgétaire.

Puis la répartition budgétaire en programmes est faite grâce à des matrices de répartition de chaque compte par services. Ces matrices sont obtenues en combinant une affectation des comptes détaillés à un programme et une répartition a priori lorsqu'il n'est pas possible d'affecter l'ensemble d'un compte à un programme.

Avantages :

Cette méthode est paramétrable ; le budget de base peut être ajusté, la présentation par programme est automatiquement recalculée

La méthode s'appuie sur des données objectives (comptabilité analytique)

Inconvénient :

Les grilles de répartitions sont discutables car sommaires. Cependant, une bonne comptabilité analytique permettra d'améliorer et de construire le budget par activité.

4.2.3.2.4. Le travail de la DIT

La DIT a choisi de travailler sur le temps passé sur chaque action. En effet, son activité étant essentiellement intellectuelle, le temps est la principale ressource mise en œuvre pour réaliser les différentes actions.

Méthode :

La DIT a choisi de décrire, sur l'année, l'activité en région en réponse à des « commandes » passant par le Délégué Régional (et équivalent pour délégués nationaux et internationaux). Puis elle a intégré l'activité des agents et experts d'autres directions mobilisés par le DR. Il n'était pas demandé d'identifier le programme à ce stade (la structure mission - programme -action n'était pas stabilisée, et il fallait limiter autant que possible d'initier avec les délégués DIT une discussion sur ce sujet qui se tenait déjà à un autre niveau et qui aurait beaucoup compliqué leur travail), mais de distinguer éventuellement les composantes AMO / AT de chaque projet ou procédure.

Les réponses étaient présentés sous forme d'un tableau listant des projets et activités du type : étude X ou Y, instruction des dossiers CROCC, gestion des chevaux de remonte... Ces lignes ont ensuite été triées, en utilisant notamment le commanditaire identifié par le délégué, par action et par programme :

- ✓ De 30 à 35 lignes pour les DR
- ✓ De 10 à 15 lignes pour les DN
- ✓ Toutes les régions ont répondu sauf : Rhône Alpes, Centre, Pays de Loire et Sport

Le premier travail a consisté à **consolider les réponses** :

- ✓ Restructuration des tableaux
- ✓ Suppression des actions réalisées pour l'interne
- ✓ Suppression des doublons: actions réalisées pour un autre délégué
- ✓ Réaffectation d'un programme et d'une action à chaque ligne
- ✓ Identification des incohérences et oublis manifestes et correction avec les délégués.

Ce travail a fait ressortir des résultats intéressants, non seulement dans la perspective de l'établissement du budget 2006, mais également :

- Pour le management (identifier certaines difficultés ou réussites)
- Pour une vision globale de l'activité de l'établissement
- il permet de soulever un certain nombre de questions pratiques : par exemple, quelle cohérence entre la réalité et les catégories de tarifs (chargé de projet = technicien ou ingénieur ?)

4.2.3.2.5. Le travail de la DS

La Direction de la Stratégie a travaillé à partir des objectifs définis pour chaque direction, sur la construction d'un tableau sur le modèle suivant :

Tableau de base de présentation de budget par programme:

	60	61	62	63	64	Amortis- sements	M AD	Recettes
<u>DS :</u> 1. Mettre en place les HNG 2. Promouvoir le pilotage stratégique 3. Installer le marketing 4. Amplifier la communication								
<u>DRM</u> 1. Améliorer la visibilité financière 2. Installer la gestion dynamique des RH 3. Mettre en place le contrat social 4. Mettre en place le plan de formation 5. Mettre en place le schéma directeur informatique 6. Construire la nouvelle organisation								
<u>Interventions</u> 1. Programmes d'élevage 2. Primes aux éleveurs 3. Subvention compétition 4. ...								
<u>DIT</u> 1. Développer l'AMO (dont interne) et représentation des HN en région 2. Développer l'AMO (dont interne) et représentation des HN au plan national 3. Développer l'AMO (dont interne) et représentation des HN à l'international 4. Construire la nouvelle organisation								
<u>D2S</u> 1. Mettre en œuvre les programmes d'activités des pôles 2. Mettre en œuvre les programmes des secteurs ✓ Programmes Reproduction ✓ Programmes Identification ✓ Programmes Appui technique 3. Construire la nouvelle organisation								
<u>DCO</u> 1. Améliorer l'efficacité de l'identification 2. Développer la base de connaissance technico-économique 3. Mettre en place le circuit de diffusion de la connaissance 4. Adapter l'offre de formation 5. Organiser le flux de connaissance								

4.2.3.2.6. Bilan

Les différents travaux réalisés ci-dessus ont permis d'obtenir :

- ✓ une répartition de l'énergie consacrée par les Haras nationaux par région ou secteur,
- ✓ une répartition de l'argent consacré par les Haras nationaux par programmes qui créent de grosses dépenses (via budget D2S).

Il manque alors :

- ✓ les recettes et dépenses de la DIT,
- ✓ le temps DCO,
- ✓ une mise en cohérence DIT / D2S (problème lié à la transversalité).

Pour le budget 2006, il va falloir :

- ✓ construire le tableau missions, programmes, actions définitif,
- ✓ rédiger un cahier des charges précis,
- ✓ organiser les concertations entre les différentes directions pour les prévisions de recettes.

4.2.3.2.7. Budget 2006

Pour l'année 2006, les Haras nationaux ont tiré les enseignements de l'année précédente.

A partir de la version définitive de ces missions, programmes et actions, un tableau type est construit et un cahier des charges est rédigé pour expliquer aux différents responsables comment le compléter.

Ce qui pose encore problème :

- ✓ Les investissements : comment ventiler les sommes investies sur des unités qui n'existent plus en tant que telles.
- ✓ L'évaluation du temps passé sur le métier de chacun et sur les autres projets (transversalité) : aujourd'hui le coût des ETP de chaque direction est imputé en totalité à cette dernière même si les agents passent une partie de leur temps de travail sur d'autres projets. Personne n'a vraiment les éléments nécessaires pour identifier et prévoir le temps réellement passé par chaque agent sur l'activité de sa direction. Pour 2007, après une année de suivi d'activité, ce travail pourra être approfondi de façon à préciser le budget
- ✓ L'évaluation des activités réalisées à la demande de l'État, des associations de races ou de l'interprofession : ces structures ne sont pas capables de fournir des données précises, dès Juillet, sur les travaux qu'elles commanderont l'année suivante.

A venir...

Chaque unité fonctionnelle doit remplir les tableaux puis la concertation et les arbitrages se tiendront les 15 et 22 septembre ; ils visent à équilibrer le budget en rapprochant les objectifs de l'établissement aux moyens à mettre en oeuvre. Le budget 2006 sera validé le 22 septembre 2005 par le COMEX, puis voté début novembre 2005 par le Conseil d'administration.

Ce n'est qu'à partir de 2007 que les budgets par programme seront pleinement utiles car des comparaisons seront possibles avec les années précédentes.

4.2.3.3. Mise en place des outils de pilotage de la performance aval

4.2.3.3.1. Comptabilité analytique évoluée

4.2.3.3.1.1. Généralités

La comptabilité analytique en tant qu'outil de mesure des coûts et ressources propres n'est qu'une partie de ce qu'il est convenu d'appeler une « comptabilité de gestion » qui comprend des reclassements des coûts selon d'autres méthodes d'analyse telles que coûts directs/coûts indirects, coûts fixes/coûts variables, coûts complets avec ou sans calcul de coût des processus clés, le choix étant fait en fonction des types de décisions à prendre.

La comptabilité générale indique quelles sont les natures des charges, la comptabilité de gestion explique dans quel but ces charges ont été engagées et pour quelles activités de l'organisation. Elle classe les charges de l'entité par destinations. A ce titre, elle constitue la comptabilité des coûts, un coût étant l'agrégation des charges de toute nature supportée par un élément de l'organisation.

La comptabilité analytique élaborée par les Haras nationaux à partir de 2001 (qui permettait d'obtenir des coûts par catégorie d'activités) a trouvé ses limites devant les problématiques posées par l'application de la LOLF et l'engagement pris devant le conseil de la concurrence de calculer des coûts complets.

Le projet de se doter de ce qui est appelé désormais une « comptabilité analytique évoluée » a été programmé en mars 2005 pour une exploitation en 2006. Les Haras nationaux ont fait appel d'avril à septembre 2005 aux compétences d'un prestataire extérieur Axes Management comme assistant maître d'ouvrage à la mise en place de cette comptabilité analytique rénovée.

Il s'agissait d'assister la cellule contrôle de gestion dans l'ajustement de la comptabilité analytique de l'établissement, de la révision des modalités d'affectation des charges à la rédaction d'un guide méthodologique dont nous reprendrons les points importants.

Par ailleurs, les Haras nationaux demanderont un audit externe indépendant pour valider le dispositif général, les clefs de répartition, le calcul des coûts standard et des surcoûts.

4.2.3.3.1.2. Les objectifs

Plusieurs objectifs ont sous-tendu la restructuration et l'amélioration de la comptabilité analytique des Haras nationaux :

- ✓ Réorganiser l'établissement et développer des outils de pilotage,
- ✓ Répondre au contrat d'objectifs signé avec l'État,
- ✓ Respecter les engagements vis-à-vis du Conseil de la Concurrence¹
- ✓ Mettre en place une budgétisation par programme dans le cadre de la LOLF.

4.2.3.3.1.3. Les 4 axes analytiques

L'atteinte des objectifs cités précédemment, passe par la distinction des 4 axes analytiques suivants :

- ✓ L'axe « LOLF » qui a pour objectif d'identifier le coût des programmes et des actions qui les composent. Ces coûts seront à rapprocher des objectifs et indicateurs de performance identifiés pour chacun des programmes (voir partie 2, chapitre 2.2.3.3.)
- ✓ L'axe « Comptabilité analytique par activités ». Cet axe a pour objectif d'identifier les coûts complets des activités et des coûts de revient des prestations des Haras nationaux.
- ✓ L'axe « Structures » pour le suivi des coûts par structures (pôles, centres techniques...)
- ✓ L'axe « Projet » qui permettra d'obtenir les coûts par projets menés par les Haras nationaux.

Les deux premiers axes sont présentés dans le guide rédigé par le consultant. L'axe Structures permet de ressortir une dimension géographique des coûts par structures. Le dernier axe sera traité courant 2006, une fois les projets clairement définis.

4.2.3.3.1.4. Les principes

- ✓ L'identification de coûts standards et de surcoûts : le modèle propose le calcul de coûts standards (entretien des structures administratives et techniques, permanence et accueil) calculés à partir d'un site type qui sert d'étalon, puis le calcul de surcoûts qui intègre la spécificité des autres sites par rapport au site type.
- ✓ Le choix d'une comptabilité analytique « par activités » (méthode ABC) en cohérence avec la nouvelle organisation des Haras nationaux : ce choix place les activités au centre du modèle. Le principe est que les activités consommant des ressources budgétaires, on en calcule le coût complet. Puis, les prestations finales consommant ces activités, on en détermine le coût.
- ✓ Une comptabilité analytique rétrospective annuelle ; les coûts sont calculés annuellement, et à posteriori, une fois que les charges sont enregistrées.

¹ Cf l'engagement n°2 du communiqué du Conseil de la Concurrence disponible à cette adresse : http://www.conseil-concurrence.fr/html/article_438.htm

4.2.3.3.1.5. Schéma général

Cinq étapes principales ont permis de structurer le modèle de la comptabilité analytique au sein des Haras nationaux :

- ✓ Recensement des activités supports et opérationnelles.
- ✓ Détermination du périmètre des charges à prendre en compte (ce périmètre sera établi de manière stable dans le temps pour permettre une comparaison des résultats sur plusieurs années).
- ✓ Définition des modalités d'affectation des charges sur les activités (affectation directe ou indirecte par ventilation).
- ✓ Calcul du coût complet des activités opérationnelles par ventilation du coût des activités support.
- ✓ Calcul d'un coût par unité d'œuvre (inducteur) d'activité et calcul d'un coût par prestation.

Nous expliquerons brièvement les différentes étapes dans les parties suivantes.

✓ **Étape 1 : Recensement des activités**

Les activités ont été identifiées de manière collégiale au cours de différents ateliers. Elles sont déclinées en activités majeures, activités élémentaires et sous activités élémentaires et regroupées en 13 groupes d'activités. Un choix a été porté sur les activités dont on souhaite calculer le coût ; elles correspondent à différents niveaux de précision (activités majeures, activités élémentaires et sous activités élémentaires).

A noter : On distingue des activités support (qui permettent le fonctionnement interne de l'établissement) et des activités opérationnelles (qui sont directement liées à la réalisation d'une prestation finale)

✓ **Étape 2 : périmètre des charges retenu**

Cette étape consiste à recenser les charges incorporables, non incorporables et supplétives.

Le passage de la comptabilité générale à la comptabilité de gestion nécessite d'opérer un certain nombre de retraitements afin de pouvoir calculer des coûts.

En effet, le coût d'un produit, d'un service ou d'une prestation doit correspondre à la consommation des charges résultant d'un fonctionnement «normal» de l'organisation. Ainsi, un certain nombre de charges de la comptabilité générale, appelées «*charges non incorporables*», ne seront pas pour ces raisons, incluses dans le périmètre de la comptabilité de gestion. Les autres sont les charges dites «*charges incorporables*».

Exemples : charges des exercices antérieurs, charges de contentieux..., charges exceptionnelles ...

Sont ajoutées, en revanche, aux charges de la comptabilité générale les *charges supplétives*, correspondant aux consommations de biens ou services auxquelles la comptabilité générale ne reconnaît pas le statut de charges. Elles correspondent cependant aux consommations de biens et services nécessaires au fonctionnement de l'organisation. On peut citer les amortissements « fictifs »

(exemple : immobilisations déjà amorties et toujours en service) et la valorisation des coûts de personnel mis à disposition mais non facturés.

✓ **Étape 3 : modalités d'affectation des charges sur les activités**

Une première matrice globale de répartition des charges sur les activités est construite. Elle définit également les clés de répartition à employer en cas de ventilation indirecte.

Cette étape permet ensuite, par sommation des charges directes et indirectes, d'obtenir le coût complet de chacune des activités (support et opérationnelle). Sur ce premier état de restitution, on fait ressortir également le pourcentage de coût par activité dans chaque groupe d'activité.

✓ **Étape 4 : répartition du coût des activités support sur les activités opérationnelles**

Une seconde matrice est construite de façon à ventiler le coût des activités support sur les activités opérationnelles correspondantes.

Cette étape permet ensuite de calculer un coût complet par activité (incluant le coût des activités support) et un pourcentage de coût par activité dans chaque groupe d'activité. Ces éléments ressortent sur un deuxième état de restitution.

Pour aboutir aux coûts complets par missions / programmes / actions, il faut travailler avec une troisième matrice ; la matrice de transfert du coût des activités opérationnelles sur les actions. Il faut identifier, pour cela, des clefs de répartition réalistes permettant la ventilation du coût de chaque activité sur les actions concernées. Les coûts complets par action ainsi que les pourcentages de coût par actions peuvent ainsi être calculés. C'est le troisième état de restitution.

✓ **Étape 5 : calcul du coût par inducteur d'activité**

Pour chaque activité opérationnelle, un inducteur d'activité (élément de mesure de l'activité et explicatif de la variation de son coût et servant d'unité d'oeuvre) doit être identifié (exemple : temps passé, nombre d'heures d'enseignement, nombre d'étalons actifs...).

On obtient donc un quatrième état de restitution qui permet d'indiquer le coût complet de chaque inducteur d'activité par activité.

✓ **Étape 6 : calcul du coût par prestation**

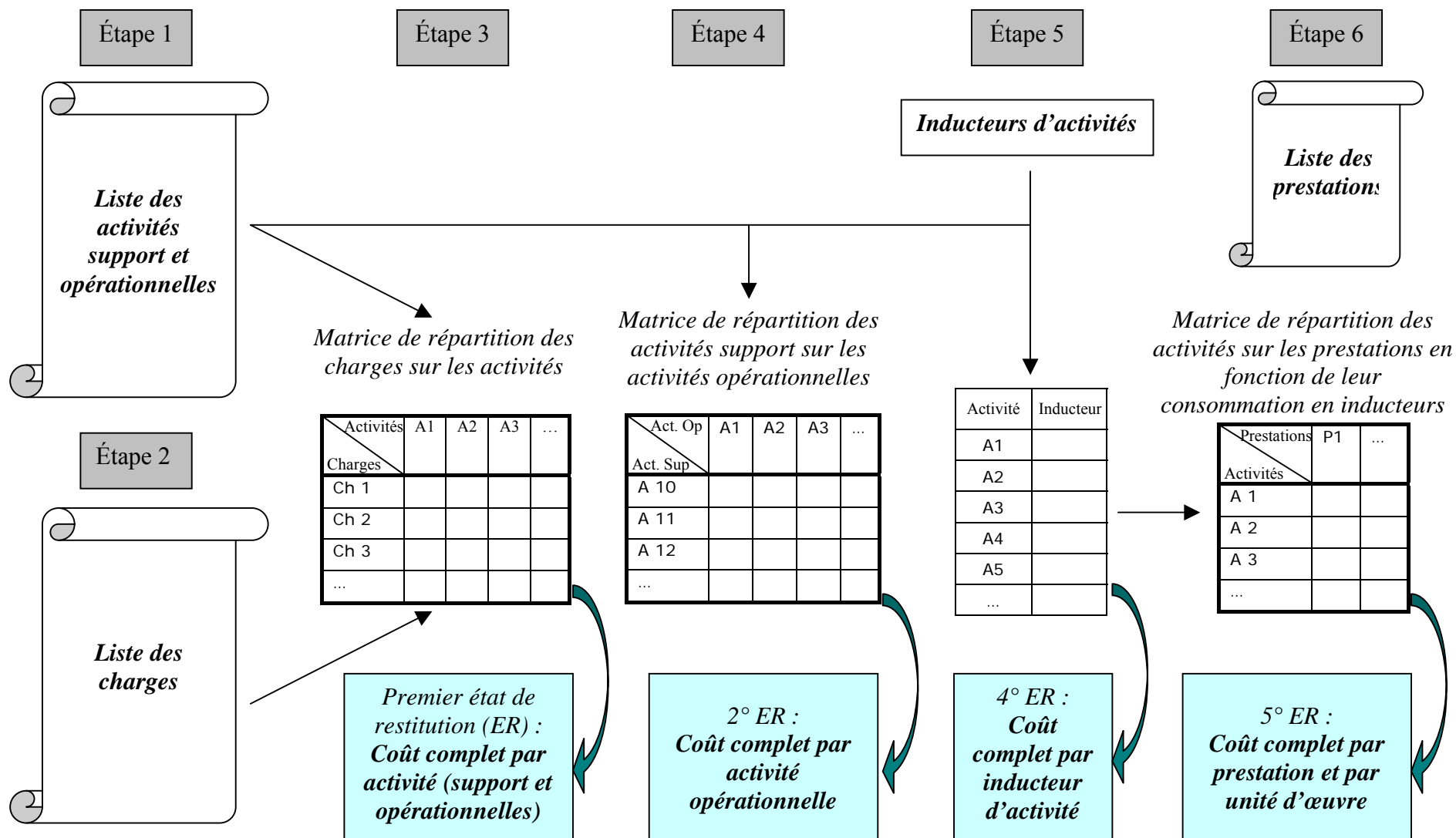
Sur le principe qu'une activité concourt à la réalisation d'une ou plusieurs prestations, une quatrième matrice indique les modalités de déversement des coûts complets de ces activités sur les prestations à l'aide d'unité d'oeuvre.

Cette étape est décomposée en sous étapes de répartition du coût des activités sur les prestations :

- Déterminer la consommation d'unité d'oeuvre par activité de chaque prestation
- Déduire un coût par activité de chaque prestation

- Aboutir à un coût total par prestation (cinquième état de restitution)

SCHEMA DE SYNTHESE : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE DES HARAS NATIONAUX



4.2.3.3.1.6. A venir après juillet 2005...

- ✓ Une phase de test terminera l'étude et servira à vérifier que les mécanismes sont cohérents et permettent bien d'aboutir au résultat recherché. Le guide méthodologique sera également ajusté.
- ✓ La méthode définie à l'issue de cette étude déterminera les modalités de fonctionnement de la comptabilité analytique dans sa version définitive. Cette étude est donc un préalable au développement de la base de donnée comptabilité analytique et au développement d'une application disposant des fonctionnalités que le progiciel de comptabilité SIREPA (budgétaire, générale et analytique) ne possède pas.
- ✓ Alors interviendra le chargement des données et la production annuelle des rapports de la comptabilité analytique.

4.2.3.3.1.7. Bilan

Cette phase de définition terminée, elle laissera place à la réalisation chiffrée des états de restitution.

Il faut noter tout de même que la collecte des informations nécessite une étroite collaboration avec différentes autres fonctions qui subissent actuellement des modifications importantes :

- ✓ Le poids des charges liées au personnel, de près de 50% des charges d'exploitation, confère au dispositif de recueil des temps d'activité des personnels une importance particulière pour l'alimentation des comptes analytiques. Le logiciel suivi d'activité repose sur un découpage du temps de chacun en activités et tâches. Chacune de ces activités est rattachée à une activité « analytique » dont on souhaite valoriser le temps passé en charge de personnels.
- ✓ La comptabilité de l'établissement repose sur la constatation des recettes par nature comptable. Elle n'intègre pas, de fait, les quantités et le détail des prestations vendues. L'outil gérant ces données a été adapté à toutes les structures procédant à une facturation indépendante et s'intitule : outil de facturation unique. Il permet la récupération complète et uniforme de ces éléments.
- ✓ La valorisation des nombreux inducteurs d'activité a obligé l'établissement à renforcer son outil INFOCENTRE (Business Objects) servant déjà aux tableaux de bord.
- ✓ La gestion des véhicules de services supportée par un progiciel adapté et l'outil gérant les frais de déplacement des agents.
- ✓ La comptabilité budgétaire nouvellement configurée (capable de rendre compte) par missions / programmes / actions

Remarque : L'installation d'une comptabilité de ce type requiert plusieurs exercices budgétaires car à la fois les demandes en matière de résultats analytiques se précisent et les modifications organisationnelles et structurelles des Haras nationaux demandent des ajustements de méthodologie. Dans une année, trois étapes sont réalisées : le traitement des données collectées de l'année n-1, le suivi de la collecte des éléments de l'année et la préparation des éléments à collecter en année n+1 en fonction des nouveaux besoins.

4.2.3.3.2. Suivi d'activité

4.2.3.3.2.1. Définitions importantes

- * Le ***suivi d'activité*** est l'enregistrement, pour et par chaque personne, soit directement, soit par un tiers faisant fonction de chef de groupe ou de superviseur, du temps consacré à chacune de ses différentes activités ou tâches. Il permet de :
 - ✓ connaître l'activité des Haras nationaux au sens analytique pour dégager des coûts salariaux imputés aux prestations vendues par l'établissement, coûts qui représentent 50% des coûts budgétaires,
 - ✓ savoir à quelles activités sont employées les ressources humaines,
 - ✓ renseigner les responsables d'unités et les personnels eux-mêmes sur les activités,
 - ✓ calculer les coûts des différentes prestations payantes et non payantes,
 - ✓ calculer le coût des différents programmes et, en fonction des recettes générées par chacun d'eux, ventiler la subvention de l'État.

Remarque : Il est formellement exclu d'utiliser le suivi d'activité comme outil d'évaluation des personnels : il ne sert pas à savoir comment ils travaillent mais à quelles activités ils consacrent leur temps.

Sa mise en place correspond à un des engagements forts de l'établissement tant à l'égard des Pouvoirs Publics, qu'à l'égard du Conseil de la Concurrence.

- * Tout responsable d'une équipe de travail est ***chef de groupe***. Font ainsi partie de cette catégorie : les directeurs nationaux, les délégués nationaux, les délégués régionaux, les responsables de pôle, les chefs de secteur, les chefs de centre technique. Le chef de groupe fait partie de son groupe. Exemple : dans un secteur, coexistent un groupe par centre technique (personnel affecté + chef de centre), et un groupe chef de secteur (lui même et ses adjoints). Les personnels administratifs en région rattachés à une direction font partie d'un groupe de leur direction de gestion. Exemple : les chargés de recettes et de dépenses en région sont tous dans un même groupe de la DAF.

Le chef de groupe :

- ✓ valide la saisie de l'activité du personnel de son groupe
 - ✓ saisit lui même l'activité de son personnel dans le cas où tout ou partie de son personnel n'a pas accès à un ordinateur,
 - ✓ saisit sa propre activité.
- * ***Superviseur*** : personne qui a la possibilité de créer des tâches.
 - * ***Missions et programmes*** correspondent à l'activité « missionnelle » des Haras nationaux telle qu'elle est fixée par le contrat d'objectifs et de moyens signé en 2003. Ce découpage sert aussi à élaborer le budget de l'établissement (budget par programme), et à évaluer son action.

- * **L'action** est un sous ensemble d'un programme. Chaque grand type d'activités opérationnelles (prestation à un client) correspond à une action.
- * Une action est découpée en un ensemble **d'activités**. Une activité est un ensemble d'activités élémentaires qui contribue à une même prestation (ou ensemble de prestation), qu'elle soit opérationnelle ou fonctionnelle. L'activité possède un code analytique, ce qui permet d'en connaître le coût. Tout projet est une activité.
- * **La tâche** est un sous ensemble de l'activité. Elle correspond à l'action élémentaire qu'effectue le personnel de l'établissement pour accomplir une activité. Exemple : « alimentation/soins aux chevaux » et « exercice étalons » sont des tâches qui permet la réalisation de l'activité « gestion des chevaux en monte ».
- * **Les différents profils initiaux qui font vivre le suivi d'activité :**
 - ✓ Profil DOP (directeur opérationnel) : le DIT, le D2S, le DCO, le DAF, etc....ou leur représentant : ils créent les activités (une par projet)
 - ✓ Profil DAF (Lionel DELARBRE) : valide la nomenclature des activités et leur affecte un code analytique
 - ✓ Profil chef de groupe : DN, DR, responsables de secteur, de pôle, etc....: demandent au DOP la création des activités ; les chefs de groupe peuvent créer autant de tâches que de besoin ; ils valident les grilles de saisie des membres de leur groupe.
 - ✓ Profil utilisateur : remplissent les tâches (possibilité pour un responsable de centre technique ou pour un assistant technique de pôle de remplir les tâches de ses collaborateurs).

4.2.3.3.3. Groupe de travail et réunion de lancement

Un suivi d'activité a été mis en place il y a une quinzaine d'années à l'Institut du Cheval. Une application Intranet existait et est toujours utilisée par une partie de la direction de la connaissance (SIRE) et la direction des systèmes d'information. C'est cette application qui a constitué le point de départ de celle mise en route en août 2004. En effet, le logiciel qui était utilisé dans les Haras nationaux est évolutif et l'application peut donc être étendue à l'ensemble des personnels sans adaptation particulière ni formation spécifique. Il est paramétrable, permettant de prendre en compte les spécificités de chaque fonction.

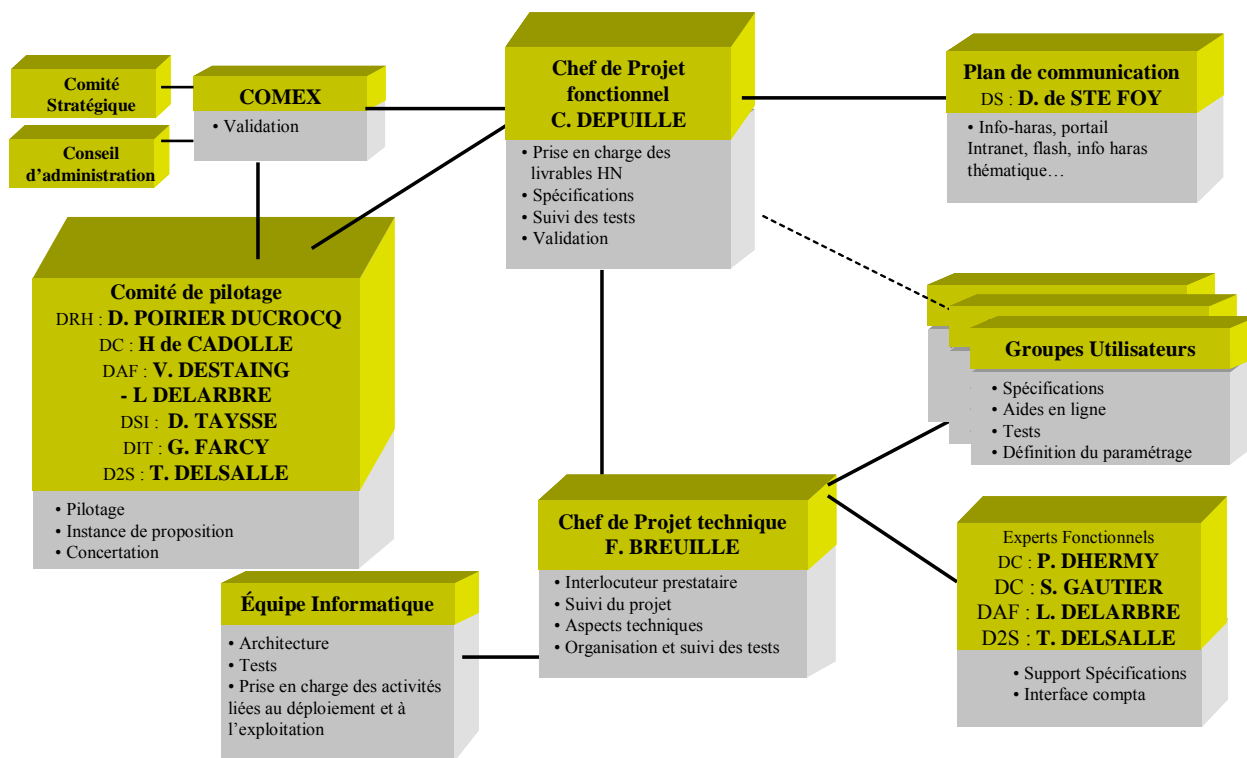
Pour réaliser ce travail, un groupe a été formé, en septembre 2004, avec un représentant de chaque direction :

- ✓ DS : Christian DEPUILLE
- ✓ DAF : Vincent DESTAING
- ✓ DAF : Lionel DELARBRE
- ✓ DCO : Hubert de CADOLLE
- ✓ DSI : Daniel TAYSSE
- ✓ DRH : Gilles LEGRIS
- ✓ DSI : Francis BREUILLE

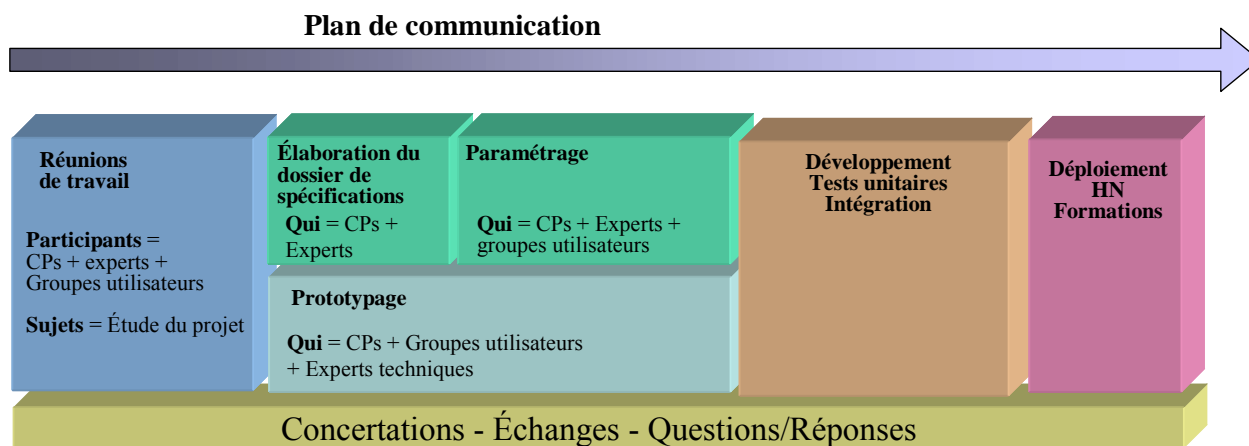
Au cours de sa réunion de lancement, ce groupe a présenté :

- ✓ **Les objectifs et enjeux** du projet que l'on peut formuler ainsi :
- Avoir un outil de saisie de l'activité :
 - pour savoir ce que font les Haras nationaux en terme d'activités,
 - pour savoir à quelles tâches sont employées les ressources,
 - pour calculer les coûts (comptabilité analytique),
 - pour que les responsables d'unités puissent connaître l'activité de leur unité,
 - pour que chacun puisse suivre son activité.
 - Alimenter une base de donnée consolidée
 - Analyses mensuelles
 - Analyses et tableaux de bord annuels
 - Base pour du prévisionnel sur l'année à venir
 - Permettre une meilleure adaptation des ressources aux activités concernées lors des exercices de fin d'année
 - Choisir un outil permettant :
 - de faciliter le déploiement de l'application (tous les postes à terme),
 - de former facilement et rapidement les utilisateurs,
 - un développement informatique rapide,
 - de minimiser au maximum le budget d'investissement (logiciels libres),
 - de minimiser au maximum les coûts des licences et de maintenance.

L'organisation du projet



La démarche de mise en œuvre

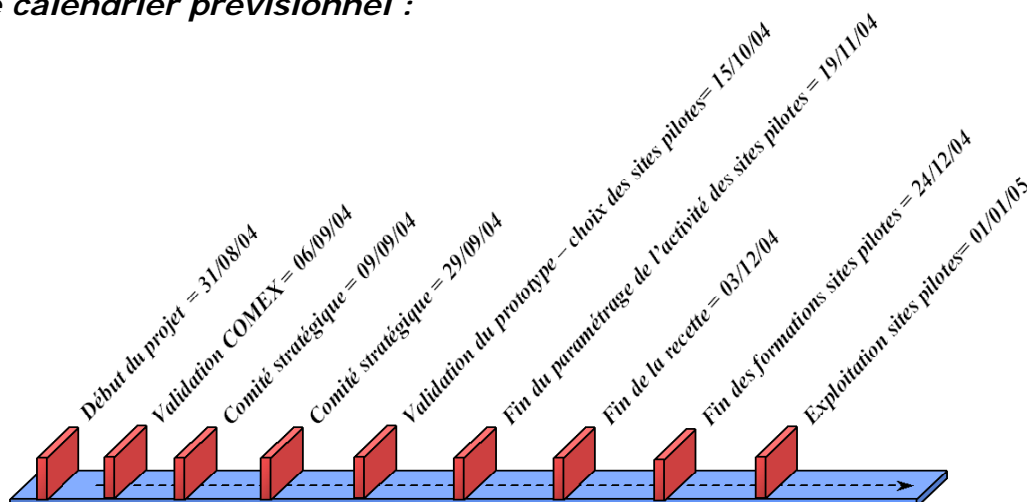


- **Phase 1 : exploitation sur sites pilotes au 01/01/05**
- **Phase 2 :**
 - sécario 1 → détermination d'un échantillonnage
 - sécario 2 → généralisation

Il est très important d'intégrer les fonctions suivantes :

- ✓ La **communication** : avant d'entrer dans le projet de mise en place du suivi d'activité, il faut informer l'ensemble des personnels de façon à ce qu'ils se familiarisent avec l'idée, en comprenant l'intérêt, s'attendent à être consultés sur ses modalités, se préparent à le mettre en œuvre.
- ✓ La **concertation** : elle est indispensable pour deux raisons :
 - Le mode de recueil des données, qui peut varier selon la catégorie des personnels ou la fonction qu'ils occupent
 - Le découpage des activités, qui est actuellement à cinq niveaux (domaine, sous domaine, secteur d'activité, activité, tâche)

Le calendrier prévisionnel :



Les risques identifiés

- ✓ Concertation avec les représentants du personnel
- ✓ Adhésion du personnel
- ✓ Paramétrage par direction
- ✓ Procédure de collecte
- ✓ Planning et délais

Les technologies utilisées

- ✓ Une application intranet avec pour principes :
 - une facilité d'utilisation,
 - le respect de la charte graphique,
 - un accès sécurisé.
- ✓ Un serveur dédié sur un système d'exploitation Linux (Linux est un système d'exploitation de type Unix entièrement libre)

- ✓ Une base de données centralisée MySQL (MySQL est un serveur de bases de données SQL multi-utilisateurs, utilisable librement)

Les fonctionnalités

- ✓ Application Intranet accessible via le navigateur Internet Explorer.
- ✓ Un accès sécurisé à l'application pour chaque utilisateur (interface LDAP et annuaire HN)
- ✓ Une gestion des profils :
 - Pour savoir ce que font les HN en terme d'activités
 - Non cadres et cadres
 - Chef de groupe : valide les temps saisis par les personnes de son groupe
 - DBA
- ✓ Saisie journalière du temps en heure et minute pour les non cadres.
- ✓ Saisie journalière du temps en jours pour les cadres avec possibilité de saisir la totalité du mois sur un jour.
- ✓ Une période correspond à un mois donné.
- ✓ Une période validée par le chef de groupe ne peut plus être modifiée par la personne concernée.
- ✓ Saisie groupée possible
- ✓ Possibilité de créer des projets et d'y affecter des tâches
- ✓ Un découpage à 5 niveaux (domaine, sous domaine, secteur d'activité, activité, tâche)
- ✓ Une saisie mensuelle de l'activité par collaborateur
- ✓ Une consolidation automatique

4.2.3.3.4. Paramétrage

Le paramétrage doit être finalisé avec les différentes directions et groupes d'utilisateurs.

Il a consisté, dans un premier temps, à lister les tâches exécutées par chacun de façon à les rattacher à des activités, puis des actions, puis les programmes.

Le paramétrage de l'outil est une étape essentielle du projet, et comporte trois aspects principaux :

- ✓ Le mode de recueil des données, qui peut varier selon la catégorie des personnels ou la fonction qu'ils occupent.
- ✓ Le découpage des activités, qui est actuellement à cinq niveaux (domaine, sous domaine, secteur d'activité, activité, tâche)
- ✓ Le recueil de l'expérience des utilisateurs actuels de l'application, afin qu'ils fassent part de leur remarques et suggestions en vue d'améliorer celle-ci.

Pour assurer la pertinence du paramétrage, des « groupes utilisateurs » ont été créé : ils aident à identifier les tâches qui sont les leurs (ou qui vont le devenir) et à les rattacher aux activités.

Il ne faut pas se cacher que le paramétrage constitue une difficulté majeure du projet.

L'étape ultérieure consiste à relier les activités aux missions et aux programmes des Haras nationaux (pour reprendre les principes de la LOLF).

4.2.3.3.5. Sites pilotes et échantillons

L'idéal était d'être exhaustif et donc d'étendre le suivi d'activité à la totalité des personnels de l'établissement. Cependant, compte tenu des délais et du travail à effectuer, la généralisation au premier janvier 2005 était un objectif inaccessible.

Le groupe de projet a donc proposé la mise en place de sites pilotes au premier janvier 2005, étant entendu que ceux-ci seront représentatifs de la totalité des activités des Haras nationaux, qu'il s'agisse des directions nationales ou de directions régionales, pôles hippiques, secteurs, UMS, etc ...

Si l'information recueillie dans ces sites pilotes est de bonne qualité, il sera alors possible de ne pas déployer le suivi d'activité sur l'ensemble des Haras nationaux, mais seulement sur un échantillon représentatif. Cette disposition est moins lourde.

S'ils donnent satisfaction, les sites pilotes ont vocation à intégrer l'échantillonnage, qui pourrait par ailleurs être complété si besoin est.

Un dispositif de formation a été mis en place afin d'aider les agents à effectuer leur saisie :

- ✓ Formation individuelle sur site
- ✓ « hotline » assurée par Jean-Christophe DUPUY

De plus, des procédures ont été rédigées de façon à répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment me connecter sur le suivi d'activité ?
- ✓ Comment saisir mon activité ?
- ✓ Quelques « trucs » pratiques
- ✓ Comment créer une nouvelle activité ?
- ✓ Comment créer une nouvelle tâche (existante au niveau de la direction opérationnelle) dans mon suivi d'activité ?
- ✓ Comment faire pour changer une personne d'un groupe ?
- ✓ J'ai une nouvelle personne dans mon effectif (auxiliaire de monte, CDD, CDI, Fonctionnaire, stagiaire), que dois je faire ?
- ✓ J'ai un problème de connexion, de mot de passe, ou de saisie de mon activité.

4.2.3.3.6. Des résultats qui suggèrent de nouvelles orientations

Les résultats de saisie des sites pilotes s'avèrent décevants : il semblerait que l'outil de suivi d'activité soit inadapté pour certaines directions :

L'application en elle-même fonctionne de manière satisfaisante mais ***l'appropriation de l'outil par le personnel est très hétérogène, et par là, la saisie aussi :***

- ✓ DCO : déjà familiarisée à ce genre d'outil, cette direction se l'est plus facilement approprié.
- ✓ DIT : l'appropriation par les délégués régionaux est satisfaisante. A de rares exceptions près, ils ont compris l'intérêt de l'outil, tant sur le plan stratégique et financier qu'en tant qu'outil de management. En revanche, cette direction rencontre d'importants problèmes de paramétrage. La complexité de l'arborescence Mission / Programme / Action (MPA), pour qui n'a pas été associé à son élaboration, alliée à la multiplicité des groupes (un par DR) a engendré un désordre notable au niveau des activités et des tâches, lequel a eu 2 conséquences : d'abord, de nombreuses tâches redondantes ont été créées, autoalimentant ainsi le désordre ; ensuite, des tâches ont été créées dans des missions, programmes, actions et activités auxquelles elles ne correspondent pas, ce qui pourra rendre fausse toute étude de coût.
- ✓ D2S : elle rencontre les mêmes problèmes de paramétrage, mais le caractère homogène de l'activité de chaque type d'unité (centre technique, pôle et secteur) rendra le problème plus aisé à résoudre. En revanche, l'appropriation par le personnel de l'application ne s'est absolument pas effectuée, c'est de loin le problème le plus préoccupant.
- ✓ Le déploiement sur les directions fonctionnelles, est lui, assez hétérogène. La DSI, direction pilote, saisit sans problème majeur, la DG et la DS ne saisissent pas (à l'exception de l'intégralité de la cellule pilotage de la performance), la DAF attend d'être formée, et la DRH doit être paramétrée à nouveau, selon la volonté de la nouvelle directrice.
- ✓ Il est à souligner que tous ces problèmes se concentrent sur les chefs de groupe, et sont totalement transparents pour l'utilisateur.

Une nouvelle discussion est donc en cours, pour simplifier l'application et se servir des activités de la comptabilité analytique et non des missions, programmes, actions comme clé d'entrée du système :

- ✓ Suppression de la possibilité de créer des tâches au niveau du chef de groupe afin de faire cesser « l'hémorragie » des tâches et la multiplication des erreurs d'imputation dans les missions, programmes et actions. Seuls les directeurs opérationnels (un par direction) ont désormais la possibilité de créer des tâches. Ce sont eux qui ont effectué le premier travail de rattachement des activités de leur direction aux missions, programmes et actions, ils sont donc les mieux à même d'adapter leur paramétrage initial à la volonté des acteurs de terrain.
- ✓ Amélioration du caractère didacticiel de l'application :
 - Chaque tâche possède désormais une info bulle attenante précisant l'arborescence missions, programmes et actions, activité et le cas échéant, ce que cette tâche signifie
 - L'arborescence intégrale et par groupe de travail est disponible, via business object, sur l'Intranet

(<http://10.211.162.31:8085/wijsp/scripts/login/webiHome.jsp>)

- Un guide de l'utilisateur, sous forme d'une foire aux questions, est en cours de rédaction, et sera disponible d'ici peu au sein de l'application.
- Enfin, chaque directeur opérationnel est en train de créer un paramétrage type par unité (délégation régionale, pôle, secteur, centre technique), qui permettra aux chefs de groupe d'avoir une base de départ pour ne pas se perdre dans l'application. A titre d'information, le paramétrage actuel représente 33 pages A4 !

La rénovation du paramétrage est donc en cours d'étude par le groupe de travail suivi d'activité mais également en relation avec les réflexions menées sur le management par objectif et le fonctionnement par projet.

Il est prévu de mettre en place une nouvelle application pour 2006.

4.2.3.4. Mise en place des outils de pilotage de la performance, phase d'action : les tableaux de bord

4.2.3.4.1. Généralités

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

Les indicateurs sont des données quantitatives qui permettent de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Les indicateurs doivent être définis en relation avec les objectifs fixés par l'établissement.

4.2.3.4.2. Construction des tableaux de bord au sein des Haras nationaux

6 tableaux de bord ont été construits de façon à progresser dans la mise en place de la démarche. Il ne s'agit pas de véritables tableaux de bord dans le sens où ils ne sont pas constitués de réels indicateurs mais plutôt de données générales permettant d'avoir une vue d'ensemble sur différents volets :

- ✓ Identification avec les informations suivantes :
 - Évolution mensuelle d'équidés ONC
 - Age présumé des équidés ONC lors de leur première immatriculation
 - Age actuel présumé des équidés ONC immatriculés
 - Pourcentage d'équidés ONC pucés
 - ONC identifiés et pucés en vue d'être abattus
- ✓ Reproduction avec les informations suivantes :
 - Monte en station ; situation actuelle, variations et tendances

- Évolution de la monte en station par circonscription entre 2000 et 2004
 - Répartition par production (race d'étalon) des juments saillies
- ✓ Juridique avec les informations suivantes :
- Flux financiers liés au contentieux
 - Contentieux lié à l'activité
 - Évolution pluri annuelle du flux contentieux lié à l'activité
 - Évolution pluri annuelle du contentieux des marchés public
 - Évolution pluri annuelle du coût du contentieux dans les Haras nationaux
 - Efficacité du service juridique
- ✓ Financier avec les informations suivantes :
- Dépenses de l'établissement par chapitre
 - Situation dépenses : compte 60
 - Situation dépenses : compte 61
 - Situation dépenses : compte 62
 - Situation dépenses : autres comptes
 - Recettes par prestation ; comparaison RDR / SIREPA
 - Recettes par prestation ; comparaison avec l'année précédente
 - Fond de roulement
 - Trésorerie
 - Indicateurs d'investissement
- ✓ Logements avec les informations suivantes :
- État du parc
 - Occupation du parc
 - Loyers des logements
- ✓ Véhicules avec les informations suivantes :
- État du parc
 - Kilométrage 2004
 - Coût des véhicules
 - Véhicules personnels des agents
 - Renouvellement du parc

D'autres tableaux sont en cours de réalisation.

Direction de la stratégie			ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD					
Pilotage de la performance			Situation au 2 juin 2005					
Intitulé	Catégorie	Direction	Sommaire	Première parution		Prévision	Prochaine parution	
				Date	COMEX		Date	COMEX
Identification	Opér.	DCO	ONC, reproducteurs pucés, age des chevaux, délais	29/03/2005	01/04/2005	version 3	07-juin	?
Monte - reproduction	Opér.	D2S	Juments saillies en CT 2004, 2003, juments saillies étalon HN, évolution 2003-2004 par circonscription	29/03/2005	01/04/2005	version 2, à voir avec D2S, Monte au 30/05/05 et recettes monte	10-juin	?
Activité DCO	Opér.	DCO	(hors identification) indicateurs en cours d'élaboration	-	-	version 1	10-juin	?
Activité DIT	Opér.	DIT	Indicateurs en cours d'élaboration (conventions, recettes)	-	-	A finaliser avec G. FARCY	1er juillet	
Activité D2S	Opér.	D2S	(Hors monte) activité des pôles, recettes...	-	-	En cours d'étude avec A. BOSSARD	20-juin	
Finances	Fonc.	DAF	Dépenses de fonctionnement, investissement, rejet mandats, trésorerie, fond de roulement, recettes RDR et SIREPA	03/05/2005	05/05/2005	Dépenses postes sensibles	02-juin	02-juin
Ressources humaines	Fonc.	DRH	Effectifs (répartition par statut et catégorie, pyramide des ages, qualification) Evolution, finances, formation	-	-	A formaliser avec E. NEDEY	1er juillet	
Juridique	Fonc.	DAF	Flux financiers liés aux contentieux	02/05/2005	03/05/2005	version 2	02-juin	02-juin
Véhicules	Fonc.	DAF	Inventaire du parc, kilométrage 2004, coût, renouvellement	01/04/2005	01/04/2005	Données non stabilisées ; en attente installation ds logiciel PARK sous ORACLE	juillet	?
Logements	Fonc.	DAF / DRH	Parc de logements, occupation, loyers	29/03/2005	01/04/2005	En attente résultats mission D. WILLAUME	septembre	?
Moyens généraux	Fonc.	DAF / DCO	Infrastructures	-	-	En attente définition de la mission et prestataire	?	
Accueil	Fonc.	DCO / D2S	Activité, attente, traitement des demandes, satisfaction des usagers, organisation, documentatation et supports d'information, organisation des espaces, voies de circulation de l'information, accessibilité	?	?	Phase finale d'élaboration, en attente de paramétrage du nouvel autocommutateur (juin-juillet)	août	

Ces tableaux de bord expérimentaux permettront de construire les vrais tableaux de bords et de définir des indicateurs clairs pour janvier 2006.

4.2.3.5. Les outils d'aide à la planification long terme

4.2.3.5.1. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le but de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les compétences critiques qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme.

L'outil GPEC permet ainsi de :

- ✓ transcrire les besoins actuels et futurs de l'entreprise,
- ✓ faire le bilan des ressources disponibles,
- ✓ constater les écarts,
- ✓ gérer les écarts.

Pour anticiper les besoins en compétences face à des événements prévisibles ou non, il est important de faire un état des lieux des potentiels détenus par l'entreprise.

La direction des ressources humaines s'organise pour lancer ce travail.

4.2.3.5.2. Schéma territorial

4.2.3.5.3. Première phase : définition

Il s'agissait principalement de répondre à la demande de la tutelle de réduire le nombre de haras pour faire des économies. Plutôt que de décider de manière unilatérale la fermeture brutale de certains sites, il a été fait le choix de solliciter le partenariat des collectivités et des socioprofessionnels pour faire émerger des projets conformes aux orientations de la politique du cheval. Il s'agissait également de réduire le nombre de stations de monte, en maintenant un maillage adapté sur l'ensemble du territoire.

L'objectif était donc de parvenir à une organisation territoriale mieux adaptée à l'évolution des missions des Haras nationaux et plus ouverte au développement d'activités nouvelles avec des partenaires extérieurs.

Ce travail est important car la vocation des Haras nationaux n'est pas d'entretenir des monuments historiques or ils possèdent énormément d'immobilier qui finissent par coûter cher. Chaque m² doit avoir une utilité réelle, conforme à la politique du cheval, et un financement. Sinon, il faut s'en débarrasser.

La définition du schéma territorial des Haras nationaux a été menée par une équipe projet à plein temps pendant tout le premier semestre 2004, jusqu'au Conseil d'Administration du 24 juin, sous l'autorité directe de la Directrice Générale et le pilotage de H. JEUDY :

- ✓ 22 réunions à Paris (sauf exception)
- ✓ 24 jours de déplacements pour les tournées en région (sans compter les 22 déplacements à Paris pour les 22 réunions ci-dessus)
- ✓ Nombreux documents rédigés dont le rapport final

Le schéma territorial proposé dans le rapport final a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 24 juin 2004. Il se traduit par la fermeture de 2 sites sans projet partenariat cheval, le changement d'affectation d'un site et le maintien de tous les autres sur la base des projets qui ont émergé. Concernant les stations de monte, le schéma en fixe le nombre par région. Les Haras nationaux sont, maintenant, dans une phase de montage des projets de pôles sur chaque site dont le maintien a été décidé. Ils pourront évidemment revoir leur position concernant les sites sur lesquels les projets ne parviendront pas à se concrétiser (l'engagement financier des partenaires sera bien évidemment un élément déterminant).

4.2.3.5.4. Seconde phase : mise en place

Il s'agissait d'élaborer les projets de pôles (Cf. liste des projets de pôles dans le volume 1 de ce document de référence - septembre 2004) et en favoriser l'exploitation.

Pour cela, un groupe de travail nommé groupe projets de pôles, a été mis en place en octobre 2004. Ses objectifs sont :

- ✓ valider et proposer aux instances de concertation et de décisions de l'établissement les projets de pôles des Haras nationaux,
- ✓ soutenir l'élaboration de ces projets en apportant méthode et conseil d'une part et en assurant validation du schéma global d'autre part.

La méthode de travail de ce groupe est la suivante :

- ✓ Rédaction d'une **feuille de route** et présentation du **calendrier prévisionnel** suivant :
 - 1er janvier 2005 : Définition du projet de pôle
 - 31 mai 2005 : Définition du maître d'ouvrage, programme d'investissement, plan de financement, modalité d'exploitation. Durant la période janvier à mai, les différentes étapes de la construction du projet feront l'objet d'une première évaluation interne.
 - Juin 2005 : première évaluation interne du projet de pôle finalisé.
 - Juillet 2005 : deuxième évaluation et validation interne du projet de pôle.
 - Septembre 2005 : présentation des projets aux instances de concertation et de décision des Haras nationaux.
- ✓ Chaque étape est **validée par le groupe à partir des documents transmis par les délégués régionaux aux dates prévues**. En outre, les évaluations internes de juin et juillet seront réalisées sous forme de présentation orale par les délégués régionaux.
- ✓ **Élaboration d'un plan pour les dossiers à rédiger par les DR** : la proposition de trame est la suivante :

I - Le projet

11 - Comité de pilotage :

La création et l'animation d'un comité de pilotage sont indispensables pour définir les éléments constitutifs du projet. Ce comité est composé des différents partenaires, collectivités et socioprofessionnels des familles d'acteurs concernés par le projet, les futurs consommateurs et acteurs de la mise en œuvre pratique du projet. Dès sa première réunion, ce comité devra déterminer ses objectifs dont la définition du projet constitue un axe majeur.

12 - Définition du projet :

A partir d'une phase de diagnostic stratégique, l'axe socio économique, culturel et le rayonnement géographique permettront de définir le contenu du projet, les produits et prestations prévus qui seront les composants fondateurs du projet. A cet effet, il y a lieu de prendre en compte la dimension de la future réussite du projet, notamment dans la prévision du chiffre d'affaires et la satisfaction des demandes de la clientèle du pôle. Il y a lieu de se pencher également sur les moyens nécessaires en investissement ainsi que sur la future exploitation.

En outre, la définition du projet doit intégrer la dimension de sa propre réussite, c'est à dire réussir une utilisation optimale du patrimoine dans laquelle chaque m2 est optimisé, soit en l'exploitant seul ou avec des partenaires à l'optimum économique, soit en le destinant à un autre usage par location ou vente.

13 – Investissements nécessaires :

Outre la description, il convient d'en fournir une estimation financière sommaire destinée à valider les éventuelles enveloppes budgétaires des partenaires financeurs.

14 – Exploitation du pôle :

La structure et les différentes modalités d'exploitation doivent faire partie de la réflexion préalable à toute validation du projet.

II – L'investissement

21 - Maîtrise d'ouvrage :

La maîtrise d'ouvrage ainsi que les montages juridiques éventuels proposés constituent un élément important du projet et de sa validation par les Haras Nationaux.

22 – Programme d'investissement :

La définition précise du programme d'investissement, de la responsabilité du maître d'ouvrage doit également être arrêtée.

23 – Plan de financement validé :

Il s'agit de faire apparaître ici la répartition du coût prévisionnel des investissements avec les engagements précis des partenaires financiers, accompagnés des délibérations correspondantes.

III – L'exploitation

31 – Responsabilité de l'exploitation :

Il est indispensable de préciser s'il s'agit d'une exploitation directe par les Haras Nationaux ou d'une exploitation assurée par un autre partenaire. Le montage juridique et les modalités de mise en œuvre, convention, bail, ... doivent être indiqués également.

32 – Moyens mobilisés par les Haras Nationaux :

Quelles que soient les modalités d'exploitation, Les Haras Nationaux peuvent être amenés à mettre à disposition des moyens, tant en ressources humaines qu'en soutien financier. Leur estimation fine est nécessaire avant validation du projet.

33 – Moyens mobilisés par les autres partenaires :

La demande est identique à la précédente.

34 – Budget et compte d'exploitation prévisionnels :

Cette proposition, déroulée sur 3 ans, devra faire apparaître l'année au cours de laquelle l'équilibre du compte d'exploitation est atteint. Il est signalé que cette partie de l'élaboration du projet est déterminante pour sa validation.

IV – Calendrier du projet :

Le calendrier prévisionnel de mise en place du projet devra être proposé en précisant le phasage des différentes parties et le début de la mise en exploitation.

V – Évaluation du projet :

Afin de suivre la réalisation du projet ainsi que la réalisation des objectifs prévus, il convient de prévoir les éléments d'évaluation, indicateurs de résultats, de satisfaction et d'efficacité.

- ✓ **Suivi permanent et présentation régulière** : l'évaluation permanente de l'avancée de la construction des projets en appui des délégués régionaux doit avoir lieu afin d'apporter en interne ou en externe des solutions aux difficultés rencontrées
- ✓ **Échanges d'expériences** : l'échange d'expérience a lieu en interne certes, mais en externe également. Cette démarche, organisée parallèlement aux travaux du groupe est assurée par la DIT. Il s'agit de proposer à chaque délégué régional d'exposer l'avancée du projet de pôle de sa région en faisant part des points de résistance levés ainsi que des difficultés restant à résoudre. Les questions rencontrées concernant les Haras nationaux seront soumises au COMEX pour arbitrage et ou réponse circonstanciée.
- ✓ **Relation régulière avec le COMEX et la D2S**

A noter également, qu'en terme :

- ✓ D'échanges d'expérience ; chaque délégué régional a présenté son projet à l'ensemble du groupe des délégués au moins une fois
- ✓ De pilotage ; le groupe projet piloté par Gérard FARCY s'est réuni 6 fois pour valider les étapes successives, apporter les réponses aux demandes particulières, préparer les restitutions au COMEX
- ✓ De documents de cadrage produits ; le groupe a élaboré des dossiers de présentations au COMEX concernant les problématiques rencontrées. Une fiche "dossier type" a servi à faire préparer les dossiers à partir desquels les autres fiches projets ont été rédigées. Enfin une note de cadrage pour la préparation des budgets analytique a été diffusée.

4.2.3.5.5. Ce qu'il reste à faire...

Des formations concernant la conduite de projet et le management d'équipe réduite (et non hiérarchique), type équipe projet... ont été réalisées entre octobre 2004 et mars 2005. Ce qui a manqué, et manque encore se trouve dans le champ juridique malgré un vade-mecum produit par le groupe projets de pôles.

Reste encore à finaliser et mettre en œuvre les projets de pôles ; ceci pourrait prendre encore plusieurs années.

4.2.3.5.6. Schéma directeur des investissements

Les Haras nationaux, établissement public administratif, occupent ou détiennent en pleine propriété une vingtaine de sites historiques, le plus souvent classés ou inscrits, répartis sur toute la France. Cet important patrimoine immobilier fait l'objet depuis quelques années de nombreuses actions de valorisation touristique, plusieurs sites recevant par ailleurs un important public de visiteurs et de cavaliers à l'occasion de diverses manifestations équestres.

En même temps, la réduction continue du personnel technique et du nombre des étalons nationaux a mené à la désaffectation de nombreux bâtiments qui sont désormais soit inutilisés soit affecté un autre usage que celui initialement prévu. Le degré d'utilisation de ces infrastructures et la nature de celle-ci ne sont pourtant pas toujours bien connus au niveau central de l'établissement, alors même que cette connaissance est nécessaire pour planifier les investissements (par exemple transformation d'une écurie en musée...) ou les cessions à prévoir.

L'objet de l'étude est donc la fourniture d'une synthèse actualisée de l'utilisation du patrimoine immobilier des Haras nationaux, comprenant un état des lieux et une évaluation sommaire des coûts éventuels de rénovation ou de transformation pour la préparation d'un plan d'investissement à long terme car l'établissement a besoin de la visibilité pour l'harmonisation entre le budget du fonctionnement et de l'investissement dans contexte de son business plan (à 5 ans).

Actuellement, le chef de projet (Hugues JEUDY) travaille à la définition d'une méthodologie, compatible avec les moyens dont il dispose. En réalité, ce sujet est d'actualité depuis plusieurs années :

- ✓ Dans les années 90, les Haras nationaux ont mené ce qui était appelé, à l'époque, des "études globales" sur un certain nombre de sites. Ces études, menées sans contraintes, ont conduit dans la plupart des cas à des projets d'aménagements sans rapport avec les possibilités financières et ont donc été très peu suivies.

- ✓ En 2000, après avoir fait ce constat, l'idée a été, qu'avant de se lancer dans des aménagements coûteux dont la justification n'apparaissait pas clairement, il fallait commencer par savoir de combien les Haras nationaux avaient besoin pour simplement maintenir l'outil de production en état de fonctionnement. Des "études de gestion du patrimoine" ont alors été lancées sur plusieurs sites. Mais là encore, l'établissement ne pouvait pas suivre financièrement car l'entretien de monuments historiques est un véritable gouffre.
- ✓ La seule solution était donc de réduire la voilure ou de trouver des partenaires, c'est la démarche que les Haras nationaux adoptent aujourd'hui avec le schéma territorial et les projets de pôles.

L'exercice n'est pas facile car il faut croiser plusieurs facteurs qui ne sont pas tous stabilisés actuellement :

- ✓ Il y a les besoins en investissements pour l'entretien : si on ne peut pas généraliser les études de gestion du patrimoine ou prendre un chargé d'études, il faudra travailler approximativement avec les « moyens du bord ». Il est alors proposé de lancer une enquête sur tous les sites pour connaître l'état et l'utilisation de chaque bâtiment
- ✓ Il y a les besoins en investissements nouveaux pour les projets de pôles. Il s'agit dans la plupart des cas de transformer des locaux existants, de les réaménager pour une autre activité (accueil du public par exemple). Cet exercice est d'autant plus difficile que toutes les décisions ne sont pas encore prises concernant ces projets. Estimation très aléatoire !
- ✓ Il faut aussi savoir si les Haras nationaux seront maître d'ouvrage et connaître les participations extérieures attendues. En cas de maîtrise d'ouvrage il faut budgéter la totalité de l'investissement, les subventions extérieures venant en recettes de l'établissement. Dans le cas contraire, il suffit de budgéter la participation financière de l'établissement.

4.2.3.5.7. Valorisation des biens mobiliers

Il s'agit de recenser tous les objets que les Haras nationaux détiennent (archives, livres, tableaux, meubles, sellerie, ...), d'en apprécier l'intérêt et d'en chercher la meilleure valorisation. Chaque objet présentant un intérêt doit être mis en valeur, d'une manière ou d'une autre.

A travers ce travail, les Haras nationaux doivent fournir la preuve de leur capacité à utiliser au mieux les moyens mis à leur disposition.

Le chef de projet (Hugues JEUDY) a rédigé une note méthodologique et a pris contact avec la Direction des archives de France et la direction de l'architecture et du patrimoine au ministère de la culture pour organiser une réunion d'échange avec les responsables de pôles. La Direction des Archives de France propose de réunir un petit groupe de travail pour préparer une instruction sur le tri des archives des Haras nationaux (que doit on garder, que peut on détruire, dans quels délais, ...).

Ce travail est assez ingrat mais il est important pour la gestion optimale des Haras nationaux. Le seul moyen d'avancer est de trouver au moins une personne motivée sur chaque site, dans ou hors établissement (retraité par exemple), pour faire le travail.

4.2.3.5.8. Schéma directeur des systèmes d'information

Il s'agit d'accompagner, en terme de Système d'informations, les évolutions découlant de l'analyse stratégique menée par les Haras nationaux et les changements organisationnels qui en découlent en tenant compte des préconisations issues du Schéma Directeur National des Systèmes d'informations du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales de 2004.

Les objectifs définis par les Haras nationaux dans le cadre de ce schéma directeur sont alors :

- ✓ Pour leurs utilisateurs externes (clients, fournisseurs, partenaires)
 - Bénéficier de procédures simplifiées
 - Utiliser Internet pour les échanges avec les HN
 - Utilisation de télé-procédures
 - Paiement en ligne
 - Outils d'échanges interactifs (chat, serveur vocaux ...)

- ✓ Pour l'utilisateur interne
 - Bénéficier de procédures simplifiées
 - Utiliser un portail intranet pour accéder aux applications qui le concernent soit par son métier soit pour sa participation à un projet
 - Disposer d'un poste de travail moderne intégrant le réseau et la téléphonie

La méthode d'élaboration du schéma directeur des Haras nationaux comprend 4 grandes phases :

- ✓ **1ère phase : Identification des projets**
 - Évolution des applicatifs existants
 - Réflexion autour des nouveaux métiers
 - Réflexion autour des nouveaux services
 - Réflexion sur la gestion de la performance
 - Réflexion sur la simplification des procédures
 - Évolution sur l'architecture

Cette phase a été conduite en sollicitant les différentes directions et les acteurs des différents métiers.

- ✓ **2ème phase : Évaluation de la charge et du coût de chaque projet**
- ✓ **3ème phase : Proposition – Validation par le COMEX**
- ✓ **4ème phase : Rédaction finale (Juin 2005)**

Le schéma directeur ainsi élaboré est construit autour de 5 orientations :

- ✓ Transformer : il traduit la nécessité de transformer le Système d'Informations pour l'adapter aux nouvelles missions et organisation de l'établissement

- ✓ Simplifier : les évolutions technologiques permettent d'envisager la simplification des procédures tant internes qu'externes
- ✓ Dématérialiser : La gestion de documents papier est génératrice de beaucoup de lourdeurs et de coûts. Les technologies actuelles associées aux évolutions des contraintes administratives permettent de mieux tendre vers un objectif de « Zéro papier ».
- ✓ Valoriser : la valorisation du patrimoine (documentaire, immobilier et culturel) et des services permettant de le « mettre à disposition » constitue un axe fort dans l'évolution du Système d'informations.
- ✓ Maîtriser : La maîtrise de l'activité est un bouleversement culturel à la hauteur de l'évolution de la stratégie. Au-delà de l'accompagnement des acteurs, le schéma directeur doit inscrire les nécessaires évolutions permettant de gérer la réalisation des objectifs chiffrés. Maîtriser, c'est également saisir l'opportunité offerte de remplacer des outils à licence payante au profit des outils gratuits « du monde libre » dont l'efficacité et la fiabilité sont aujourd'hui validées.

Différents projets fonctionnels et d'infrastructure sont alors proposés dans le schéma directeur de façon à mettre en œuvre ces 5 orientations. Le rapport aborde également les aspects ressources (humaines, financières) et les formations nécessaires pour mener à bien ce travail et prévoit enfin, de mettre en place une structure de pilotage qui rende le système dynamique, lui permettant ainsi d'évoluer avec le temps et la modification des besoins.

La prochaine étape de ce travail est donc la mise en œuvre des projets proposés dans le schéma directeur des systèmes d'information et le suivi de cette démarche.

4.2.3.5.9. Étude prospective

Il s'agit de savoir comment la situation va évoluer dans la filière cheval pour voir comment les Haras nationaux pourront se positionner à moyen et long terme.

Ce travail est très important pour les Haras nationaux et ce, à différents niveaux :

- ✓ Stratégique : puisqu'il permettra à l'établissement de choisir la meilleure stratégie à mener à long terme
- ✓ Tactique : puisqu'il permet, à court terme de montrer les capacités des Haras nationaux dans ce type de travail et montrer que l'État et les autres commanditaires ont besoin de l'établissement pour structurer la filière
- ✓ Managérial : puisqu'il permet de fournir une grille de lecture claire pour les délégués régionaux et permettra à l'établissement d'évoluer de façon cohérente dans les structures les plus éloignées de la direction de la stratégie

Ce travail demande, par ailleurs un gros investissement de temps et de rigueur. Il a été confié à deux cadres de la direction de la stratégie qui ont été rejoint par le directeur du marketing et le délégué national des initiatives économiques des Haras nationaux.

La méthode peut se décomposer en quatre phases :

- ✓ Réaliser d'un diagnostic de la filière actuelle sous trois angles (économique, organisationnel et culturel) à partir d'avis d'experts
- ✓ Définir un futur souhaitable en fonction des données précédentes
- ✓ Présenter différents scénarii d'évolution
- ✓ En déduire le futur positionnement des Haras nationaux

La première phase de ce travail est en cours de finalisation et une synthèse doit être rendue le 13 septembre 2005.

Les étapes suivantes restent à mettre en place.

Les divers outils du pilotage stratégique sont mis en place ou en cours de mise en place. Parallèlement, l'établissement doit réfléchir sur son mode de fonctionnement et de management...

4.3. Management par objectifs et fonctionnement par projets

4.3.1. Management par objectifs

Le management par objectifs est le processus par lequel un responsable hiérarchique et ses collaborateurs établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour définir les engagements et préparer les plans d'action nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Ces objectifs s'inscrivent à l'intérieur des orientations générales et concrétisent les priorités de l'unité de travail considérée.

En cours et en fin de période, ces mêmes interlocuteurs *analysent les écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement fixés. Ils procèdent aux ajustements nécessaires et définissent le cas échéant de nouveaux objectifs pour la période à venir.*

Ce mode de management remplace le management par moyens qui existait historiquement au sein de l'établissement (et qui existe encore dans la majorité des structures de l'administration française).

Management par objectifs

- * Basé sur la détermination d'OBJECTIFS
- * Tourné vers l'extérieur de l'établissement, dans le cadre d'une production de services
- * Allocation raisonnée des moyens pour accomplir tel ou tel objectif
- * Implique une gestion raisonnée des ressources de l'établissement
- * Culture de résultats (un sens pour chaque action)

Management par moyens

- * Basé sur la répartition du BUDGET
- * Tourné vers l'intérieur de l'établissement, sur son fonctionnement interne
- * Allocation des moyens sur la base des années précédentes + augmentation éventuelle
- * Implique une gestion « financière » et administrative de l'établissement
- * Culture de moyens (textes et procédures comme réponses et référence)

Le management par objectifs implique la mise en place d'un ***dialogue de gestion*** qui est, actuellement, en cours de construction par la directrice générale et les membres du COMEX.

Le dialogue de gestion est le processus d'échanges existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés.

Le dialogue de gestion naît de la délégation des responsabilités. Son gardien et animateur est le responsable de programme. Il faudra donc, pour chaque programme, nommer précisément un responsable.

L'objectif de ce dialogue est de faciliter la participation et le goût de l'initiative de chaque agent et ce, à tous les niveaux de responsabilité et à tous les niveaux d'implication.

Le dialogue de gestion se construit en deux temps :

✓ **La détermination des objectifs**

D'hors et déjà, trois niveaux de dialogue de gestion sont identifiés au sein des Haras nationaux :

- Du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité (MAAPR) vers la Directrice Générale (DG) des Haras nationaux
- De la DG vers le COMEX
- Des directeurs du COMEX vers les responsables d'activité (au sens de la comptabilité analytique)

Pour chaque niveau, on peut identifier des domaines d'échanges :

- Contrat d'Objectifs (CO) et programmes 2 et 4 du MAAPR
- Budgets par programme et méthode OVAR
- Activités de comptabilité analytique

Et les objectifs qui s'y rattachent.

✓ **L'évaluation des résultats**

Le pilotage de la performance est un dispositif permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une administration et d'en assurer le pilotage, en apportant les outils de connaissance des coûts (comptabilité analytique), des activités (suivi d'activité) et des résultats (tableaux de bord) permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés (budget par programme) et l'activité ou les résultats.

Le dialogue de gestion se nourrit des éléments que lui apportent les outils de pilotage de la performance ; leur mise en place est donc une étape importante.

4.3.2. Fonctionnement par projet

Les Haras nationaux ont choisi un mode de fonctionnement par projets. L'établissement est organisé par direction or, chaque membre d'une direction peut également travailler de façon transversale avec d'autres membres d'autres directions et faire parti d'une équipe projet.

Comment organiser ce type de fonctionnement ?

Un comité de projet a été créé le 9 mai 2005. Il est composé d'un représentant de chaque direction de l'établissement :

- ✓ DIT : Caroline THAON
- ✓ D2S : Nathalie BAUDOUIN et Anita BOSSARD
- ✓ DCO : Hubert de CADOLLE
- ✓ DRH : Gilles LEGRIS
- ✓ DAF : Lionel DELARBRE
- ✓ DSI : Francis BREUILLE
- ✓ DS : Guillaume NERON BANCEL et Philippe BOMBARDIER (chef de projet)

Le comité de diffusion (créé en janvier 2005 et comportant 16 personnes qui ont été désignées par les membres du COMEX sur la base de leur implication dans le changement et de leur positionnement dans la nouvelle organisation) est également un acteur important dans ce travail : il représente les utilisateurs. Il doit être consulté pour juger de la pertinence des solutions proposées et préparer le déploiement du système auprès du corps social de l'établissement.

L'objectif de ce comité de projet est d'identifier et de formaliser les organisations, les procédures, les méthodes et les outils nécessaires au fonctionnement par projet de l'établissement, contrairement au système de fonctionnement précédent basé sur une approche budgétaire. Les nouveaux modes de fonctionnement ont vocation à être utilisés à tous les niveaux managériaux et doivent être opérationnels pour 2006.

Un guide méthodologique a été finalisé par le comité de projet en juillet 2005 : il décrit la mission, les objectifs et le contexte de ce comité.

La méthode de travail envisagée est fractionnée en 6 modules :

- ✓ Organiser et piloter le projet
- ✓ Définir les modes de fonctionnement par projet
- ✓ Établir un prototype de fonctionnement pour 2005
- ✓ Analyse d'impact
- ✓ Exploitation de l'analyse 2005
- ✓ Déploiement des nouveaux modes de fonctionnement dès 2006

Après avoir réalisé :

- ✓ un diagnostic du fonctionnement précédent, des attentes et des facteurs clés,
- ✓ un argumentaire autour du mode projets (pourquoi fonctionner par projets ?),
- ✓ une proposition pour l'organisation du fonctionnement par projets (restant à valider par le COMEX),
- ✓ un guide du chef de projets (à compléter par un aide-mémoire du promoteur de projet) qui sera peut-être partiellement modifié après la décision du COMEX sur l'organisation du fonctionnement par projets,
- ✓ un début de cahier des charges pour l'outil de gestion des projets,

le comité a travaillé sur le prototype 2005 (description et organisation des outils, évaluation du système et analyse d'impact). Le résultat de ce travail doit être présenté fin octobre 2005.

En conclusion : le fonctionnement par projet s'inscrit dans le cadre plus global du pilotage et du management par objectifs et doit permettre une utilisation optimale des outils du pilotage stratégique. Il ne faut cependant pas confondre fonctionnement par projet et management par objectifs.

5. Nouveaux chantiers

A l'issue de la signature du contrat d'objectifs et de moyens par les Haras nationaux en 2003, une réorganisation de l'établissement a été nécessaire. Le pilotage stratégique des Haras nationaux s'est mis progressivement en place, puis des projets structurants opérationnels (rénovation des encouragements de l'étalonnage, de l'identification, amélioration de la diffusion des connaissances...) et fonctionnels (modernisation et simplification des procédures, rationalisation des achats, installation du marketing, contrat social, schéma directeur informatique...) ont été initiés.

Chaque direction met en place des chantiers qui lui permette de simplifier et moderniser son ou ses outil(s) de production.

5.1. Modernisation et simplification des procédures (simplification des outils de la DAG)

5.1.1. Avant juillet 2004

La démarche de modernisation et de simplification des procédures au sein de l'établissement débute dès mai 2003 ; un exposé de Stéphane DE VEYRAC sur « La simplification administrative dans un contexte de décentralisation », permet de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment décentraliser tout en simplifiant ?
- ✓ Comment être efficace, optimiser les relations entre les services centraux et les unités fonctionnelles ?
- ✓ Comment améliorer les procédures ?

Les procédures, en 2003, s'avèrent longues, complexes et entament la crédibilité des Haras nationaux. Il faut donc améliorer l'efficacité tout en respectant la réglementation car les Haras nationaux sont avant tout un EPA.

Les solutions sont donc de :

- ✓ Décentraliser, ce qui impliquera faire du reporting et de la formation personnelle
- ✓ Développer l'unité et la notion de service
- ✓ Ne pas nier la réalité de l'EPA
- ✓ Éviter de coller du privé sur du public
- ✓ Créer des procédures avec valeur ajoutée
- ✓ Créer des procédures codifiées
- ✓ Universaliser les procédures

Il en résulte la mise en place d'un chantier simplification à partir de février 2005.

5.1.2. De juillet 2004 à juillet 2005

Ont travaillé sur ce chantier :

- ✓ Alain DEDET : agent comptable
- ✓ Gérard MAJOURAU : responsable du service juridique
- ✓ Vincent DESTAING : ancien Directeur administratif et financier
- ✓ Hassan MAKAREMI : Directeur de la stratégie

Les différentes étapes :

- ✓ Rédaction de 6 fiches projets (voir plus bas) : février / mars 2005
- ✓ Réunion en commission paritaire : 21 avril 2005
- ✓ Préparation d'un projet de convention : en cours de finalisation

Ce chantier doit permettre de favoriser les économies de gestion, d'améliorer la productivité, de donner l'image d'un établissement public moderne et transparent. En effet, dans le contexte de la LOLF, la transparence accrue exigée des opérateurs de l'État (justification au premier euro, connaissance des coûts, contribution à la performance) impose l'évolution de leur gestion budgétaire, financière et comptable,

la modernisation des contrôles et des procédures qui sous-tend un objectif d'amélioration des comptes.

Certaines des actions retenues demandant une expertise de la comptabilité publique et/ou devant être portées devant la Cour des comptes pour validation (signature électronique, dématérialisation), l'idée de solliciter la collaboration de la Direction générale de la comptabilité publique est émise. Après une première réunion commune, le 21 avril 2005, le projet de signature d'une « convention de partenariat » est retenu par les deux partenaires.

Cette convention doit permettre de simplifier et de moderniser les procédures, d'améliorer les délais de paiement des dépenses, d'offrir aux usagers un accès à de nouveaux moyens modernes de paiement et de favoriser la recherche d'une « qualité comptable » optimale.

Pour mener à bien ce projet, des actions décrites sous la forme de fiches doivent être menées. Ces fiches, au nombre de six, sont reprises en annexe de la convention et se déclinent selon cinq axes :

✓ ***La dématérialisation et la signature électronique :***

La mise en place d'une dématérialisation du compte financier ainsi que la mise en place de la signature électronique doivent permettre de moderniser les procédures comptables et de réaliser des économies de papier et de temps consacré aux manipulations, photocopies et archivage. Pour le compte financier, la dématérialisation pourra concerner le compte sur chiffres mais aussi le compte sur pièces (bordereaux de mandats, mandats et pièces de dépenses, bordereaux de titres, titres et pièces de recettes). La signature électronique doit, quant à elle, permettre la mise en place d'un système de « certification des signatures ».

✓ ***Le paiement par carte bancaire sur les sites :***

Les clients des Haras Nationaux payent aux régisseurs de recettes presque toutes leurs factures par chèques. Pour diversifier les moyens de paiement offerts à la clientèle, des terminaux de paiement électroniques doivent être testés puis installés dans les sites pour permettre aux clients de régler leurs factures par carte bancaire, immédiatement et sur place. Ceci permettra un encaissement plus rapide, une diminution des rejets de chèques et donnera aux clients l'accès à un moyen moderne de paiement de plus en plus utilisé par les Français.

✓ ***Le contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) :***

Le circuit de mandatement a été modifié en 2005, avec un mandatement direct en région en lieu et place du mandatement centralisé au siège administratif. La qualité du mandatement va être analysée régulièrement et les évolutions des taux de rejet surveillées jusqu'à fin 2006, pour une mise en place du CHD, en 2007, si les taux de rejet le permettent. Le CHD entraîne une diversification des modes de contrôles suivant la nature de la dépense, dans le contenu (complet ou allégé), dans l'étendue (exhaustif ou par échantillon) et dans le temps (à priori ou à posteriori).

✓ ***La télétransmission des virements :***

Les virements bancaires se font actuellement par l'envoi de disquettes par la Poste, à destination de la Trésorerie Générale du département de la Corrèze. Il est prévu de remplacer ces envois quotidiens par la télétransmission des virements. Ce procédé moderne doit permettre de faire gagner quelques jours de trésorerie aux fournisseurs ainsi qu'aux éleveurs qui attendent leurs virements. Il doit permettre aussi de supprimer la contrainte horaire liée au respect de l'heure de départ du courrier et d'éviter toute détérioration accidentelle du support.

✓ ***La recherche de la qualité comptable :***

La recherche de la qualité comptable optimale doit contribuer à renforcer le positionnement de l'agent comptable au sein de l'établissement. Pour répondre à cet objectif, les orientations suivantes peuvent être retenues : amélioration de la communication financière (situations de trésorerie et situations du fonds de roulement plus nombreuses et plus régulières), fiabilisation des éléments patrimoniaux (recensement, valorisation, apurement de certains postes du bilan), redéfinition et mise en place d'un dispositif de contrôle interne comptable rénové.

La réalisation des actions contenues dans la convention sera suivie grâce à la production d'un tableau de bord qui reprendra chacune des actions afin d'en évaluer le degré d'avancement. Ce tableau de bord sera mis à jour par un comité de suivi composé de représentants des services ordonnateurs concernés et de l'agent comptable, chargé de faire le point sur l'état des actions prévues dans la convention. Ce comité de suivi rendra compte de l'état d'avancement des travaux au bureau 7D de la Direction générale de la comptabilité publique lors de réunions périodiques, au moins une fois par trimestre. La Direction générale de la comptabilité publique soumettra à la Cour des Comptes les dossiers détaillés proposés par l'établissement public « les Haras Nationaux » concernant les projets de dématérialisation et de signature électronique quand ceux-ci seront suffisamment aboutis et au plus tard le 30 juin 2006.

5.1.3. A venir après juillet 2005

Les prochaines étapes sont, désormais :

- ✓ la signature de la convention par les 4 parties suivantes : Directrice Générale, Directeur Général de la Comptabilité Publique, Contrôleur Financier, Agent Comptable,
- ✓ la mise en place des actions décrites dans les fiches projets (juin 2005 à fin 2007).

5.2. Consolidation de l'établissement sur le plan juridique (outil DAG)

Un des principaux freins à l'innovation des Haras nationaux est la peur de « ne pas avoir le droit » de faire les choses. Les principales questions que se posent les agents sont récurrentes : A-t-on le droit de faire cela ? Comment se positionner face à la concurrence ? Quelles sont les contraintes juridiques pour telle démarche ?

L'objectif de ce chantier est donc de lever l'incertitude qui plane sur les fondements juridiques des différentes actions de l'établissement.

Il s'agit de :

- ✓ **sécuriser** dans un premier temps : un guide des procédures a été édité en avril 2005 et fixe le cadre et les modalités de fonctionnement d'un certain nombre d'activités (fonctionnement des pôles et des secteurs en matière budgétaire, nomenclature budgétaire, marchés publics, opérations immobilières et travaux, gestion des accidents de montes...),
- ✓ **prescrire** en construisant des modèles (contrats types et documents administratifs divers),
- ✓ **recenser** les litiges en créant une base de données qui sera portée sur Intranet et qui permettra, en ouvrant l'accès en création à certaines personnes, de recenser les différents soucis rencontrés (dans les centres techniques, avec les mauvais payeurs, les problèmes de logement...). Ainsi, il sera possible de se référer à cette base de données pour gérer plus facilement et rapidement les problèmes. A terme cette base de données permettra également de renseigner directement les tableaux de bord (pour calculer par exemple des ratios d'efficacité).

Le groupe de travail qui étudie sur ce chantier est une équipe pluridisciplinaire qui comprend un représentant de chaque direction :

- ✓ Charles RAFFIN pour la DS
- ✓ Alain MOURET LAFAGE pour la D2S
- ✓ Hélène DAL CORSO et Gérard FARCY pour la DIT
- ✓ Florence PEYER pour la DCO
- ✓ Gilles LEGRIS pour la DRH
- ✓ Gérard MAJOURAU et un représentant de la DAF pour la DAG

En plus de cette équipe, un cabinet d'avocats travaille, depuis mai 2005, sur l'appui juridique de l'établissement et des analyses de besoins en droit. Un travail par direction a ainsi été mené de façon à connaître les besoins en droit de chacune d'elles dans le cadre de leurs nouvelles activités. Ce travail permettra, par la suite, de fournir, au cas par cas, le soutien juridique nécessaire et approprié.

Un autre travail est mené de façon à mettre en place l'appareillage contractuel nécessaire à la mise en place des pôles. La validation des contrats locaux est prévue pour fin octobre, les travaux d'envergure nationale resteront à mettre en place, au cas par cas, et pourra prendre plus de temps.

5.3. Identification des chevaux (outil DCO)

5.3.1. Avant juillet 2004

Ce projet s'inscrit dans le cadre du contrat d'objectifs où figure la rénovation des modes d'intervention des Haras nationaux. Ce chantier mené sur l'identification et la traçabilité a pour but de proposer un système d'identification mieux adapté aux différentes populations d'équidés, tout en réduisant les coûts et les délais.

La méthode utilisée a reposé sur des groupes de travail qui ont avancé en parallèle. Ils ont défini le cadre dans lequel doit s'inscrire la nouvelle organisation de l'identification des équidés et aidé à concevoir un prototype organisationnel et technique compatible avec ce cadre.

- ✓ Le groupe réglementation (pilote par Florence PEYER), a défini le cadre réglementaire dans lequel l'établissement doit travailler tant au niveau français qu'au niveau européen
- ✓ Le groupe modélisation (pilote par Hubert de CADOLLE), a analysé les procédures actuelles en précisant leurs coûts et leurs délais et poursuivra par la même analyse lors de l'élaboration du nouveau système d'identification
- ✓ Le groupe prototype (pilote par Francis BREUILLE) a travaillé sur la concrétisation des premières pistes à expérimenter dès 2005
- ✓ Le groupe veille et prospective (pilote Catherine TRILLAUD - GEYL) a recherché des informations sur les solutions d'identification mises en place partout dans le monde (pour les équidés mais aussi dans d'autres domaines) ainsi que sur les outils ou technologies utilisables
- ✓ Le groupe marketing (pilote par Véronique MORIN), c'est chargé de valider auprès des utilisateurs les inconvénients du système actuel et par la suite leur degré de satisfaction par rapport au prototype
- ✓ Le groupe communication (pilote par Philippe BOMBARDIER) c'est chargé de la diffusion des informations sur l'avancement des travaux tant en interne qu'en externe
- ✓ Frédérique VIAUD et Delphine de CADOLLE ont assuré la coordination de l'ensemble.

Le travail a commencé en essayant de faire abstraction du système existant : il était important de repartir de zéro pour avoir une démarche très ouverte. Ensuite, l'identification et la traçabilité ont été redéfinies, puis, un inventaire des pratiques existantes a été réalisé en répertoriant les différents outils d'identification, les supports, les coûts, les contraintes, les avantages et les inconvénients de chaque pratique.

La seconde étape a été d'identifier les besoins de chaque population détentrice de chevaux. Les marchés ont, alors, pu être segmentés en trois groupes : les chevaux de rente, les chevaux de performance et les chevaux de loisirs. Une réflexion a été menée pour trouver le meilleur moyen de les identifier en fonction des attentes de chaque groupe de population, sachant que la demande de l'État est aujourd'hui d'identifier les chevaux dans un contexte de traçabilité et de suivi sanitaire.

5.3.2. De juillet 2004 à juillet 2005

L'idée finale est d'avoir un système d'identification minimal respectant les exigences de l'État, sur lequel pourraient se greffer différentes offres complémentaires selon les besoins et les souhaits des propriétaires. Les Haras nationaux ont donc choisi de proposer une offre modulaire qu'ils ont soumis au début de l'été 2005 aux différentes instances de validation.

5.3.3. A venir après Juillet 2005

Avec l'aide d'un prestataire, les Haras nationaux sont actuellement en train de réaliser un prototype de l'application informatique et des outils de terrain nécessaires pour la mise en œuvre de ce système modulaire. L'ambition est de pouvoir expérimenter le prototype durant les mois de septembre et octobre 2005 pour lancer les premières réalisations et mises en place du système dès 2006.

5.4. Rénovation des encouragements (outil DIT)

5.4.1. Avant juillet 2004

Il est écrit dans le CO que :

« Les différents régimes d'aides à la filière seront simplifiés et réformés tout en leur assurant une base juridique solide dès 2004. A cette fin, le ministère chargé de la tutelle proposera les textes réglementaires nécessaires et préparera leur notification à la Commission européenne au titre des aides d'État. Le plafond du taux de subvention aux associations sera ramené sous 50 % en 2005. »

Ce travail doit donc être mené en partenariat entre les Haras nationaux et le ministère. La sous direction du cheval du ministère est cependant prudente : les encouragements doivent être rénovés mais la gestion de cette réforme est difficile. En particulier il est délicat d'organiser des consultations avec les socioprofessionnels qui ont peur d'une suppression de leurs aides, et il est risqué d'afficher un diagnostic sévère sur le dispositif existant dans le contexte budgétaire actuel. Les Haras nationaux ont donc proposé via leur Conseil d'Administration, de se positionner en tant qu'expert et de réaliser une analyse et un diagnostic de la situation actuelle. Ainsi, les encouragements pourront de nouveau être adaptés à la situation actuelle.

5.4.2. De juillet 2004 à juillet 2005

Un groupe de travail a donc été créé :

- ✓ Caroline THAON ; chef de projet
- ✓ Les délégués nationaux
- ✓ Hubert de CADOLLE
- ✓ Une personne de la sous direction du cheval

Une feuille de route a été rédigée puis un rapport technique dressant un état des lieux de la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés par l'État a été rédigé. Ce rapport reste neutre politiquement conformément à la volonté du ministère. Les conclusions montrent que les encouragements ne sont, pour la plupart, plus adaptés et il est nécessaire de revoir les objectifs.

5.4.3. A venir après juillet 2005

Les Haras nationaux rendront donc leur rapport au ministère le 15 septembre 2005. Ils proposent également d'honorer une éventuelle seconde commande du MAAPR avec pour objectif de proposer des solutions visant à rénover les objectifs et fondements de la politique d'encouragement (animation de groupes de travail mobilisant des professionnels, élaboration de solutions techniques, aide à la décision dans la détermination des objectifs...).

5.5. Renouvellement de l'offre de formation (outil DCO)

5.5.1. Avant juillet 2004

La demande en matière de formation des différents partenaires de la filière (institutionnels, socio professionnels, individuels) est très importante, très diversifiée,

mal exprimée et non formalisée. L'appareil de formation des Haras nationaux (existant et potentiel) est difficile et lent à mobiliser. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la légitimité de l'établissement dans ce domaine, et de tendre à une prestation de formation répondant à des besoins ciblés et qui soit équilibrée (sinon rentable) financièrement.

Cette étude d'aide à la décision pour le COMEX vise donc à proposer la rénovation (repositionnement, modernisation et développement) de l'offre de formation des Haras Nationaux dans le cadre de leur nouvelle orientation en tant que prestataire de services.

L'objectif est alors de faire les préconisations nécessaires à la mise en place, dans les domaines de compétences où les Haras nationaux sont pertinents, d'un dispositif de formation cohérent et efficient (programmes, moyens, fonctionnement, partenariats...) placé en complémentarité et en subsidiarité par rapport à l'offre extérieure existante.

5.5.2. De juillet 2004 à juillet 2005

Un groupe de travail a donc été créé et est composé comme suit :

- ✓ le directeur des formations et études,
- ✓ le chef de projet et les services de la DCO,
- ✓ les réseaux DN, DR et DIPERI de la DIT,
- ✓ le réseau secteur et les correspondants formation et ressources humaines de la D2S,
- ✓ la DRH,
- ✓ le marketing,
- ✓ une stagiaire ENESAD 5 mois.

Ce projet est en cours depuis janvier 2005 et s'achèvera fin octobre 2005. Il est structuré autour de :

- ✓ une réunion d'un comité de pilotage une fois tous les deux mois,
- ✓ 4 groupes de travail
 - Besoins (de formation) externes
 - Besoins internes
 - Offre (de formation) externe
 - Offre interne
- ✓ un inventaire de l'offre de formation externe,
- ✓ une mise à plat technico-financière des formations de l'ENPH,
- ✓ la rédaction de 6 fiches méthodologiques :
 - Repérage et analyse des besoins de formation
 - Le cahier des charges d'une action de formation
 - Les objectifs et les modalités d'évaluation
 - Définition des fonctions de responsable d'une formation
 - Questionnaire d'évaluation de satisfaction d'une action de formation
 - Quelques définitions: métier, emploi, compétence... (pour parler le même langage!)

- ✓ un appui aux projets de pôle comportant un volet formation.

Début juin 2005, le COMEX a reçu une première approche des hypothèses de positionnement des Haras nationaux sur le champ de la formation:

- ✓ Minimum: formations internes et réglementaires
- ✓ Maximum: positionnement commercial d'un large éventail d'offre de formation.
- ✓ Médian: positionnement ciblé en fonction des expertises et des projets des Haras nationaux

5.5.3. A venir après juillet 2005

Le groupe de travail doit donner ses conclusions fin octobre 2005 et préciser des hypothèses de positionnement futur des Haras nationaux en terme de formation. Suivra ensuite une phase de mise en place de ces préconisations.

Remarque : La Direction des Formations et Études apporte son concours en terme d'ingénierie de formation et de centre de ressources pédagogiques et peut, à la demande de la DRH, organiser (sur le plan pédagogique et / ou logistique) la formation initiale et continue des agents relevant des différentes directions opérationnelles. Cependant, les plans de formation sont sous la responsabilité de la DRH.

5.6. Amélioration de la diffusion des connaissances (outil DCO)

Aujourd'hui, les connaissances des Haras nationaux sont :

- ✓ stockées sur des bases ou des supports très variés (Ouvrages, bases de données, experts),
- ✓ chaque support étant exploité d'une manière différente (des applications spécifiques pour les bases de données, un thésaurus pour la médiathèque, une absence de recueil des experts...).

Il faut donc savoir où est l'information avant de la chercher, pour utiliser le bon outil et espérer accéder à cette information.

Une base de connaissance est la compilation d'un ensemble de sources interrogées par un ensemble d'outils de recherche qui remontent soit la connaissance elle-même soit le moyen d'y accéder (référence, personne ressource) avec des modalités d'accès particulières en fonction de l'utilisateur (ex : payant ou non ...)

Un chantier intitulé « base de connaissances » a donc été créé sous la responsabilité de Sophie LEMAIRE et Sandrine GAUTIER avec pour objectifs de :

- ✓ produire un outil central d'accès aux connaissances des Haras nationaux,
- ✓ pour en étendre et en faciliter l'exploitation
- ✓ en interne par le personnel,
- ✓ en externe par nos clients.

Ce chantier consiste alors à analyser l'étendue des connaissances des Haras nationaux et organiser leur stockage pour en permettre une exploitation la plus performante possible à partir d'outils adaptés aux différents publics et utilisateurs.

La méthode retenue est la suivante :

- ✓ Étude de l'existant
 - Analyser l'étendue des connaissances et faire une typologie des connaissances (thèmes), des supports et des formats (électronique / ouvrage /...) et appréhender la notion de durée de vie des données et de leur fréquence de renouvellement ainsi que de leur gestionnaire (qui l'actualise, la gère)
 - Analyser les publics et leurs besoins
 - Recenser les outils existants pour :
 - Le stockage des connaissances
 - La recherche des connaissances
 - La mise en forme
 - L'actualisation
- ✓ Définition de l'optimum : Définir ce que l'on veut obtenir à la fin du projet
- ✓ Comparaison entre l'existant et l'optimum : Lister les faiblesses de l'existant par rapport à ce que l'on veut avoir afin de pouvoir rédiger le cahier des charges
- ✓ Rédaction d'un cahier des charges
- ✓ Réalisation
- ✓ Mise en production
- ✓ Formation des gestionnaires
- ✓ Communication / promotion

Les étapes de réflexion sont en cours en 2005 et la réalisation est prévue pour 2006.

5.7. Développement de l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO)

5.7.1. Avant juillet 2004

L'un des métiers confiés à la DIT est celui d'AMO. Il s'agit alors de définir ce nouveau métier et son fonctionnement.

Parallèlement à la préparation de la mise en place des délégués régionaux (mise en place institutionnelle, définition des relations avec les autres directions - D2S et DCO - , annonce de leur arrivée aux préfets et collectivités territoriales,...), et nationaux, un travail de réflexion sur ce nouveau métier d'AMO a été lancé. Un groupe de travail a ainsi été créé autour de Caroline THAON avec des futurs délégués régionaux et autres cadres de l'établissement choisis pour leur dynamisme et leur expérience en matière de conduite de projets.

5.7.2. De juillet 2004 à juillet 2005

Le travail s'est décomposé en plusieurs phases :

- ✓ Recherches pour cerner le champ de travail du groupe. On sait déjà pour qui les délégués devront travailler mais qu'est-ce qu'un projet ?

Comment le conduit-on ? Existe-t-il des méthodes ? Les réponses à ces questions ont été trouvées grâce à Internet et à une réunion avec ALGOE, prestataire des Haras nationaux dans leur démarche de mutation culturelle et organisationnelle. Ainsi, le groupe de travail a pu définir un certain nombre de termes importants (commanditaire, payeur, bénéficiaire, utilisateur, projet, maîtrise d'ouvrage...)

- ✓ Capitalisation des connaissances des différents délégués grâce à la construction d'un réseau de référents et à l'organisation de formations (communication, management de petites équipes, formation à la vente, pilotage de projet, ...).

Ce travail débouche sur la construction d'un collectif métier (affectif) entretenu par la mise en place des séminaires DIT. Ces séminaires se tiennent tous les mois et permettent aux délégués de se retrouver et d'échanger autour d'un sujet prédéfini.

Ce travail est en cours et se déroule sans accroc. Seul le collectif des délégués nationaux et internationaux est difficile à créer en raison de la diversité de leurs structures et de leurs missions.

5.7.3. A venir après juillet 2005

Continuer à dynamiser le collectif des délégués régionaux et aider à la construction du collectif des délégués nationaux et internationaux.

CONCLUSION

Le travail entrepris depuis juillet 2003 doit encore se poursuivre dans les années à venir. Il reste encore à :

- ✓ mettre en place le management par objectifs et le fonctionnement par projets en se basant sur le budget par programmes,
- ✓ achever la mise en place du pilotage stratégique et entrer dans la phase « d'utilisation » des résultats fournis par les outils de pilotage (notamment l'analyse des coûts des prestations),
- ✓ mettre en place progressivement les grands chantiers de formation, d'identification, et de construction d'une base de connaissance,
- ✓ préparer et organiser nos interventions afin d'aider à la structuration de la filière,
- ✓ profiter des résultats des chantiers de simplification et de modernisation,
- ✓ concrétiser le schéma territorial et mettre en place progressivement les centres techniques permanents...

La restitution de la suite de la démarche fera l'objet d'une troisième publication à paraître en septembre 2006.

Conclusion de Jean LESNE

~~ANNEXE 1 : Volets financiers du business plan~~

02/11/2004

Les Haras Nationaux – Prévisions financières 2004-2008

Executive Summary

1. Introduction

1.1. Contexte

Au début des années 2000, les tendances à la baisse observées sur les ressources propres des Haras nationaux, et notamment "l'étalonnage", associées à la suppression du compte spécial du trésor (CST) ont fait peser de lourdes incertitudes sur le devenir de cet Établissement Public.

Dans ce contexte, un contrat d'objectif a été signé en juillet 2003 entre L'Établissement Public et L'État sur la période 2004-2008, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives. Les principales orientations de ce contrat sont :

- La rénovation des modes d'intervention ;
- L'appui à la structuration et à la cohésion du secteur ;
- ~~Le positionnement des Haras Nationaux comme acteur du développement local.~~

Ce contrat a également clairement inscrit le cadre dans lequel les moyens (Ressources humaines et dotations budgétaires) destinés à la réalisation de ces objectifs étaient définis.

Après avoir mené une réflexion stratégique sur la mise en œuvre de ce contrat et le secteur, les Haras Nationaux ont réalisé une véritable refondation de leur organisation, aboutissant à la structure suivante qui intègre 4 grandes familles d'activités : les stations multiservices, les sites projets, la production et la diffusion d'expertise et l'assistance à maîtrise d'ouvrage :

- La Direction Générale (DG);
- La Direction de la Stratégie (DS);
- La Direction des Ressources et Moyens (DRM): Financier, juridique, DRH et système d'information;
- La Direction Initiatives et Territoires (DIT): Développement régional, national et international, assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- La Direction des Services et des Sites (D2S): 20 pôles hippiques, centre technique national et 110 Unités MultiServices;
- La Direction des Connaissances (DCO): Recherche, Formation et études, Gestion des bases de données.

Cette réorganisation est associée à une stratégie du changement et du développement qui s'articule sous la forme de programmes dont les principaux sont les suivants :

- Étalonnage Sang (renové);
- Étalonnage Trait (renové);
- Base de données (identification renovée);

- Recherche ;
- Diffusion de la connaissance ;
- Expertise, assistance à maîtrise d'ouvrage et représentation de l'EPA ;
- Activité pôles et mise en valeur du patrimoine.

1.2. Objectifs et méthodologie

Cette note a pour objectif de synthétiser les travaux menés par Ernst & Young Corporate Finance depuis le 13 octobre 2004. Ces travaux constituent principalement un éclairage sur les principaux enjeux financiers des différentes mesures de réorganisation et de développement mises en places et/ou planifiées par la direction des Haras Nationaux dans le cadre de leur contrat d'objectif signé avec l'État et de leur refondation pour la période 2004-2008. Les objectifs poursuivis au cours de notre intervention étaient donc de nature multiple :

- Assister la direction des Haras Nationaux à la réalisation de prévisions financières (Compte de résultat, Capacité d'autofinancement, investissements) intégrant les différentes mesures de réorganisation et de développement ;
 - Identifier les différents aléas relatifs à cette prévision financière du Management et présenter leurs impacts ;
 - Vous communiquer un document de travail synthétisant les différentes hypothèses sous-jacentes aux prévisions; ces prévisions financières seront remises à jour par le management des Haras Nationaux sous sa propre responsabilité.
-

Nous attirons votre attention sur le fait que nous nous sommes contentés de vérifier la cohérence des informations que nous avons collectées, sans remettre fondamentalement en cause les hypothèses retenues par le management des Haras Nationaux. Le format que nous avons retenu correspond à une logique de réorganisation de l'entreprise en tenant compte de la volonté du management de communiquer en rattachant le plus possible l'ensemble des agrégats financiers aux programmes et/ou différentes directions. Ainsi, les données analytiques de l'exercice 2003 ont été retraitées pour correspondre aux différentes directions définies par le management.

Ainsi, ce format de présentation permet à la fois de relier les perspectives financières au passé, d'afficher une rupture (programmes) et de s'orienter vers une gestion selon les principes de la LOLF. Le prochain objectif à terme est de pouvoir présenter un budget par programme.

Nous tenons également à souligner que:

- Le budget 2004 après DM3 est, en théorie, un réestimé du budget 2004. Cependant, il faut souligner qu'en pratique, ce budget est réestimé sur la base des autorisations d'engagement et des hypothèses formulées depuis octobre 2003 qui n'incluent pas l'analyse du réalisé à date.
- Le budget primitif 2005 est réalisé sur la base de la reconduction budgétaire à partir du budget primitif 2004 et d'hypothèses que ne sont pas forcément remises à jour.

2. Prévisions financières

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Recettes	67 946	64 829	67 337	65 756	66 335	65 474	66 471	69 937	66 852
RESULTAT NET	2 836	(0)	(2 358)	(2 220)	(0)	(227)	1 212	1 096	1 617
CAF	4 188	1 500	(1 094)	(1 402)	810	242	1 809	1 708	2 234
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	4 900	(0)	(6 033)	(2 489)	(1 491)	(1 660)	(943)	2 436	(148)

Note: a) Les recettes présentées ci-dessus incluent les produits d'exploitation, les produits financiers et les produits exceptionnels.

b) Les chiffres de signes négatifs sont présentés entre parenthèses

Les prévisions financières réalisées sur la période 2004-2008 montrent une nette amélioration du résultat net sur la période grâce à la mise en place de nouveaux programmes permettant de générer davantage de ressources propres. Cependant, il faut noter que l'augmentation des investissements prévue sur la période devrait entraîner une diminution du fonds de roulement cumulée de M€ 2,8 sur la période 2004-2008.

2.1. Subventions

Les subventions constituent la principale ressource des Haras Nationaux (59% des recettes totales en 2003). Le montant des subventions sur les années 2006-2008 a été évalué sur la base du montant inscrit au contrat d'objectif, soit M€ 45,5 TTC. Les prévisions présentées ci-dessus intègrent le gel budgétaire de M€ 2,2 subi en 2004 ainsi que la diminution de la subvention de M€ 0,7 TTC votée pour 2005.

2.2. Recettes "historiques"

Les recettes "historiques" générées par les Haras nationaux correspondent principalement aux recettes liées à l'identification et à l'étalonnage.

- Les recettes liées à l'étalonnage connaissent un ralentissement depuis plusieurs années à cause d'une stagnation du nombre de saillies réalisées en France et d'une augmentation des parts de marché du secteur privé. En conséquence, les prévisions financières présentées dans ce document mettent en évidence une diminution de 0,6% par an en moyenne des recettes liées à l'étalonnage, mais la diminution pourrait être beaucoup plus significative (cf. Aléas).
- Les prestations d'identification sur le terrain devraient bénéficier dans les années qui viennent des campagnes d'identifications des chevaux d'origine non constatée ainsi que de la généralisation de la pose de transpondeurs sur les chevaux. Cependant, il faut noter que ces recettes devraient atteindre leur "rythme de croisière" en 2008 et que les recettes liées à la tenue des bases de données d'identification devraient, elles, stagner sur la période.

2.3. Recettes générées par les nouveaux programmes

Afin de compenser ce ralentissement des recettes "historiques" et conformément aux missions assignées par le contrat d'objectif, le management des Haras Nationaux a lancé de nouveaux programmes permettant d'augmenter les

ressources propres des Haras Nationaux dans les années futures. Les principales actions menées dans le cadre de cette réorganisation concernent:

- La création de la Direction Initiatives et Territoires chargée de promouvoir la filière auprès des collectivités locales et de réaliser des prestations d'études et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (Recettes estimées: K€ 900 en 2008).
- La mise en valeur du patrimoine par le biais de mise à disposition d'installations et de création de structures d'accueil permettant d'accueillir les visiteurs. Cette activité pourrait générer des recettes de plus de K€800 en 2008.
- Le développement de prestations d'appui technique aux usagers au sein des UMS (unités multi-services) qui permettrait de générer des recettes de l'ordre de K€ 500 en 2008.
- Une exploitation optimisée des étalons: deuxième saison de monte pour deux étalons, investissement "en participatif" dans des étalons pur-sang, amélioration générale de la qualité des étalons utilisés.

Au total, ces nouveaux programmes devraient contribuer aux recettes des Haras Nationaux pour un montant cumulé d'environ M€ 7,3 sur la période 2006-2008.

Il faut cependant noter qu'il existe un risque de réalisation partielle de ces nouveaux programmes. Nous avons estimé le montant du risque existant dans la section "Aléas".

De plus, le non-versement par l'État de la totalité des subventions inscrites au contrat d'objectif pourrait nuire à la réalisation de ces nouveaux programmes.

2.4. Charges d'exploitation

L'évolution des charges d'exploitation se présente de la façon suivante:

- En 2004, les charges d'exploitation devraient être affectées par une augmentation des charges spécifiques de M€ 3,9 liée à des reports provenant des exercices antérieurs. Sur la période 2005-2008, nous avons pris l'hypothèse qu'aucun report n'était à constater.
- A partir de 2005, les charges d'exploitation devraient rester globalement stables sur la période, les économies réalisées sur certains postes de charges (frais postaux et de télécommunication, achats de matières et fournitures non stockées) étant en grande partie compensées par des surcoûts liés au développement de certaines activités (augmentation des achats de transpondeurs) ou à la réorganisation (augmentation des locations).
- Il faut noter que le développement des nouveaux programmes devrait avoir une contribution positive et ne devrait pas entraîner de coûts récurrents significatifs. Cependant, les coûts ponctuels liés à la conduite du changement sont estimés par le management des Haras Nationaux à M€ 1,0 environ en 2004 et M€ 0,5 en 2005. Ils comprennent en particulier des honoraires de conseil, des frais de formation, des dépenses marketing et des études.
- L'évolution des différents postes de charges peut être analysée de la façon suivante:
 - Le poste Achats (compte 60) devrait être affecté par l'augmentation des achats de transpondeurs (parallèlement à l'augmentation des recettes liées à la pose de transpondeurs), compensée par une diminution des dépenses d'aliments pour animaux ainsi que par une meilleure rationalisation des

achats non stockés de matières et fournitures. Le poste Achats devrait donc globalement diminuer de 1,7% par an en moyenne sur la période 2004-2008.

- L'augmentation des locations d'étalons et le changement de locaux de Bastille à Bercy devrait entraîner une augmentation du poste Achats de sous-traitance et services extérieurs (compte 61) de 2,2% par an en moyenne. Il faut également noter que ce poste devrait connaître un pic en 2005 du fait des études de stratégie menées pour la mise en place des Haras Nouvelle Génération.
- Le poste Autres services extérieurs (compte 62) devrait rester stable sur la période, l'augmentation de rémunérations d'intermédiaires et honoraires (liée à l'augmentation des honoraires vétérinaires dans le cadre de la pose des transpondeurs) étant compensée par une meilleure rationalisation des frais postaux et de télécommunication.
- Les charges de personnel présentées par la Direction des Ressources Humaines et réalisées à partir de autorisations budgétaires ont été recalibrées en fonction du point de départ réel de 558 agents et adjoints techniques au 31 décembre 2004. Elles ne prennent pas en compte le personnel mis à disposition payé directement par le Ministère de Tutelle. Le redéploiement du personnel sur les activités nouvelles est le principal enjeu stratégique sur la période 2005-2008.
- D'après le management des Haras Nationaux, les autres charges de gestion courante devraient rester stables sur la période 2005-2008.
- Les dotations aux amortissements ont été calculées sur la base des immobilisations enregistrées jusqu'à mi-octobre 2004 et des investissements estimés sur la période 2004-2008.

2.5. Résultat exceptionnel

Le management des Haras Nationaux envisage la cession du haras d'Annecy en 2007. En l'absence d'estimation fiable de la valeur de ce haras, le management des Haras Nationaux considère de façon prudente la vente de ce haras à sa valeur nette comptable (soit M€ 3,4). Cette cession a donc un impact neutre sur le résultat net présenté dans ces prévisions financières (mais positif sur le fonds de roulement). Cependant, il paraît raisonnable d'espérer la vente du haras d'Annecy à un prix supérieur, ce qui aurait un impact positif sur le fonds de roulement.

2.6. Investissements

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Investissements	8 185	8 248	12 559	8 708	9 700	8 704	10 164	10 034	9 744

Le management des Haras Nationaux estime que les investissements réalisés sur la période 2005-2008 devraient augmenter significativement par rapport à l'historique du fait du développement des nouvelles activités sur les pôles hippiques et de la mise en place des UMS permanentes.

Les investissements liés à l'entretien du patrimoine immobilier existant sont estimés à M€ 2,0 par an en 2005 et devraient diminuer progressivement jusqu'à M€ 1,7 à horizon 2008.

Il faut noter qu'il n'est prévu aucune diminution des investissements en étalons dans la mesure où le management des Haras Nationaux souhaite améliorer la qualité de l'étalonnage dans les années futures.

02/11/2004

3. Aléas

3.1. Aléas sur le résultat

ALEAS SUR LES RECETTES D'EXPLOITATION	En K€				%			
	2005E	2006B	2007B	2008B	2005E	2006B	2007B	2008B
DCO								
Prise de parts de marché par les vétérinaires pour le signalement sous la mère (30%)		(138)	(172)	(206)	0,0%	14,5%	10,4%	9,6%
Facturation des cartes d'immatriculation		240	240	240	0,0%	-25,3%	-14,5%	-11,2%
D2S								
Stagnation des prix pour l'étalonnage "sang"		(298)	(597)	(904)	0,0%	31,5%	36,2%	42,3%
Risque de diminution du nombre de saillies "sang" de 6% supplémentaires		(181)	(362)	(542)	0,0%	19,1%	21,9%	25,4%
Réalisation partielle d'une deuxième saison de monte (50%)		-	(75)	(75)	0,0%	7,9%	4,5%	3,5%
Non réalisation de l'exploitation d'étalons pur-sang "en participatif"		-	(225)	(450)	0,0%	23,8%	27,3%	21,1%
Décalage de la montée en puissance des recettes liées aux visites	(150)	(120)	(85)	(50)	50,0%	12,7%	5,2%	2,3%
DIT								
Décalage de la montée en puissance des activités de la DIT	(150)	(150)	(150)	(150)	50,0%	15,8%	9,1%	7,0%
TOTAL ALEAS SUR RECETTES	(300)	(947)	(1 650)	(2 137)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ALEAS SUR LES CHARGES D'EXPLOITATION								
Charges de personnel supplémentaires (atteinte des autorisations budgétaires)	(638)	(716)	(531)	(262)	81,2%	116,2%	120,4%	144,7%
Diminution des frais de déplacement plus rapide que prévu (10% par an)	-	100	90	81	0,0%	-16,2%	-20,4%	-44,7%
Locaux du 28 Boulevard Bastille non reloués en 2005	(148)	-	-	-	18,8%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL ALEAS SUR CHARGES D'EXPLOITATION	(786)	(617)	(441)	(181)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
RESULTAT NET AVANT ALEAS	(227)	1 212	1 096	1 617				
RESULTAT NET - PRISE EN COMPTE DES ALEAS A 100%	(1 314)	(351)	(995)	(700)				
RESULTAT NET - PRISE EN COMPTE DES ALEAS A 50%	(770)	431	50	458				

Note: Il existe un risque potentiel sur les subventions versées par l'État sur la période 2006-2008 dans la mesure où les subventions votées pour 2005 ont été inférieures de M€ 0,7 TTC aux subventions inscrites au contrat d'objectif.

3.2. Aléas sur les investissements

Les investissements présentés dans ce document prennent en compte un certain nombre d'hypothèses qui pourraient être différées ou ne pas se réaliser:

- Dans l'hypothèse où le management des Haras Nationaux déciderait de ne pas investir dans les étalons "en participatif", une économie de M€ 2,0 pourrait être réalisée dans les investissements d'animaux reproducteurs adultes sur la période 2005-2008.
- De plus, il faut noter qu'il existe une incertitude sur la vente du haras d'Annecy, tant en terme de délai de réalisation (la cession pourrait intervenir après 2008) qu'en terme de prix de cession. Il est, en effet, raisonnable d'espérer un prix de cession supérieur à ce qui a été enregistré dans les prévisions présentées ci-dessus (M€3,4).

- Enfin, le management des Haras Nationaux considère que, dans le cadre du développement des pôles hippiques, les dépenses prévues ne seront pas réalisées si le cofinancement de ces investissements n'est pas suffisant.

4. Prochaines étapes

Une comparaison rapide de l'organisation de l'Établissement avec les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur public et privé permet de mettre en évidence des leviers supplémentaires de réduction des frais généraux :

- Mise en place d'un système de contrôle de gestion permettant un suivi analytique des dépenses par direction, programme et nature:
 - Mise en place d'une organisation par centre de profit/coût et par programme;
 - Fixation d'objectifs de performance détaillés par centres de profit/coût;
 - Suivi régulier de la performance par rapport aux objectifs.
- Revue spécifique de certains postes tels que les achats, les frais de télécommunication et déplacement et des pratiques d'organisation en vigueur.
- Mutualisation plus forte de certaines fonctions de support opérationnel et administratif, permettant d'obtenir une meilleure utilisation des effectifs et des outils.
- ~~Externalisation éventuelle de certaines fonctions de support, à faible valeur ajoutée, et traitant des volumes trop faibles pour être compétitif par rapport à une solution externe.~~
- Cession éventuelle de certains éléments inclus dans le patrimoine des Haras Nationaux.

Les achats représentent une base de coût de l'ordre de M€ 16,9 en 2003. Les réductions prévues permettent d'espérer maintenir constant le montant en 2008 autour de M€ 16,7. Une réduction de ces montants de l'ordre de 10% à l'horizon 2008, aurait un impact de 1,7 M€ en année pleine.

L'enjeu stratégique de ces mesures est l'allègement des procédures qui permettra de diminuer les charges administratives aujourd'hui très lourdes et de libérer ainsi du temps pour le développement des nouveaux programmes.

Enfin, il faut noter qu'il est aujourd'hui indispensable de prendre des mesures permettant d'améliorer le suivi des investissements. La nomination d'un responsable des investissements pourrait être l'une des solutions à envisager à court terme.

Prévisions financières 2004-2008 – Tableaux de synthèse**1. Compte de résultat et CAF (Capacité d'Autofinancement)**

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Subventions	40 226	37 908	39 597	39 597	37 763	37 763	38 401	38 401	38 401
DCO	4 090	8 500	8 500	4 030	4 254	4 227	4 031	4 097	4 226
D2S	14 716	11 536	11 536	13 943	15 359	14 873	15 729	15 593	15 727
DIT	-	100	100	77	600	450	600	750	900
DRM	2 379	-	-	-	-	-	-	-	-
Recettes non affectées sur les directions	601	413	422	418	328	328	328	328	328
Ressources propres	21 785	20 548	20 557	18 467	20 540	19 877	20 688	20 767	21 180
PRODUITS D'EXPLOITATION	62 011	58 456	60 154	58 065	58 303	57 640	59 090	59 169	59 582
Achats	(5 776)	(5 971)	(5 606)	(5 731)	(5 557)	(5 651)	(5 715)	(5 449)	(5 348)
Achats de sous-traitance et services extérieurs	(4 818)	(4 849)	(5 244)	(4 881)	(5 375)	(5 547)	(5 301)	(5 316)	(5 332)
Autres services extérieurs	(6 382)	(5 734)	(6 013)	(6 097)	(6 110)	(6 354)	(6 327)	(6 125)	(6 035)
Impôts et taxes	(647)	(693)	(707)	(657)	(780)	(675)	(677)	(689)	(690)
Charges de personnel	(27 616)	(28 582)	(28 582)	(27 106)	(28 603)	(27 965)	(28 055)	(28 674)	(28 735)
Autres charges de gestion courante	(12 332)	(11 345)	(15 315)	(15 306)	(11 345)	(11 335)	(11 335)	(11 335)	(11 335)
Dotations aux amortissements et provisions	(6 930)	(7 600)	(7 600)	(7 618)	(8 470)	(8 005)	(7 680)	(7 683)	(7 589)
CHARGES D'EXPLOITATION	(64 500)	(64 774)	(69 067)	(67 398)	(66 239)	(65 531)	(65 089)	(65 272)	(65 065)
RESULTAT D'EXPLOITATION	(2 489)	(6 318)	(8 912)	(9 333)	(7 936)	(7 891)	(5 999)	(6 103)	(5 483)
Produits financiers	126	80	80	315	128	128	128	128	128
Charges financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAT FINANCIER	126	80	80	315	128	128	128	128	128
Produits exceptionnels	5 809	6 293	7 103	7 376	7 904	7 706	7 253	10 641	7 143
Charges exceptionnelles	(610)	(55)	(628)	(579)	(95)	(170)	(170)	(3 570)	(170)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	5 199	6 238	6 475	6 798	7 809	7 536	7 083	7 071	6 973
RESULTAT NET	2 836	(0)	(2 358)	(2 220)	0	(227)	1 212	1 096	1 617
+ Dotations aux amortissements et provisions	6 930	7 600	7 600	7 618	8 470	8 005	7 680	7 683	7 589
- Plus-value des éléments d'actifs cédés	(110)	-	(237)	(237)	40	(60)	(60)	(60)	(60)
- QP des subventions d'invest. virée au résult. de l'exercice	(5 468)	(6 100)	(6 100)	(6 563)	(7 700)	(7 476)	(7 023)	(7 011)	(6 913)
CAF	4 188	1 500	(1 094)	(1 402)	810	242	1 809	1 708	2 234

Note : Les chiffres négatifs sont présentés entre parenthèses

2. Variation du fonds de roulement

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
CAF	4 188	1 500	(1 094)	(1 402)	810	242	1 809	1 708	2 234
+ Subvention d'investissement Ministère de Tutelle	8 250	6 269	4 183	4 183	5 705	5 705	5 705	5 705	5 705
+ Cofinancement	364	479	2 628	2 628	1 693	868	1 477	1 427	1 427
+ Produit de cession des éléments d'actifs	283	-	810	810	-	230	230	3 630	230
- Investissements	(8 185)	(8 248)	(12 559)	(8 708)	(9 700)	(8 704)	(10 164)	(10 034)	(9 744)
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	4 900	(0)	(6 033)	(2 489)	(1 491)	(1 660)	(943)	2 436	(148)

Note : Les chiffres négatifs sont présentés entre parenthèses

Hypothèses sous-jacentes aux prévisions d'exploitation 2004-2008

Remarques préliminaires :

- Les tableaux ci-dessous présentent des prévisions financières pour les Haras Nationaux sur la période 2004-2008. Les intitulés de colonnes se comprennent de la manière suivante:
 - 2003: Opérations réalisées sur l'année 2003;
 - 2004BP: Budget primitif 2004;
 - 2004 DM3: Budget 2004 après les 3 décisions modificatives prises dans le courant de l'exercice;
 - 2004E: Dernier estimé 2004 établi à l'aide du réalisé au 15 octobre 2004;
 - 2005BP: Budget primitif 2005;
 - 2005E: Nouvel estimé 2005 réalisé à l'aide des informations recueillies auprès du management;
 - 2006B-2008B: Budget 2006-2008.
- Les recettes d'exploitation sont présentées par direction opérationnelle et par programme.
- Les coûts ont été, dans la mesure du possible, alloués par direction. Cette allocation des coûts a été réalisée en 2003 à partir du logiciel de comptabilité de gestion. Les coûts ont été projetés par direction sur les années suivantes, sauf les frais de personnel et le personnel mis à disposition pour lesquels nous n'avons pas pu obtenir de répartition par direction dans les délais impartis.
- Les chiffres négatifs sont présentés entre parenthèses.

3. Recettes d'exploitation

Les tableaux ci-dessous présentent les recettes prévisionnelles d'exploitation des Haras Nationaux en distinguant les subventions de fonctionnement accordées aux Haras Nationaux des ressources propres.

3.1. Subventions de fonctionnement

in K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Subventions de fonctionnement										
Subventions de l'Etat	40 112	37 613	39 154	39 154	37 538	37 538	38 176	38 176	38 176	(a)
<i>dont non barémées</i>	36 033	33 377	33 778	33 778	33 303	33 303	33 941	33 941	33 941	
<i>barémées</i>	4 080	4 235	5 375	5 375	4 235	4 235	4 235	4 235	4 235	
Autres subventions	114	295	444	444	225	225	225	225	225	(b)
TOTAL SUBVENTIONS	40 226	37 908	39 597	39 597	37 763	37 763	38 401	38 401	38 401	

Les subventions constituent la principale ressource des Haras Nationaux: elles ont représenté 67,5% des recettes d'exploitation en 2003 (hors production stockée). Les hypothèses sous-jacentes à la projection des subventions reçues par les Haras Nationaux sont décrites ci-dessous:

- (a) Le montant de la subvention estimé en 2005 correspond à la subvention inscrite au Projet de Loi de Finances. Pour les années suivantes, le montant de la subvention a été évalué sur la base du montant inscrit au contrat d'objectif, soit M€ 45,5 TTC, en prenant pour hypothèse que les subventions barémées restaient stables par rapport au montant budgété en 2005.

L'augmentation des subventions barémées sur l'exercice 2004 s'explique par un report de K€ 1 140 des années antérieures. Nous avons considéré qu'il n'y avait pas de reports sur les années 2005-2008.

- (b) Les autres subventions sont supposées stables sur la période 2006-2008 par rapport au montant budgété en 2005.

3.2. Ressources propres

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
DCO										
Identification - base de données	3 566	8 015	8 015	3 504	3 643	3 643	3 340	3 296	3 252	(c)
Formation	349	303	303	340	360	360	447	537	630	(d)
Diffusion de la connaissance (publications et études)	175	182	182	185	251	224	244	264	344	(e)
D2S										
Étalonnage	10 622	10 890	10 890	9 790	10 925	10 357	10 332	10 307	10 282	(f)
Identification sur le terrain	3 465	na	na	3 638	3 595	3 595	3 877	3 370	3 357	(g)
Exploitation d'étalons pur-sang "en participatif"	-	-	-	-	-	-	225	450	450	(h)
Deuxième saison de monte	-	-	-	-	-	-	150	150	150	(i)
Vente d'animaux	279	296	296	159	286	140	140	140	140	(j)
Mise à disposition d'installations, locations diverses	339	339	339	339	339	467	523	579	635	(k)
Visites	-	-	-	-	-	150	170	185	200	(l)
Appui technique aux usagers	-	-	-	-	200	150	300	400	500	(m)
Autres recettes	11	10	10	17	13	13	13	13	13	(n)
DIT										
Expertise / assistance maîtrise d'ouvrage	-	100	100	77	600	450	600	750	900	(o)
DRM										
Production stockée	2 379	-	-	-	-	-	-	-	-	(p)
Autres recettes										
Produits d'activités annexes	140	221	221	225	124	124	124	124	124	(q)
Produits divers de gestion courante	461	192	201	193	204	204	204	204	204	(r)
TOTAL RESSOURCES PROPRES	21 785	20 548	20 557	18 467	20 540	19 877	20 688	20 767	21 180	

Note: Les informations permettant de répartir les recettes d'identification entre Identification sur le terrain et identification – base de données ne sont pas disponibles pour le budget 2004. En conséquence, la totalité du montant a été alloué sur la DCO pour les colonnes 2004BP et 2004 DM3.

Les ressources propres ont représenté 32,5% des recettes d'exploitation des Haras Nationaux en 2003 (hors production stockée). En 2008, elles devraient représenter 35,4% des recettes d'exploitation alors que les activités historiques des Haras Nationaux (identification et étalonnage principalement) ont tendance à décroître depuis plusieurs années. Les hypothèses sous-jacentes à cette évolution sont décrites ci-dessous:

- (c) Les recettes liées aux bases de données d'identification devraient connaître une légère décroissance de l'ordre de 1,8% par an entre 2004 et 2008 liée à la stagnation du marché et à l'abandon des prestations pour le compte de la FIVAL. De plus, il faut noter que les Haras Nationaux se sont engagés à réduire leurs tarifs sur ce type de prestations, ce qui pourrait conduire à une diminution plus importante des recettes sur ce poste.
- (d) La priorité donnée au développement des formations professionnelles (plutôt qu'aux formations initiales) devrait permettre aux Haras Nationaux de doubler le montant des recettes liées aux droits de scolarité d'ici 2008.
- (e) Les recettes liées au développement de la connaissance devraient passer de K€ 185 en 2004 à K€ 344 en 2008 grâce au doublement des ventes HARASIRE réalisées par Internet, Minitel et Serveur vocal.
- (f) Les recettes liées à l'étalonnage ont été affectées en 2004 par un changement de méthode dans le mode de facturation de l'étalonnage "sang": en 2003, un tiers du prix de la saillie était facturé au moment de la saillie et les deux tiers restants étaient facturés au moment de la naissance du poulain. A partir de 2004, la totalité du

prix de la saillie est facturé au moment de la naissance du poulain. Ce changement de méthode a eu un impact négatif non récurrent sur les recettes liées à l'étalonnage de K€ 500 environ en 2004.

Sur les années suivantes, les recettes liées à l'étalonnage devraient être affectées par la diminution du nombre de stations de monte (aujourd'hui appelées UMS ou Unités Multi-Services) (110 Unités Multi-Services prévues en 2008 contre 150 stations de monte en 2003), par la diminution du nombre d'étalons exploités par les Haras Nationaux (820 étalons pur-sang prévus en 2008 contre 1150 en 2003) et surtout par l'augmentation des parts de marché du secteur privé. En conséquence, nous avons pris l'hypothèse d'une diminution du nombre de saillies "trait" de 20% d'ici 2008, partiellement compensée par une augmentation du prix de la saillie de 10% sur la même période. Il est également prévu une diminution du nombre de saillies "sang" de 10% entre 2004 et 2008, mais qui devrait être compensée par une augmentation des prix du même ordre sur la période.

(g) Les recettes liées à l'identification sur le terrain comprennent trois types de prestations:

- La pose de transpondeurs devrait connaître une forte croissance sur la période 2005-2008 dans la mesure où la pose de transpondeurs devra être généralisée à tous les animaux adultes. Les recettes liées aux puces devraient connaître un pic en 2006 à hauteur de M€ 2,2 (par comparaison, les recettes estimées pour 2004 s'élèvent à M€ 1,1). Après 2008, la pose de transpondeurs devrait prendre un rythme de "croisière": seuls les produits de l'année (poulains naissants dans l'exercice considéré) seront pucés.

- L'identification des chevaux "ONC" (Origine non constatée) devrait générer sur la période 2005-2008 des recettes en diminution par rapport à la période historique du fait de l'achèvement des campagnes massives menées pour l'identification des chevaux d'origine non constatée. En 2003 et 2004, les recettes générées s'élèvent respectivement à M€ 2,4 et M€ 1,6. Sur la période 2005-2008, elles sont estimées à M€ 1,0. Après 2008, l'identification des chevaux d'origine non constatée devrait prendre un rythme de "croisière": seuls les ONC issus de la "monte sauvage" seront à identifier.

- Le signalement sous la mère devrait être affecté par la libéralisation au secteur privé à partir de 2006. Dans le tableau des aléas présenté dans l'Executive Summary, nous avons considéré que les vétérinaires prenaient une part de marché de 30% sur ce type de prestations à horizon 2008.

(h) Le management des Haras Nationaux envisage de développer une nouvelle activité autour de l'exploitation d'étalons "en participatif". Il s'agit d'investir avec des partenaires dans des chevaux pur-sang très coûteux afin de leur faire réaliser des saillies. Ces prévisions financières prennent en compte une prise de participation de 25% dans l'achat de deux étalons au prix de M€ 4,0 (Investissement de M€ 1,0 en 2005 et M€ 1,0 en 2006). Cette prise de participation devrait générer des recettes de K€ 225 en 2006 et de K€ 450 à partir de 2007 (sur la base de 15 saillies au prix de K€ 20 en considérant qu'il y a 75% de poulains vivants).

(i) Le Management des Haras Nationaux prévoit qu'à partir de l'hiver 2005, deux étalons pur-sangs pourraient être envoyés dans l'hémisphère sud de septembre à janvier pour une deuxième saison de monte. Sur la base d'une proposition ferme reçue par les Haras Nationaux, les recettes générées par cette nouvelle mesure s'élèveraient à K€ 75 par étalon.

(j) Ces ventes d'animaux correspondent aux ventes de chevaux et de bovins stockés, c'est-à-dire à des animaux élevés pour être revendus. Compte tenu du déclin de cette activité et de la diminution du troupeau de bovins, les ventes d'animaux attendues devraient rester stables autour de K€ 140 sur la période 2005-2008.

- (k) Les recettes générées par la mise à disposition et la location d'installations devraient augmenter significativement entre 2004 et 2008 (de K€ 339 à K€ 635) grâce à une facturation systématique de la mise à disposition des infrastructures des pôles.
- (l) La transformation des haras en pôles hippiques devrait également permettre d'accueillir davantage de visiteurs. Les recettes générées par cette activité sont estimées sur la base de 150 000 visiteurs par an en 2004 (200 000 prévus en 2008).
- (m) Les prestations dites d'appui technique aux usagers devraient se développer avec la création des UMS permanentes. Il s'agit principalement de prestations d'assistance à l'élevage, de mise à disposition d'informations techniques, ... Les recettes générées par cette activité sont évaluées à K€ 150 en 2005 (1500€ par UMS par an sur la base de 100 UMS) et devraient progresser jusqu'à K€ 500 en 2008.
- (n) Les autres recettes comptabilisées sur la D2S correspondent à des ventes de produits végétaux et de produits résiduels. Ces ventes ne sont pas significatives.
- (o) Dans le cadre de la réorganisation des Haras Nationaux, une nouvelle direction opérationnelle a été créée: la direction Initiatives et Territoires. Cette direction a pour objectif de réaliser des prestations d'études et d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre des projets de développement des pôles hippiques et de projets réalisés en partenariat avec des collectivités locales. Le budget primitif 2005 prévoit des recettes de K€ 600 sur l'exercice. Par mesure de prudence, nous avons prévu une montée en puissance moins rapide de cette activité avec des recettes estimées sur 2005 à K€ 450 correspondant à la facturation de 40 jours d'études à 600€ par jour pour les délégués régionaux et 20 jours d'études à 600 € par jour pour les délégués nationaux et internationaux. Le développement de cette activité devrait permettre de générer des recettes supplémentaires de K€ 900 en 2008.
- (p) Nous avons pris l'hypothèse qu'il n'y avait aucune variation de stocks de produits finis entre 2004 et 2008, car ces variations de stocks ne peuvent être ni estimées, ni modélisées. La variation de stocks de produits finis de M€ 2,4 en 2003 correspond principalement à des stocks de semences congelées.
- (q) Les produits d'activités annexes correspondent notamment à des réunions techniques avec les éleveurs, au blanchissage et aux trousseaux des apprentis ... Nous avons pris l'hypothèse d'une diminution de ces recettes sur la période 2005-2008 dans la mesure où une partie de ces recettes a été réallouée sur la ligne "Appui technique aux usagers".
- (r) Les produits divers de gestion courante sont supposés stables sur la période 2005-2008 autour de K€ 200 (niveau estimé pour l'exercice 2004).

4. Achats (60)

Répartition des achats par direction opérationnelle

Le tableau ci-dessous présente les achats prévisionnels par direction opérationnelle. Cette donnée n'est pas disponible pour les budgets 2004 et 2005. Afin de mettre plus clairement en évidence les grandes variations sur la période 2003-2008, nous commenterons les évolutions de ces achats sur la période par typologie de coûts.

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
DCO	817	na	na	753	na	726	719	709	699
D2S	4 796	na	na	4 790	na	4 602	4 670	4 413	4 319
DIT	-	na	na	-	na	137	143	148	154
DRM	150	na	na	176	na	174	171	168	165
DS	13	na	na	12	na	12	12	12	12
TOTAL ACHATS	5 776	5 971	5 606	5 731	5 557	5 651	5 715	5 449	5 348

Répartition des achats par typologie de coûts

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Achats stockés - matières et fournitures	2 318	2 650	2 479	2 673	2 242	2 590	2 700	2 484	2 430	(a)
Autres fournitures consommables	137	158	158	120	158	116	120	120	120	(b)
Variation de stocks	(50)	-	-	-	-	-	-	-	-	(c)
Achats d'animaux	36	41	41	11	36	11	11	11	11	(d)
Achats non stockés - matières et fournitures	3 336	3 122	2 929	2 927	3 122	2 933	2 883	2 834	2 786	(e)
TOTAL ACHATS	5 776	5 971	5 606	5 731	5 557	5 651	5 715	5 449	5 348	

Les hypothèses sous-jacentes aux prévisions réalisées sur les achats sont détaillées ci-dessous:

- (a) Les achats stockés de matières et fournitures comprennent essentiellement deux grands postes de coûts:
 - Les dépenses liées à l'alimentation du bétail sont essentiellement imputables à la D2S. Ce poste de coûts a été particulièrement important en 2004 à cause de l'augmentation des prix liée à la sécheresse de l'été 2003. En conséquence, nous avons pris l'hypothèse d'une baisse des prix du fourrage de 3% sur l'exercice 2005. De plus, nous avons considéré que les dépenses liées aux aliments du bétail diminuaient de K€ 50 par an entre 2005 et 2008 en raison de la diminution du nombre d'étalons exploités par les Haras Nationaux.
 - Les achats de transpondeurs sont également alloués à la D2S (tout comme les recettes liées à la pose de transpondeurs) et devraient augmenter parallèlement à l'augmentation des recettes: les achats de transpondeurs devraient atteindre K€ 256 en 2004 et augmenter jusqu'à K€ 480 en 2006 avant de redescendre à K€ 310 en 2008.
- (b) Les autres fournitures consommables correspondent aux fournitures d'azote liquide et sont supposées stables sur la période 2004-2008 à hauteur de K€ 120.
- (c) Étant données les difficultés à modéliser les variations de stock, nous avons pris l'hypothèse que ces variations étaient nulles sur la période 2003-2008.
- (d) Les achats d'animaux stockés devraient rester stables sur la période 2004-2008 à hauteur de K€ 11 et diminuer par rapport à 2003 du fait de la réduction des troupeaux.

- (e) Les achats non stockés de matières et fournitures correspondent aux dépenses d'énergie (électricité, gaz,...) et aux fournitures administratives et de bureau. Nous avons pris l'hypothèse qu'à partir de 2005, ce poste d'achats diminuait de 2% grâce à une meilleure rationalisation des dépenses, à la diminution des recettes sur les bases de données d'identification et à la diminution du nombre de sites (compensée par la création d'UMS permanentes). La D2S contribue pour environ 76% à ces achats de matières et fournitures non stockées en 2004 et la DCO pour environ 18% la même année.

5. Achats de sous-traitance et services extérieurs (61)

Répartition des achats de sous-traitance et services extérieurs par direction opérationnelle

Le tableau ci-dessous présente les achats de sous-traitance et de services extérieurs prévisionnels par direction opérationnelle. Cette donnée n'est pas disponible pour les budgets 2004 et 2005. Afin de mettre plus clairement en évidence les grandes variations sur la période 2003-2008, nous commenterons les évolutions de ces achats sur la période par typologie de coûts.

h K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
DCO	2 228	na	na	2 191	na	2 288	2 262	2 234	2 206
D2S	1 754	na	na	1 642	na	1 742	1 792	1 842	1 892
DIT	-	na	na	-	na	292	292	292	292
DRM	827	na	na	727	na	930	923	916	909
DS	9	na	na	321	na	296	33	33	33
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT.	4 818	4 849	5 244	4 881	5 375	5 547	5 301	5 316	5 332

Répartition des achats de sous-traitance et services extérieurs par typologie de coûts

h K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Achats de sous-traitance	1 527	1 530	1 530	1 408	1 693	1 582	1 546	1 511	1 477	(a)
Redevances de crédit-bail	2	13	13	4	13	1	4	4	4	(b)
Locations	1 078	1 000	1 300	1 002	1 050	1 211	1 261	1 311	1 361	(c)
Travaux d'entretien et de réparation	1 324	1 245	1 245	1 261	1 300	1 273	1 273	1 273	1 273	(d)
Primes d'assurance	194	214	214	216	222	216	216	216	216	(e)
Etudes et recherches	623	760	855	903	1 010	1 170	907	907	907	(f)
Divers	70	87	87	86	87	94	94	94	94	(g)
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT.	4 818	4 849	5 244	4 881	5 375	5 547	5 301	5 316	5 332	

Les hypothèses sous-jacentes aux prévisions réalisées sur les achats de sous-traitance et de services extérieurs sont détaillées ci-dessous:

- (a) Les achats de sous-traitance concernent à 95% la DCO. Il s'agit essentiellement des coûts liés aux contrôles de filiations, aux imprimés SIRE et aux services Studbook. Nous avons pris l'hypothèse d'une diminution de ces coûts de 2% par an après 2005 grâce à une meilleure rationalisation des dépenses et parallèlement à une diminution des prix prévue sur ce type de prestations.

Il faut noter que la diminution des achats de sous-traitance en 2004 est liée à une diminution de la sous-traitance informatique sur l'exercice qui ne devrait pas être récurrente sur les années à venir.

- (b) Les redevances de crédit bail ne sont pas significatives sur la période.
- (c) L'augmentation des locations de près de K€ 360 entre 2004 et 2008 s'explique principalement par les raisons suivantes:
- Le déménagement du 28 Boulevard de la Bastille à Bercy générera une augmentation du loyer de K€ 104 à partir de 2005. Ce loyer est imputé sur la DRM.
 - Les locations d'étalons devraient augmenter d'environ K€ 250 entre 2004 et 2008 afin d'alléger les investissements en étalons sur certaines races.
- La diminution des frais de location liée à la diminution du nombre de sites devrait compenser l'augmentation des coûts de location liée à la création des UMS permanentes.
- (d) Les travaux d'entretien et de réparation sont supposés stables sur la période 2005-2008 à un niveau proche de celui estimé pour 2004.
- (e) Les primes d'assurance devraient rester stables au niveau estimé pour 2004.
- (f) Les frais d'études et de recherches seront particulièrement élevés en 2004 et 2005 dans la mesure où des études ont été lancées par la Direction de la Stratégie pour la mise en place des "Haras Nouvelle Génération" pour un montant estimé de K€ 288 en 2004 et K€ 263 en 2005. A partir de 2006, les frais d'études et de recherche devraient rester relativement stables autour de K€ 900 (y compris les aides reversées pour le COST).
- (g) Nous avons pris l'hypothèse que les autres achats de sous-traitance et de services extérieurs restaient stables sur la période 2005-2008 à un niveau proche de celui atteint en 2004.

6. Autres services extérieurs (62)

Répartition des achats d'autres services extérieurs par direction opérationnelle

Le tableau ci-dessous présente les achats de sous-traitance et de services extérieurs prévisionnels par direction opérationnelle. Cette donnée n'est pas disponible pour les budgets 2004 et 2005. Afin de mettre plus clairement en évidence les grandes variations sur la période 2003-2008, nous commenterons les évolutions de ces achats sur la période par typologie de coûts.

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
DCO	961	na	na	939	na	858	846	834	823
D2S	3 375	na	na	3 130	na	2 984	3 044	2 878	2 824
DIT	-	na	na	-	na	491	478	466	453
DRM	1 032	na	na	1 058	na	1 056	993	981	969
DS	1 014	na	na	971	na	966	966	966	966
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	6 382	5 734	6 013	6 097	6 110	6 354	6 327	6 125	6 035

Répartition des achats d'autres services extérieurs par typologie de coûts

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Personnel extérieur à l'établissement	-	15	15	-	15	-	-	-	-	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	426	350	350	357	430	558	670	554	549	(a)
Publicité, publications, relations publiques	815	925	1 005	800	850	795	795	795	795	(b)
Transports de biens et transports collectifs du personnel	79	63	63	106	73	77	77	77	77	(c)
Déplacements, missions et réceptions	2 220	2 140	2 208	2 107	2 289	2 190	2 136	2 083	2 031	(d)
Frais postaux et frais de télécommunication	1 715	1 350	1 350	1 760	1 461	1 742	1 709	1 675	1 643	(e)
Services bancaires et assimilés	3	3	3	4	3	3	3	3	3	(f)
Divers	1 124	889	1 019	964	990	989	939	939	939	(g)
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	6 382	5 734	6 013	6 097	6 110	6 354	6 327	6 125	6 035	

Les hypothèses sous-jacentes aux prévisions réalisées sur les achats d'autres services extérieurs sont détaillées ci-dessous:

- (a) Les rémunérations d'intermédiaires et les honoraires sont principalement imputables à la D2S et correspondent essentiellement aux éléments suivants:
- Les frais d'analyse (aliments et sang) sont supposés stables sur la période 2004-2008;
 - Les honoraires versés aux vétérinaires dans le cadre du contrat "pose de puces" (les Haras Nationaux doivent verser un redevance de € 2,20 aux vétérinaires à chaque pose de puces) évolueront proportionnellement aux recettes liées à la pose de transpondeurs sur la période 2004-2008.
- (b) Les dépenses de publicité sont supposées rester stables autour de K€ 800 sur la période 2004-2008.
- ~~(c) Les coûts liés au transport de biens et au transport collectif du personnel devraient rester stables sur la période 2005-2008 au niveau budgété en 2005.~~
- (d) Une augmentation des frais de déplacements et de missions est à prévoir sur 2005 dans la mesure où la création récente de la DIT amènera les délégués régionaux, nationaux et internationaux à se déplacer fréquemment pour le développement de leur activité. A partir de 2006, une diminution de 3% par an des frais de déplacements et de missions est prévue du fait de la diminution du nombre de stations de monte et de la diminution du nombre d'agents techniques. Il faut noter que la diminution envisagée ci-dessus est très prudente: le management des Haras Nationaux prévoit plutôt une diminution des frais de déplacement de l'ordre de 10% par an à partir de 2006 (cf Aléas).
- (e) Une diminution des frais de télécommunication de 2% est envisagée sur la période 2004-2008 grâce à une meilleure rationalisation des dépenses (diminution du nombre de mailings envoyés,...).
- (f) Les services bancaires sont non significatifs sur la période.
- (g) Les dépenses liées aux services extérieurs "divers" correspondent essentiellement aux éléments suivants:
- 70% de ces dépenses sont liées aux contrats "étalons cavaliers" et devraient rester stables sur la période 2004-2008.
 - Ce poste comprend également les coûts liés à la formation continue du personnel de l'établissement. D'après le management des Haras Nationaux, les dépenses de formation devraient atteindre un niveau de K€ 230 en 2004 et 2005 du fait de la réorganisation des Haras Nationaux. En 2006, une diminution de ces coûts de formation de K€ 50 est prévue parallèlement à l'achèvement de la réorganisation.

7. Impôts et taxes (63)

<i>En K€</i>	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations	559	553	553	549	590	566	568	580	581
Autres impôts, taxes et versements assimilés	88	140	154	109	190	109	109	109	109
IMPOTS ET TAXES	647	693	707	657	780	675	677	688	689

Nous avons pris l'hypothèse que les impôts et taxes sur salaires augmentaient proportionnellement à la progression de la masse salariale.

De plus, nous avons considéré que les autres impôts et taxes restaient stables sur la période 2004-2008.

8. Charges de personnel (64)

<i>En K€</i>	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Charges de personnel	27 616	28 582	28 582	27 106	28 603	27 965	28 055	28 674	28 735

Les charges de personnel présentées par la Direction des Ressources Humaines et réalisées à partir des autorisations budgétaires ont été recalibrées en fonction du point de départ réel de 558 agents et adjoints techniques au 31 décembre 2004. Elles ne prennent pas en compte le personnel mis à disposition payé directement par le Ministère de Tutelle.

9. Autres charges de gestion courante (65)

<i>En K€</i>	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Redevances pour conces., brevets, licences, marques	20	20	19	17	20	20	20	20	20
Contrôle financier	9	10	9	9	10	10	10	10	10
Charges sur créances irrécouvrables	10	20	10	7	20	10	10	10	10
Charges spécifiques	12 256	11 250	15 224	15 224	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250
Diverses autres charges de gestion courante	37	45	52	49	45	45	45	45	45
AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	12 332	11 345	15 315	15 306	11 345	11 335	11 335	11 335	11 335

Les autres charges de gestion courante correspondent essentiellement aux charges spécifiques des Haras Nationaux, c'est-à-dire aux primes et subventions reversées par les Haras Nationaux à la filière. Ces primes et subventions concernent en particulier les primes aux jeunes chevaux, les primes aux naisseurs, les primes aux organisateurs de compétition, les primes modèles et allures, des subventions versées aux associations d'élevage et des subventions versées à des collectivités publiques.

D'après le management des Haras Nationaux, ces primes et subventions versées devraient s'élever à M€ 11,25 sur la période 2005-2008. Il faut noter que le montant versé devrait être particulièrement significatif en 2004 (M€ 15,2) du fait de reports importants des années antérieures.

10. Dotation aux amortissements

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Dotations aux amortissements et provisions	(6 930)	(7 600)	(7 600)	(7 618)	(8 470)	(8 005)	(7 680)	(7 683)	(7 589)
DOTATIONS AUX AMORT. ET AUX PROV.	(6 930)	(7 600)	(7 600)	(7 618)	(8 470)	(8 005)	(7 680)	(7 683)	(7 589)

Les dotations aux amortissements ont été modélisées sur la période 2005-2008 à partir des immobilisations enregistrées jusqu'à mi-octobre 2004, des prévisions d'intégration des biens transférés et des prévisions d'investissements qui nous ont été communiquées par le management.

Il faut noter que les dotations aux amortissements devraient décroître progressivement à partir de 2006 dans la mesure où nous avons pris l'hypothèse que tous les biens à transférer étaient enregistrés en immobilisations à la fin de l'année 2005.

11. Résultat financier

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Revenus des titres immobilisés	124	80	80	315	128	128	128	128	128
Escomptes obtenus	2	-	-	1	-	-	-	-	-
Produits financiers	126	80	80	315	128	128	128	128	128
Charges financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAT FINANCIER	126	80	80	315	128	128	128	128	128

Les produits financiers qui devraient être réalisés en 2004 sont particulièrement importants par rapport à l'historique et au budget. En conséquence, nous avons considéré que les produits financiers restaient stables sur la période 2005-2008 à un niveau proche de celui atteint en 2003. Il faut noter cependant que les produits financiers pourraient être inférieurs à ces prévisions si la trésorerie des Haras Nationaux diminuait de façon très significative.

12. Résultat exceptionnel

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	54	130	130	2	130	-	-	-	-	
Produits de cession des immobilisations	283	-	810	810	-	230	230	3 630	230	(a)
Quote part des subventions d'inv. virées au rés. de l'exercice	5 468	6 100	6 100	6 563	7 700	7 476	7 023	7 011	6 913	(b)
Autres produits exceptionnels	5	63	63	2	74	-	-	-	-	
Produits exceptionnels	5 809	6 293	7 103	7 376	7 904	7 706	7 253	10 641	7 143	
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(416)	(25)	(25)	(1)	(25)	-	-	-	-	
Valeur comptable des éléments d'actif cédés	(173)	-	(573)	(573)	(40)	(170)	(170)	(3 570)	(170)	(a)
Autres charges exceptionnelles	(22)	(30)	(30)	(4)	(30)	-	-	-	-	
Charges exceptionnelles	(610)	(55)	(628)	(579)	(95)	(170)	(170)	(3 570)	(170)	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	5 199	6 238	6 475	6 798	7 809	7 536	7 083	7 071	6 973	

Le tableau ci-dessus présente la projection du résultat exceptionnel sur la période 2004-2008. Nous avons considéré qu'il n'y avait aucun produit et aucune charge exceptionnelle sur la période projetée hormis ceux spécifiquement soulignés par le management.

- (a) Nous avons pris l'hypothèse que les Haras Nationaux réalisent de manière récurrente sur la période 2005-2008 des cessions de chevaux immobilisés pour un montant de K€ 230 par an (ce qui correspond au montant réalisé en 2003). En considérant que l'on réalise la même plus-value de cession qu'en 2003, la valeur nette comptable de ces immobilisations cédées s'élève approximativement à K€ 170.

Il faut également noter que le management des Haras Nationaux envisage la cession du haras d'Annecy en 2007. En l'absence d'estimation fiable de la valeur de ce haras, nous avons considéré que les Haras Nationaux vendaient ce haras à sa valeur nette comptable (soit M€ 3,4) sans réaliser de plus-value de cession.

- (b) La quote part des subventions virées au résultat (correspondant à l'amortissement de la subvention d'investissement parallèlement à l'amortissement des biens financés par cette subvention) a été calculée à l'aide d'une estimation de l'amortissement des biens financés sur la période 2004-2008 fournie par le contrôle de gestion.

13. Investissements

En K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B	Note
Concessions, droits, brevets, licences, logiciels	463	300	767	514	400	400	560	560	560	
Immobilisations incorporelles	463	300	767	514	400	400	560	560	560	(a)
Installations techniques, matériel et outillage	575	792	707	631	478	500	500	500	500	(b)
Autres immobilisations corporelles	1 162	648	861	807	483	710	750	740	740	(c)
Immobilisations corporelles	1 737	1 440	1 568	1 438	961	1 210	1 250	1 240	1 240	
Travaux immobiliers	2 640	2 826	5 404	3 243	5 134	3 344	4 604	4 484	4 194	(d)
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	89	100	137	49	100	50	50	50	50	
Immobilisations corporelles en cours	2 729	2 926	5 542	3 292	5 234	3 394	4 654	4 534	4 244	
Animaux reproducteurs adultes	2 599	3 082	4 021	2 815	3 000	3 200	3 200	3 200	3 200	(e)
Animaux reproducteurs jeunes	83	50	51	50	100	50	50	50	50	(f)
Chevaux d'instruction	573	450	564	555	-	450	450	450	450	(g)
Immobilisations corporelles (Biens vivants)	3 255	3 582	4 636	3 420	3 100	3 700	3 700	3 700	3 700	
Immobilisations financières	2	-	46	43	5	-	-	-	-	
TOTAL INVESTISSEMENTS	8 185	8 248	12 559	8 708	9 700	8 704	10 164	10 034	9 744	

Note: Le budget 2004 après DM3 a été établi sur la base des autorisations budgétaires en incluant les reports des années antérieures et le gel budgétaire de M€ 2,2 prononcé en 2004. Au contraire, les investissements estimés sur 2004 correspondent aux investissements qui devraient être effectivement financés sur l'exercice.

Le management des Haras Nationaux estime que les investissements réalisés sur la période 2005-2008 devraient augmenter significativement par rapport à l'historique du fait du développement de nouvelles activités sur les pôles hippiques et de la mise en place des UMS permanentes.

- (a) Les investissements d'immobilisations incorporelles en 2004 et 2005 correspondent essentiellement à la refonte des bases de données liées à l'identification, d'Internet et de l'intranet de l'établissement. En 2007 et 2008, ces investissements devraient augmenter du fait de la mise en place de projets supplémentaires: migration vers des serveurs Linux, amélioration des bases de connaissance et de la téléphonie.
- (b) Nous avons considéré que les investissements en matériel et outillage restaient stables à un niveau de K€ 500 sur la période 2005-2008.
- (c) Les investissements d'autres immobilisations corporelles correspondent essentiellement:
- au renouvellement des parcs de véhicules pour un montant stable de K€ 450 par an sur la période 2005-2008;
 - au renouvellement du mobilier et du matériel informatique pour le restant.
- (d) Les investissements en immobilier sont détaillés en annexe 4. Ils correspondent:
- aux investissements liés à l'entretien du patrimoine existant pour un montant de M€ 2,0 en 2005 et diminuant progressivement jusqu'à M€ 1,7 à horizon 2008;
 - ~~- au développement des nouvelles activités des pôles qui impliquent la création d'espace d'accueil pour les visiteurs;~~
 - à la mise en place des UMS permanentes qui engendrent des coûts de rénovation des logements et l'aménagement d'installations techniques complémentaires.
- (e) Les investissements en animaux reproducteurs adultes sont estimés à M€ 3,2 par an, ce qui est supérieur à l'historique et devrait permettre, grâce aux reports d'une année sur l'autre, d'investir dans les étalons achetés "en participatif" (cf. 1. Recettes). Les Haras Nationaux devraient investir au total M€ 2,0 sur deux étalons, l'un acheté en 2005 et l'autre en 2006.
- (f) Les investissements en animaux reproducteurs jeunes sont supposés stables à hauteur de K€ 50 sur la période 2005-2008.
- (g) Les achats de chevaux d'instruction destinés à la DCO devraient également rester stables sur la période à hauteur de K€ 450 par an.

Annexe 1 – Détail des Achats (60) par typologie de coûts et par direction

Direction de la Connaissance

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats stockés - matières et fournitures	224	na	na	233	na	201	201	201	201
Autres fournitures consommables	5	na	na	5	na	1	5	5	5
Variation de stocks	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats d'animaux	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats non stockés - matières et fournitures	587	na	na	515	na	525	514	504	494
TOTAL ACHATS DCO	817	na	na	753	na	726	719	709	699

Direction des Services et des Sites

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats stockés - matières et fournitures	2 078	na	na	2 425	na	2 374	2 484	2 267	2 214
Autres fournitures consommables	131	na	na	116	na	116	116	116	116
Variation de stocks	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats d'animaux	36	na	na	11	na	11	11	11	11
Achats non stockés - matières et fournitures	2 552	na	na	2 238	na	2 101	2 059	2 018	1 978
TOTAL ACHATS D2S	4 796	na	na	4 790	na	4 602	4 670	4 413	4 319

Direction Initiatives et Territoires

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats stockés - matières et fournitures	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Autres fournitures consommables	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Variation de stocks	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats d'animaux	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats non stockés - matières et fournitures	-	na	na	-	na	137	143	148	154
TOTAL ACHATS DIT	-	na	na	-	na	137	143	148	154

Direction Ressources et Moyens

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats stockés - matières et fournitures	16	na	na	15	na	16	16	16	16
Autres fournitures consommables	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Variation de stocks	(50)	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats d'animaux	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats non stockés - matières et fournitures	184	na	na	162	na	158	155	152	149
TOTAL ACHATS DRM	150	na	na	176	na	174	171	168	165

Direction de la Stratégie

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats stockés - matières et fournitures	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Autres fournitures consommables	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Variation de stocks	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats d'animaux	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Achats non stockés - matières et fournitures	13	na	na	12	na	12	12	12	12
TOTAL ACHATS DS	13	na	na	12	na	12	12	12	12

Annexe 2 – Détail des Achats de sous-traitance et services extérieurs (61) par typologie de coûts et par direction

Direction de la Connaissance

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats de sous-traitance	1 383	na	na	1 361	na	1 435	1 406	1 378	1 350
Redevances de crédit-bail	2	na	na	4	na	1	4	4	4
Locations	68	na	na	63	na	66	66	66	66
Travaux d'entretien et de réparation	170	na	na	160	na	142	142	142	142
Primes d'assurance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Etudes et recherches	577	na	na	569	na	612	612	612	612
Divers	28	na	na	34	na	33	33	33	33
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT. DCO	2 228	na	na	2 191	na	2 288	2 262	2 234	2 206

Direction des Services et des Sites

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats de sous-traitance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Redevances de crédit-bail	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Locations	846	na	na	780	na	880	930	980	1 030
Travaux d'entretien et de réparation	879	na	na	827	na	827	827	827	827
Primes d'assurance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Etudes et recherches	3	na	na	3	na	3	3	3	3
Divers	25	na	na	31	na	31	31	31	31
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT. D2S	1 753	na	na	1 642	na	1 742	1 792	1 842	1 892

Direction Initiatives et Territoires

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats de sous-traitance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Redevances de crédit-bail	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Locations	-	na	na	-	na	3	3	3	3
Travaux d'entretien et de réparation	-	na	na	-	na	29	29	29	29
Primes d'assurance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Etudes et recherches	-	na	na	-	na	250	250	250	250
Divers	-	na	na	-	na	10	10	10	10
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT. DIT	-	na	na	-	na	292	292	292	292

Direction Ressources et Moyens

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats de sous-traitance	144	na	na	48	na	148	140	133	127
Redevances de crédit-bail	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Locations	161	na	na	148	na	251	251	251	251
Travaux d'entretien et de réparation	272	na	na	256	na	256	256	256	256
Primes d'assurance	194	na	na	216	na	216	216	216	216
Etudes et recherches	42	na	na	42	na	42	42	42	42
Divers	14	na	na	17	na	17	17	17	17
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT. DRM	827	na	na	727	na	930	923	916	909

Direction de la Stratégie

en K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Achats de sous-traitance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Redevances de crédit-bail	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Locations	3	na	na	12	na	12	12	12	12
Travaux d'entretien et de réparation	3	na	na	18	na	18	18	18	18
Primes d'assurance	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Etudes et recherches	-	na	na	288	na	263	-	-	-
Divers	3	na	na	4	na	4	4	4	4
ACHATS DE SOUS-TRAIT. ET SERV. EXT. DS	9	na	na	321	na	296	33	33	33

Annexe 3 – Autres services extérieurs (62) par typologie de coûts et par direction

Direction de la Connaissance

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Personnel extérieur à l'établissement	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	82	na	na	68	na	47	47	47	47
Publicité, publications, relations publiques	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Transports de biens et transports collectifs du personnel	6	na	na	9	na	3	3	3	3
Déplacements, missions et réceptions	182	na	na	173	na	129	129	129	129
Frais postaux et frais de télécommunication	595	na	na	611	na	587	575	563	552
Services bancaires et assimilés	3	na	na	3	na	2	2	2	2
Divers	93	na	na	75	na	89	89	89	89
AUTRES SERVICES EXTERIEURS DCO	961	na	na	939	na	858	846	834	823

Direction des Services et des Sites

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Personnel extérieur à l'établissement	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	253	na	na	211	na	425	546	430	425
Publicité, publications, relations publiques	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Transports de biens et transports collectifs du personnel	71	na	na	96	na	71	71	71	71
Déplacements, missions et réceptions	1 786	na	na	1 695	na	1 425	1 382	1 341	1 300
Frais postaux et frais de télécommunication	497	na	na	510	na	435	426	418	410
Services bancaires et assimilés	0	na	na	0	na	0	0	0	0
Divers	768	na	na	611	na	618	618	618	618
AUTRES SERVICES EXTERIEURS D1S	3 376	na	na	3 130	na	2 984	3 044	2 978	2 924

Direction Initiatives et Territoires

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Personnel extérieur à l'établissement	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Publicité, publications, relations publiques	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Transports de biens et transports collectifs du personnel	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Déplacements, missions et réceptions	-	na	na	-	na	398	386	374	362
Frais postaux et frais de télécommunication	-	na	na	-	na	94	93	92	91
Services bancaires et assimilés	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Divers	-	na	na	-	na	-	-	-	-
AUTRES SERVICES EXTERIEURS D1T	-	na	na	-	na	491	478	466	453

Direction Ressources et Moyens

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Personnel extérieur à l'établissement	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	10	na	na	9	na	9	9	9	9
Publicité, publications, relations publiques	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Transports de biens et transports collectifs du personnel	1	na	na	1	na	1	1	1	1
Déplacements, missions et réceptions	203	na	na	193	na	193	193	193	193
Frais postaux et frais de télécommunication	620	na	na	636	na	623	611	598	586
Services bancaires et assimilés	0	na	na	0	na	0	0	0	0
Divers	198	na	na	219	na	230	180	180	180
AUTRES SERVICES EXTERIEURS DRM	1 032	na	na	1 058	na	1 056	993	981	969

Direction de la Stratégie

n K€	2003	2004BP	2004 DM3	2004E	2005BP	2005E	2006B	2007B	2008B
Personnel extérieur à l'établissement	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	81	na	na	68	na	68	68	68	68
Publicité, publications, relations publiques	815	na	na	800	na	795	795	795	795
Transports de biens et transports collectifs du personnel	1	na	na	1	na	1	1	1	1
Déplacements, missions et réceptions	49	na	na	46	na	46	46	46	46
Frais postaux et frais de télécommunication	4	na	na	4	na	4	4	4	4
Services bancaires et assimilés	-	na	na	-	na	-	-	-	-
Divers	65	na	na	52	na	52	52	52	52
AUTRES SERVICES EXTERIEURS DS	1 014	na	na	971	na	966	966	966	966

Annexe 4 – Détail des investissements immobiliers sur la période 2005-2008

<u>Investissements immobiliers (en K€)</u>	<u>Programme</u>	<u>2005E</u>	<u>2006B</u>	<u>2007B</u>	<u>2008B</u>
Investissements consacrés à l'entretien du patrimoine		2 000	1 900	1 800	1 700
Compiègne	Projet de pôle touristique	700	1 100	1 000	1 000
Gelos	Maison du cheval	-	400	400	400
Le Lion d'Angers	Extension du CVPC	-	294	294	294
Uzès	Espace d'accueil et présentation des attelages	15	50	50	50
Besançon	Maison et école du cheval	-	50	50	50
Aurillac	Carrière tout temps	89	-	-	-
Hennebont	Etude juridique et financière	35	-	-	-
Saint Lô	Pépinière de jeunes cavaliers	25	-	-	-
Investissements consacrés au développement des pôles		864	1 894	1 794	1 794
Refection des logements		80	160	240	300
Investissements productifs		400	400	400	400
Redéploiement du haras d'Annecy		-	250	250	-
Investissements consacrés au développement des UMS		480	810	890	700
TOTAL INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS		3 344	4 604	4 484	4 194
<u>Cofinancements attendus des collectivités locales (en K€)</u>		<u>2005E</u>	<u>2006B</u>	<u>2007B</u>	<u>2008B</u>
Investissements consacrés à l'entretien du patrimoine		450	450	450	450
Compiègne	Cofinancé à 50%	350	550	500	500
Gelos	Cofinancé à 70%	-	280	280	280
Le Lion d'Angers	Cofinancé à 50%	-	147	147	147
Uzès	Cofinancé à 50%	8	25	25	25
Besançon	Cofinancé à 50%	-	25	25	25
Hennebont	Financé à 100%	35	-	-	-
Saint Lô	Financé à 100%	25	-	-	-
Investissements consacrés au développement des pôles		418	1 027	977	977
TOTAL COFINANCEMENTS ATTENDUS		868	1 477	1 427	1 427

~~ANNEXE 2 : Prestations 2006~~

~~Demander la dernière version à Charles RAFFIN~~

Jean LESNE
Président des Haras nationaux

Bravo ! Au nom du conseil d'administration, bravo, à tout le personnel pour son engagement dans la modernisation des Haras nationaux.

Le travail que vous avez accompli pour moderniser cet établissement porte ses fruits. Je m'en rend compte chaque jour quand je rencontre des socioprofessionnels, des représentants de l'Etat ou des collectivités.

La renomination d'Emmanuelle BOUR comme directrice générale et de moi-même comme président témoignent de la confiance que nous accorde notre ministre de tutelle, Dominique BUSSEAU, ministre de l'agriculture et de la reconnaissance de la qualité du travail accompli avec vous tous en parfaite harmonie avec notre Conseil d'administration.

Il reste encore beaucoup à faire, mais aujourd'hui nous savons que nous sommes sur la bonne voie.

REMERCIEMENTS

Merci à :

**Séréna POUCKET (ENESAD), Philippe BOMBARDIER,
Christiane BROUSSELY, Charles RAFFIN, Diane De
SAINTE FOY, Caroline THAON, Guillaume NERON BANCEL,
Christian DEPUILLE, Gérard FARCY, Didier DOMERG,
Hugues JEUDY, Rémy BEAUFRERE, Lionel DELARBRE,
Daniel TAYSSE, Francis BREUILLE, Gérard MAJOURAU,
Sophie LEMAIRE, Delphine de CADOLLE, Pascal
GUIMARD,**

Pour leur participation, leur soutien et la pertinence de leurs interventions, pour le suivi et le développement de ce projet.

Hassan MAKAREMI