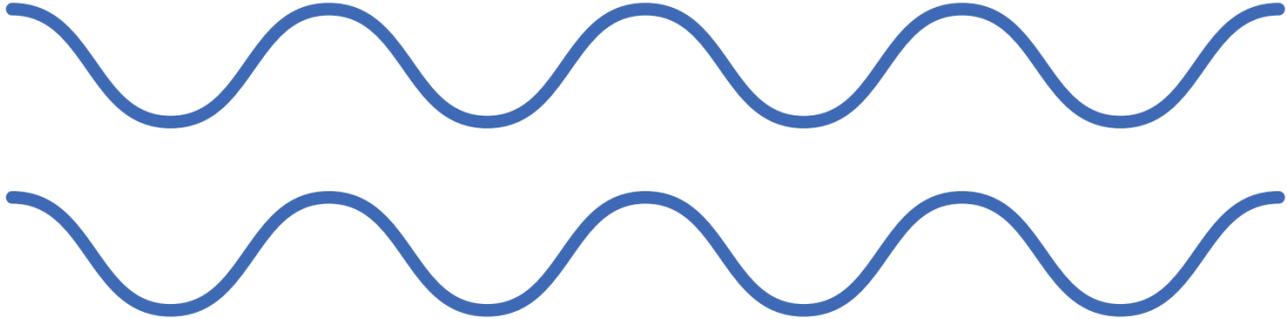


Management par les Processus dans l'Appui

MPA

Bouchra El-hamri, Joelle Franquet,
Nathalie Gorretta, Sarah Koné

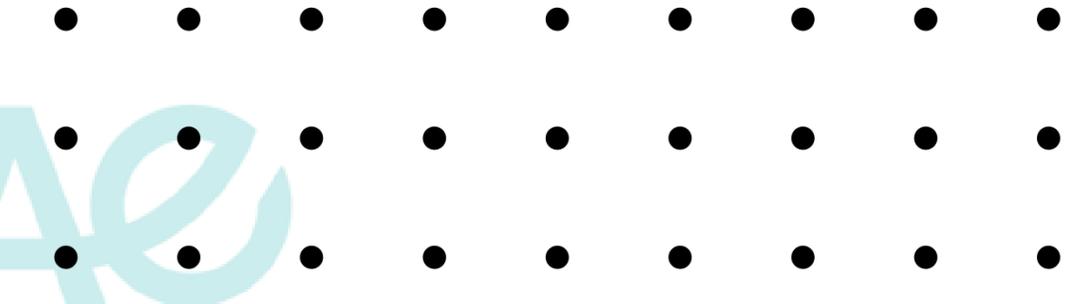


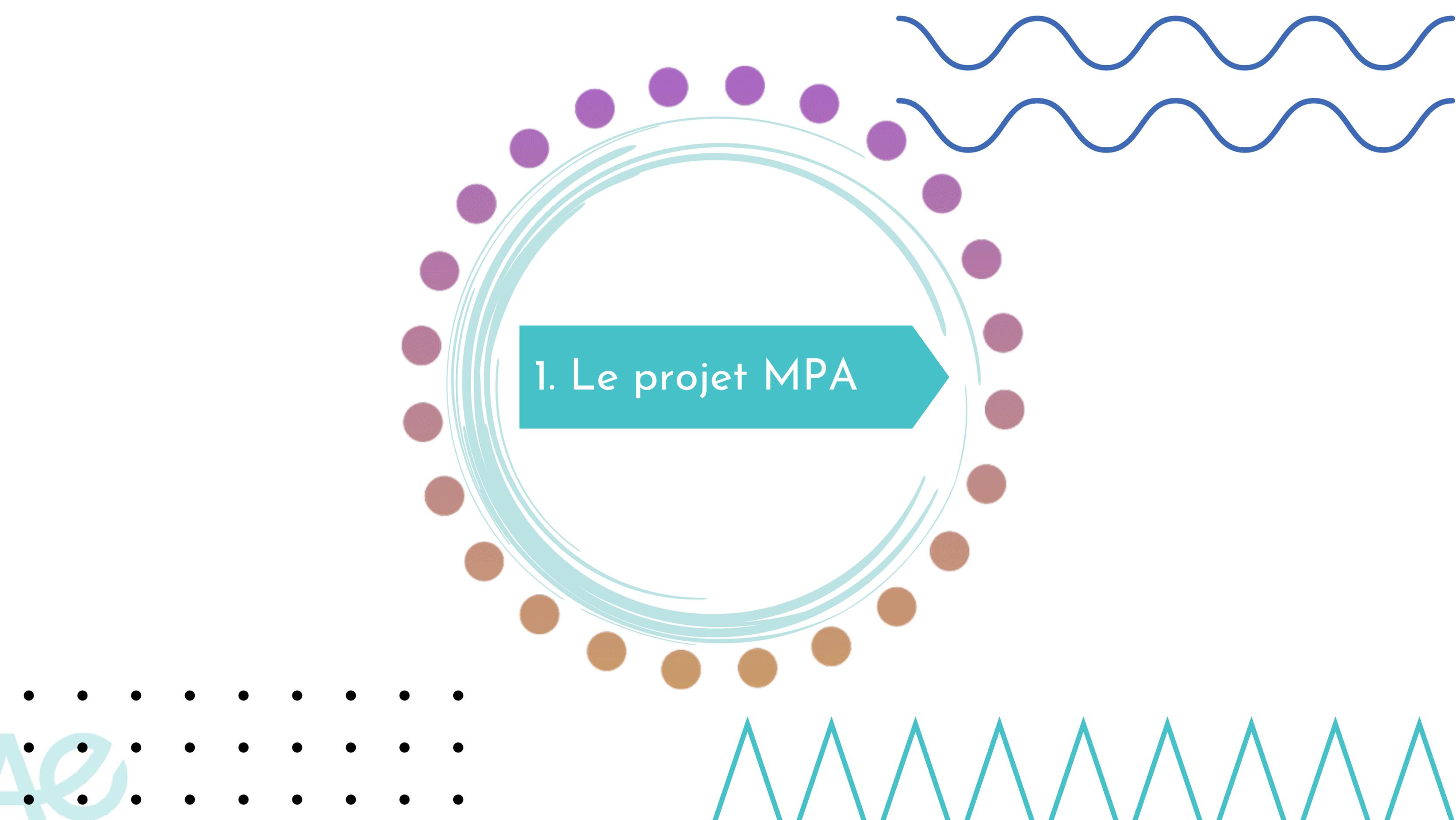
1. Le projet MPA

2. Méthodologie

3. Premier cycle de revues : Bilan

4. Le second cycle de revues



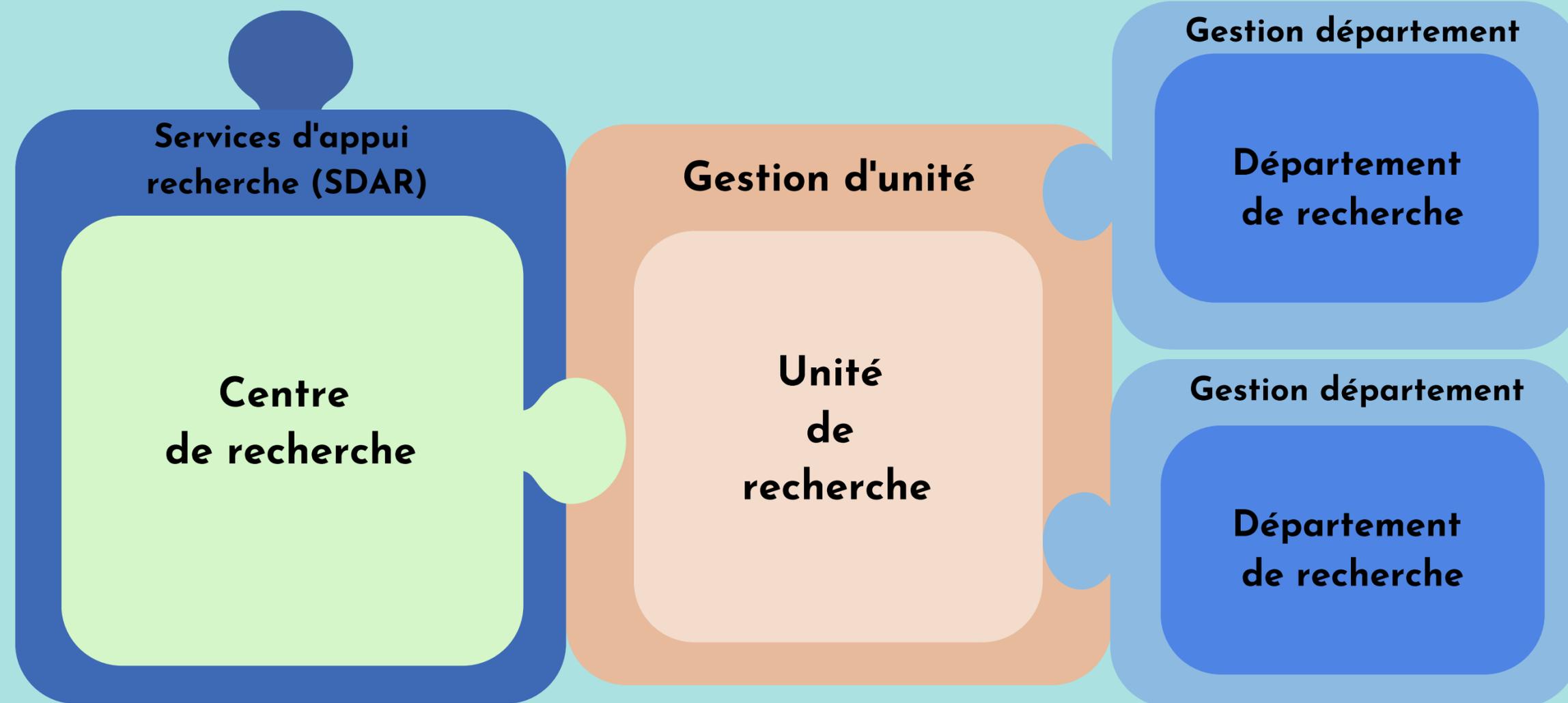


1. Le projet MPA

Un peu de contexte : organisation INRAE

DIRECTION

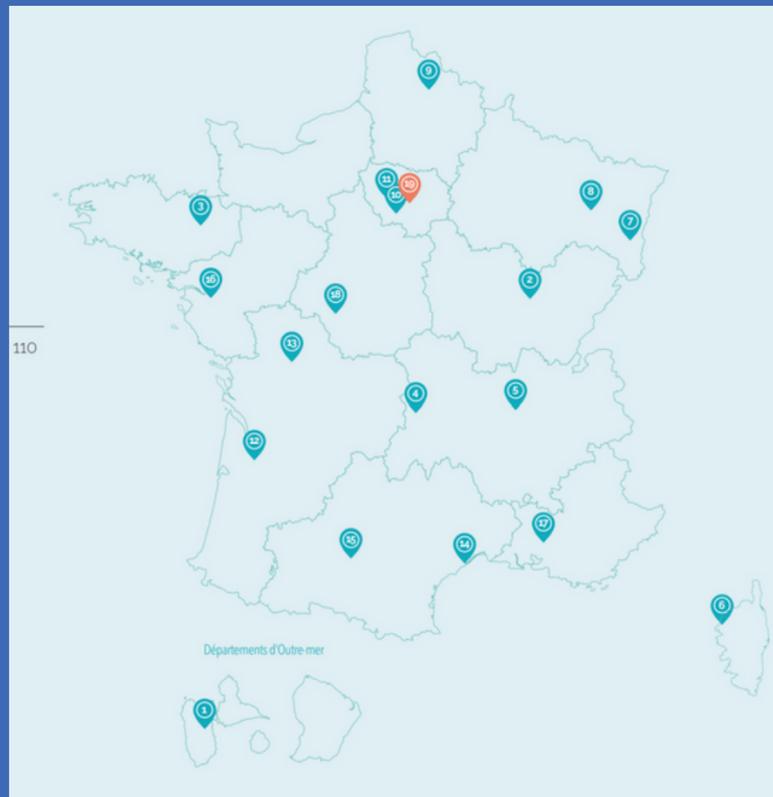
Direction d'appui à la recherche (DAR) - DGDR



DGDR: Directeur Général Délégué aux Ressources

Un peu de contexte : organisation INRAE

12 directions d'appui à la recherche (DARs)



18 centres de recherche


207
unités
de recherche


43
unités
expérimentales

250 unités

 Action, transitions et territoires Christophe SOULARD	 Génétique animale Edwige QUILLET
 Agroécosystèmes Thomas NESME	 Mathématiques et numérique Hervé MONOD
 Alimentation humaine Lionel BRETILLON	 Microbiologie et chaîne alimentaire Sylvie DEQUIN
 Écosystèmes aquatiques, ressources en eau et risques Mohamed NAAIM	 Physiologie animale et systèmes d'élevage Xavier FERNANDEZ
 Biologie et amélioration des plantes Isabelle LITRICO-CHIARELLI	 Santé animale Muriel VAYSSIER-TAUSSAT
 Écologie et biodiversité Catherine BASTIEN	 Santé des plantes et environnement Marie-Hélène OGLIASTRO
 Économie et sciences sociales Pierre DUPRAZ	 Aliments, produits biosourcés et déchets Michael O'DONOHUE

14 départements

Management par les Processus dans l'Appui (MPA)

Une approche pour répondre aux ambitions assumées dans :

- **Le contrat d'objectif de moyens et de performance (COMP) de l'INRAE :**
 - Moderniser les fonctions supports : simplifier, harmoniser et améliorer les activités d'appui à la recherche.
 - Rechercher la convergence avec les pratiques de l'enseignement supérieur de la recherche
- **Le Plan de Modernisation des Fonctions Supports (PMFS) :** "Optimiser les fonctions supports et renforcer la maîtrise des risques au sein de l'institut" (priorité 4).

Management par les Processus dans l'Appui (MPA)

Approche processus :
un choix du DGDR



**Simplification
et
maîtrise organisationnelle**



- Réponse au COMP et PMFS :
- Fiabiliser, optimiser, harmoniser



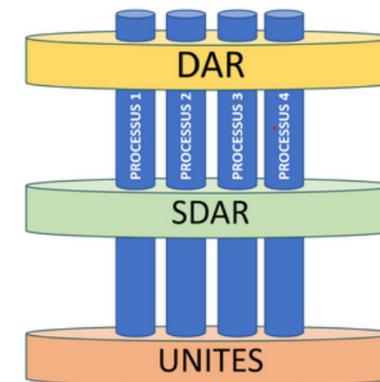
**Vision globale systémique
de l'organisation de
l'institut**



- Identification des points de vigilance et des actions à menées
- Fiabilisation, harmonisation, optimisation.



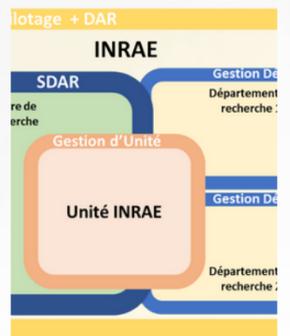
**Une organisation
par fonction et
non par direction d'appui (DAR)**



- Valorisation des acteurs : des parties prenantes dans les unités, le centre, le siège.
- Réponse aux attentes des unités



**Une organisation
orientée unités**



Management par les Processus dans l'Appui (MPA)

Cinq macro-processus prioritaires :



**Manager les
ressources
financières**



**Manager les
ressources
humaines**



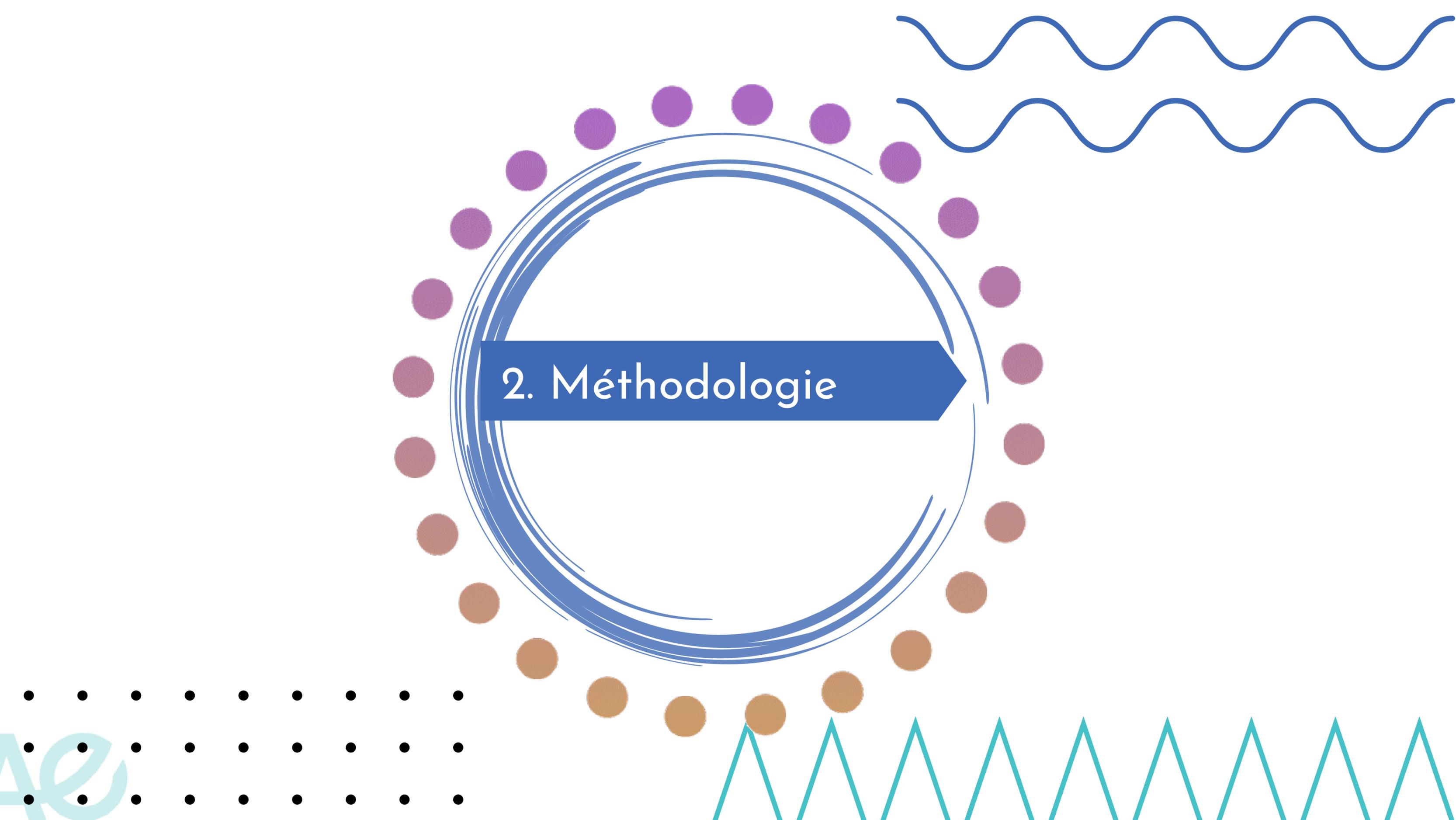
**Manager
les
Systèmes
information**



**Manager et gérer
le
Patrimoine
immobilier**



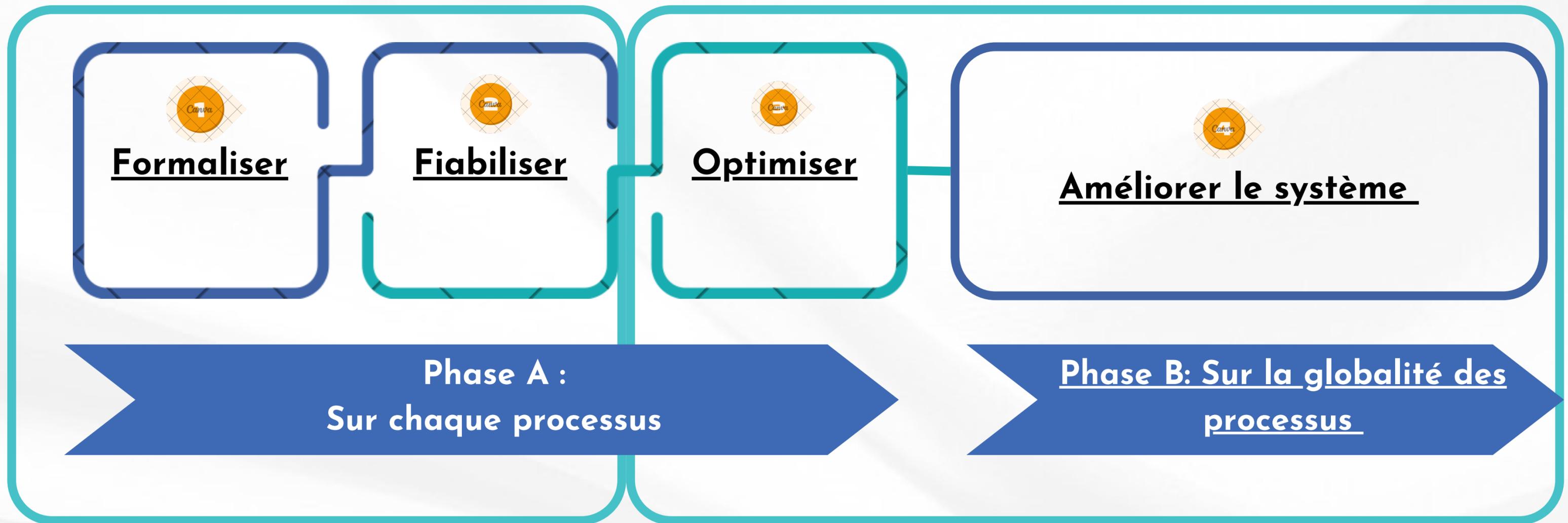
**Soutenir une
politique
politique
partenariale**



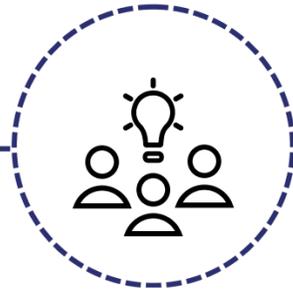
2. Méthodologie

MPA : Management par les Processus dans l'Appui

Une démarche en deux phases :



MPA : Formaliser



Identification et sensibilisation



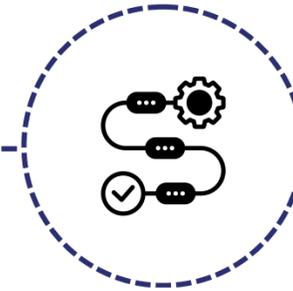
- Présentation de la démarche



- 1 Réunion de 1h30



- Pilotes de Processus / PIP



Description des processus



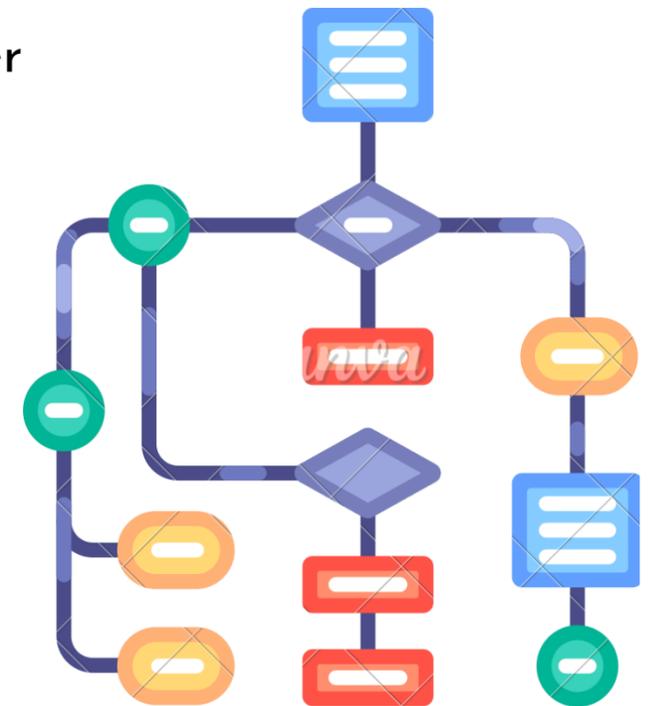
- Modélisation dans Visio selon la méthode BPMN
- Soumission de la modélisation au réseau métier
- Modélisation dans Hopex :
 - Après validation par les pilotes
 - Accessible aux agents (2022/203)



- 2 à 4 réunions de 2h



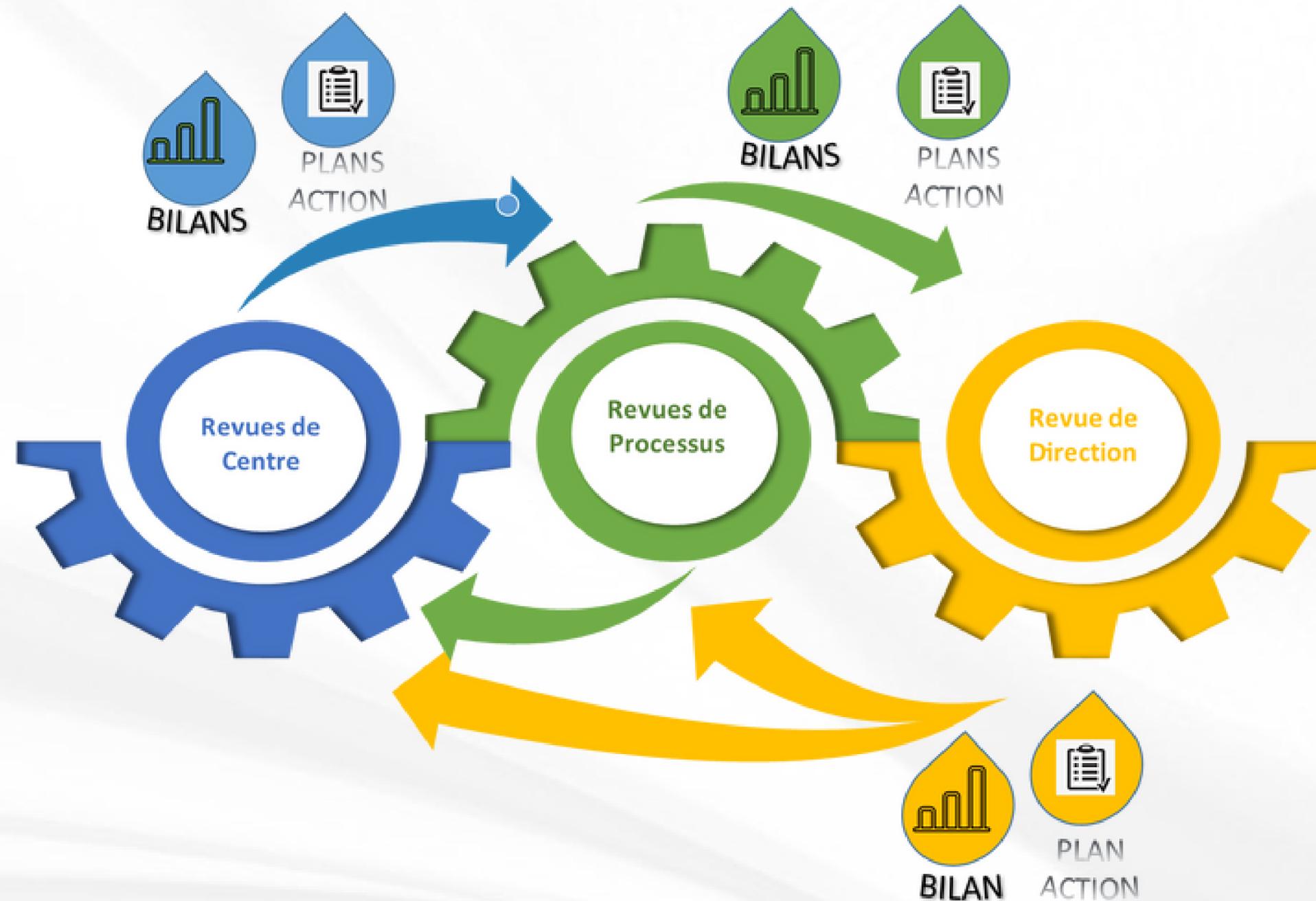
- Pilotes de processus / PIP



Business Process Model and Notation (BPMN) ou norme de modélisation des processus métier, est une méthode de logigramme qui modélise de A à Z les étapes d'un processus

MPA : Optimiser et Améliorer le système

➤ Mise en place du cycle des revues

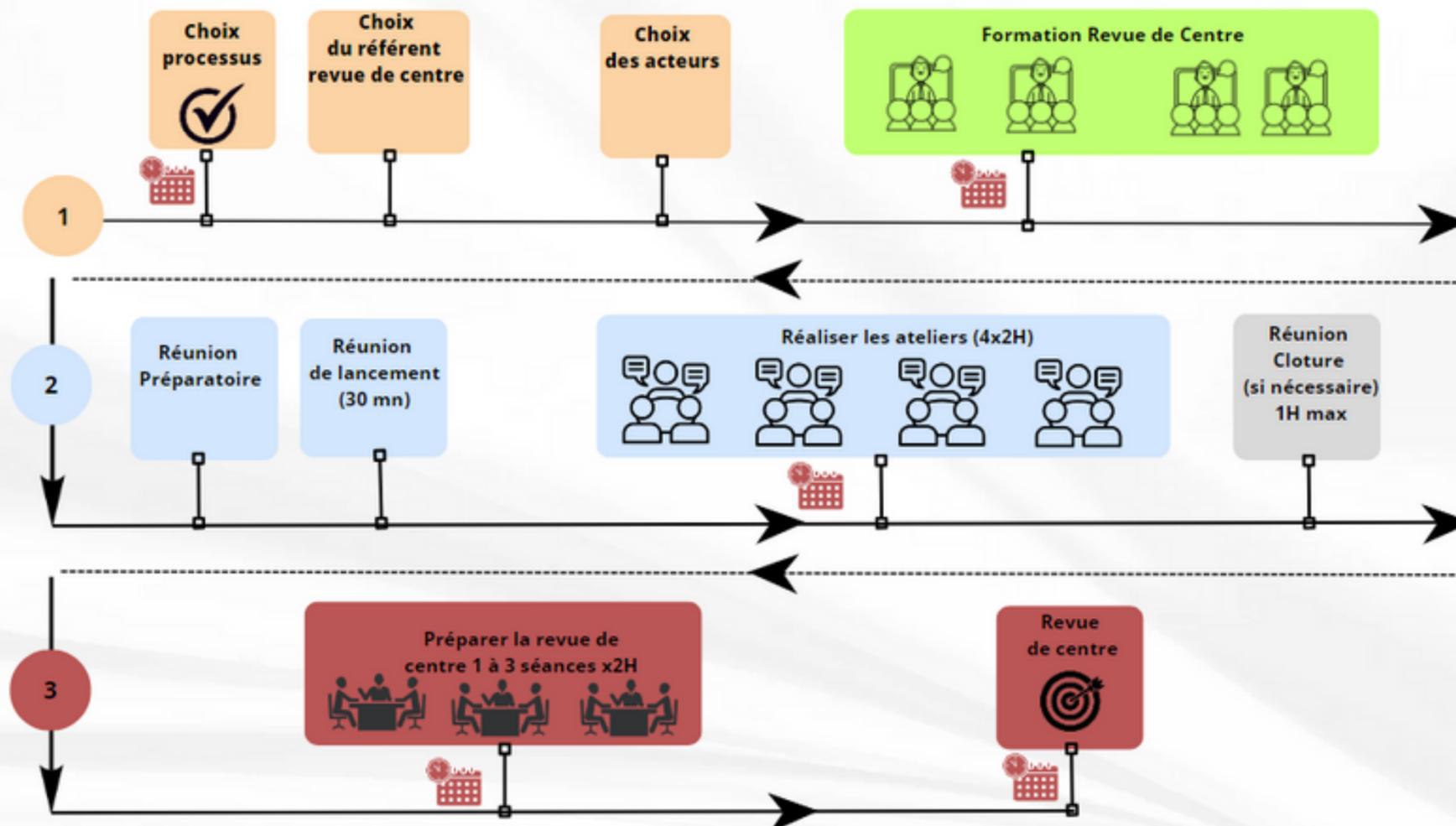


Les Revues de centre

Moment dédié à l'analyse du fonctionnement des processus sur le centre en vue d'améliorer les pratiques locales.

➤➤ Mettre en place d'un plan d'action en local pour améliorer le fonctionnement des processus

➤➤ Faire remonter des éléments aux pilotes de macro-processus d'établissement pour la préparation de leurs revues de processus



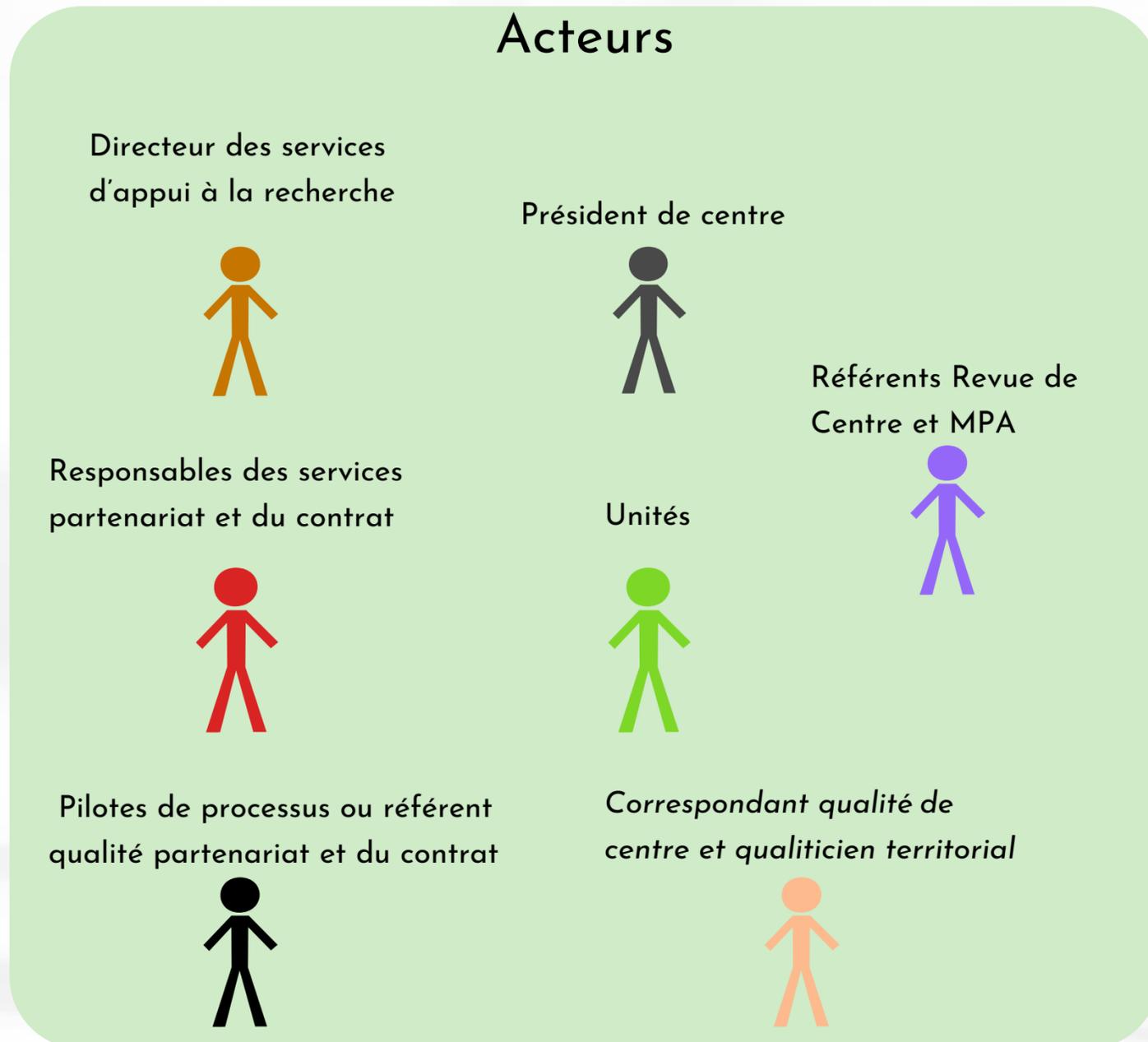
➤➤ **Accompagnement sur les centres**

1 Référent MPA pour 3 centres en moyenne
1 Référent Revue de Centre

Les Revues de centre

» Exemple : centre ayant travaillé sur

- Processus "Du contact au contrat" du macro-processus "Soutenir une politique partenariale"
- Processus "Gestion des contrats" du macro processus "Manager les Ressources Financières"



Réunion de 2h (échanges / décisions sur les actions à mener)

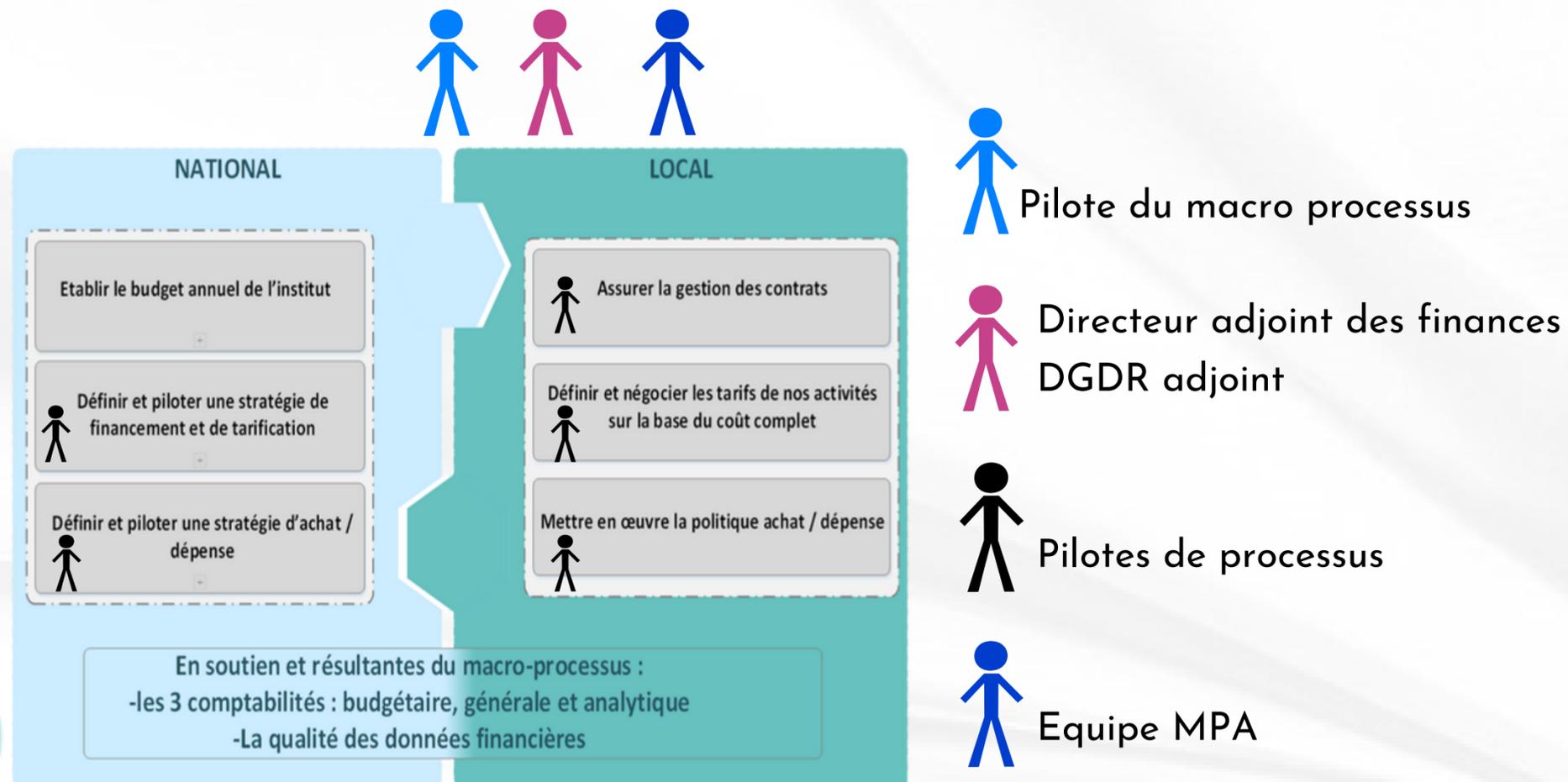
Les Revues de processus

Moment dédié à l'analyse du fonctionnement des macro-processus (Finances, Ressources Humaines, Systèmes d'Information etc.) dans l'institut en vue de leur amélioration.

➤ Plan d'action pour améliorer le fonctionnement des processus

➤ Propositions d'actions à remonter en revue de direction

Acteurs: Revue de processus "Manager les Ressources Financières"



Réunion de 2h (échanges / décisions sur les actions à mener)

La Revue de direction

Moment d'échanges collectifs et dédié pour :

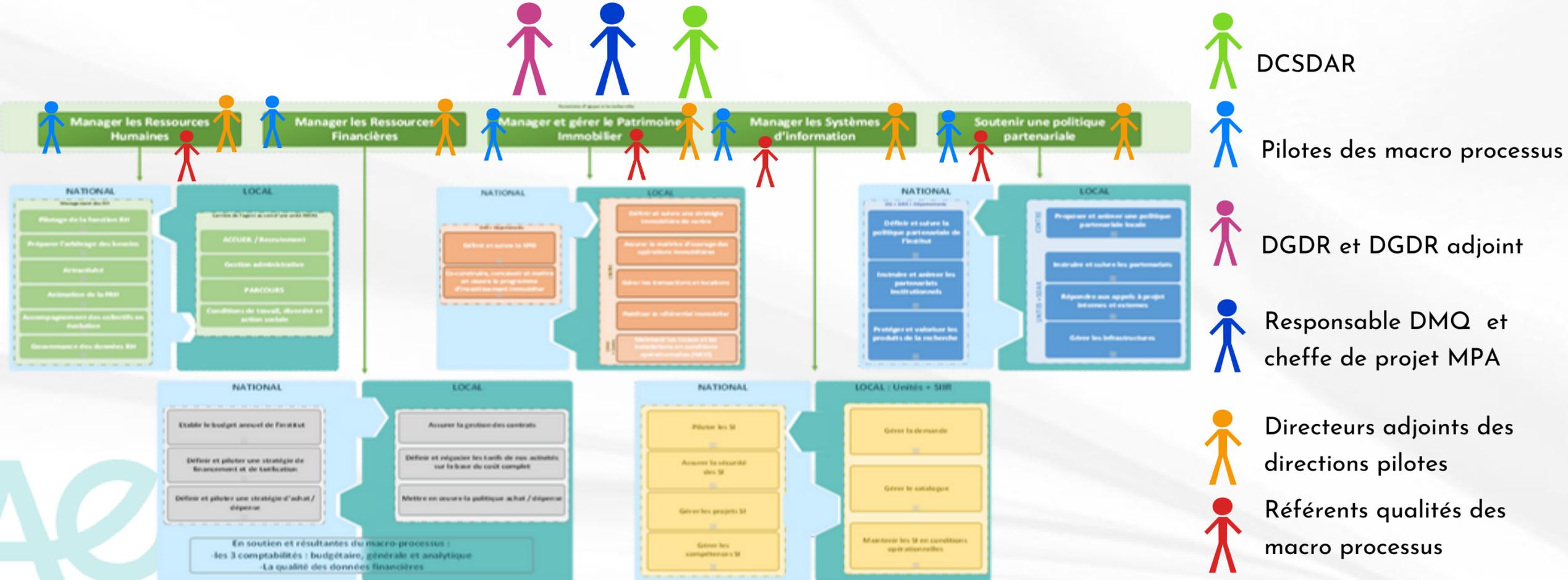
- Examiner les résultats sur le projet
- Constaté les progrès et les écarts par rapport aux objectifs (revue de direction N-1 et processus)
- Décider des actions à mener dans le cadre de l'amélioration des pratiques



Réunion de 2h (échanges / décisions sur les actions à mener)

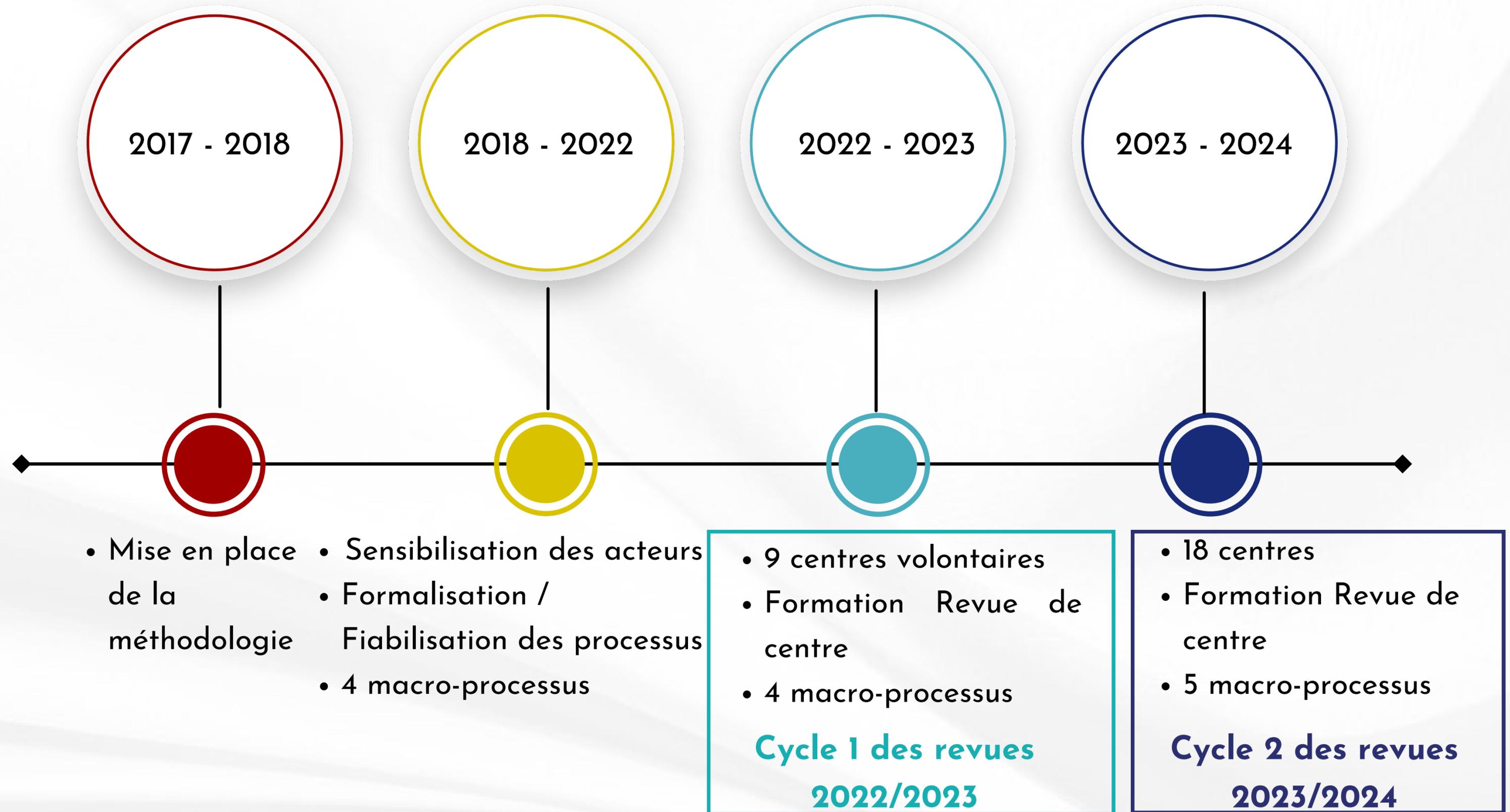
DGDR: Directeur Général Délégué aux Ressources
DCSDAR: Directrice de la Coordination des Services Déconcentrés d'Appui à la Recherche

Acteurs

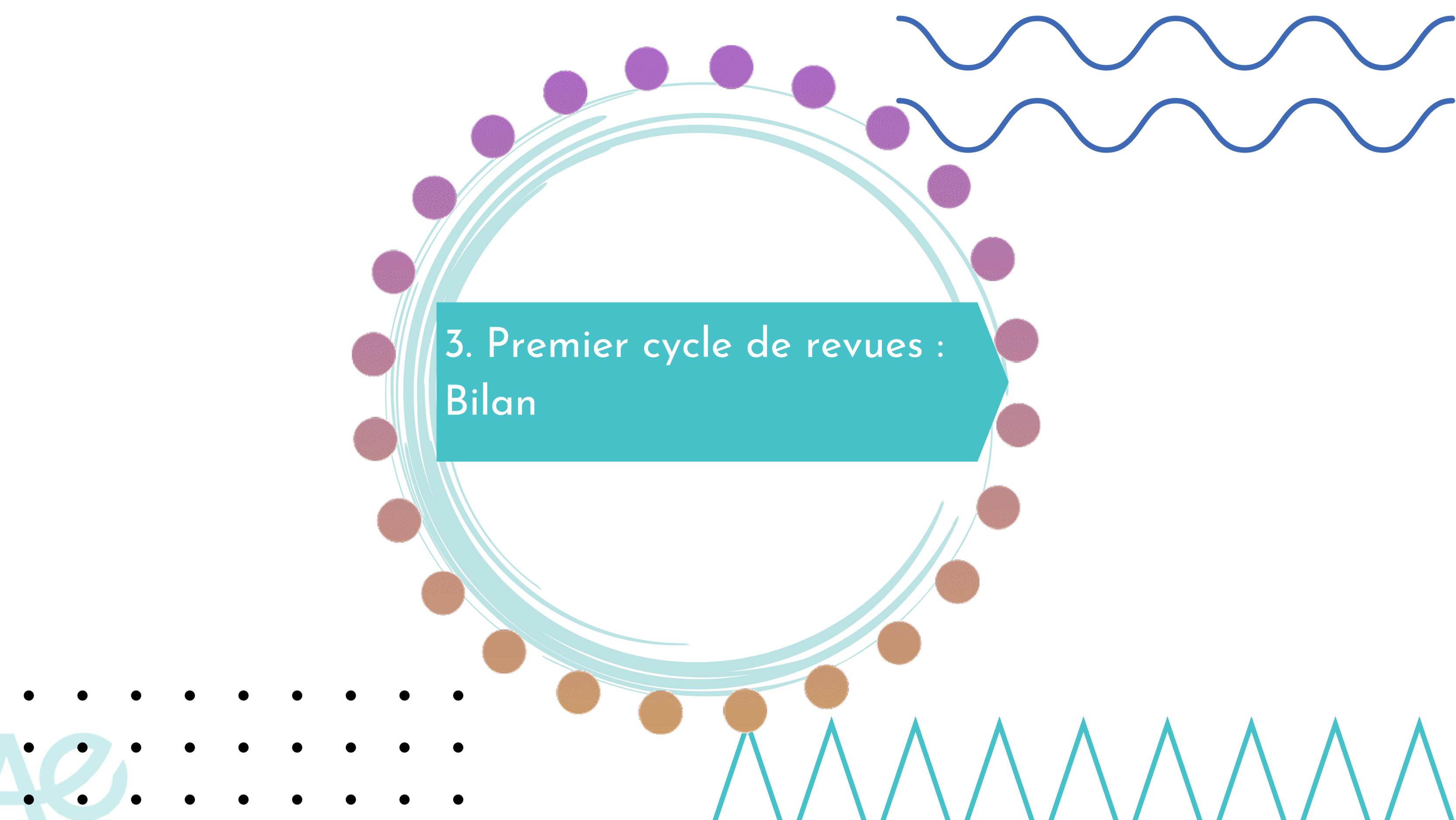


- DCSDAR
- Pilotes des macro processus
- DGDR et DGDR adjoint
- Responsable DMQ et cheffe de projet MPA
- Directeurs adjoints des directions pilotes
- Référénts qualités des macro processus

MPA . 2017/2024



Sensibilisation des acteurs/ Formalisation / Fiabilisation des processus



3. Premier cycle de revues : Bilan

Bilan des premières revues de centre (expérimentation sur la base de volontariat)

Juillet 2022



ATELIERS

- 7h par sous-processus (3,5 ateliers de 2h)
- Entre 0 et 50% de participation des unités

Septembre 2022



FORMATION

- 4 sessions de formation : **au total** environ 40 participants
- Enquête de satisfaction réalisée
 - **Pistes d'amélioration identifiées :**
 - Formation jugée trop tardive,
 - Manque de temps pour le cas pratique,
 - Prendre des exemples concrets
- 67% très satisfait et 33% satisfait sur l'accompagnement de l'équipe MPA

Novembre 2022



REVUES DE CENTRE

- 7 revues de centres réalisées
- 8h en moyenne pour la préparation revue de centre
- Participation des unités entre 10 et 40 % par centre
- Durée 2h en moyenne
- Participation de certains pilotes de processus

Juillet 2023

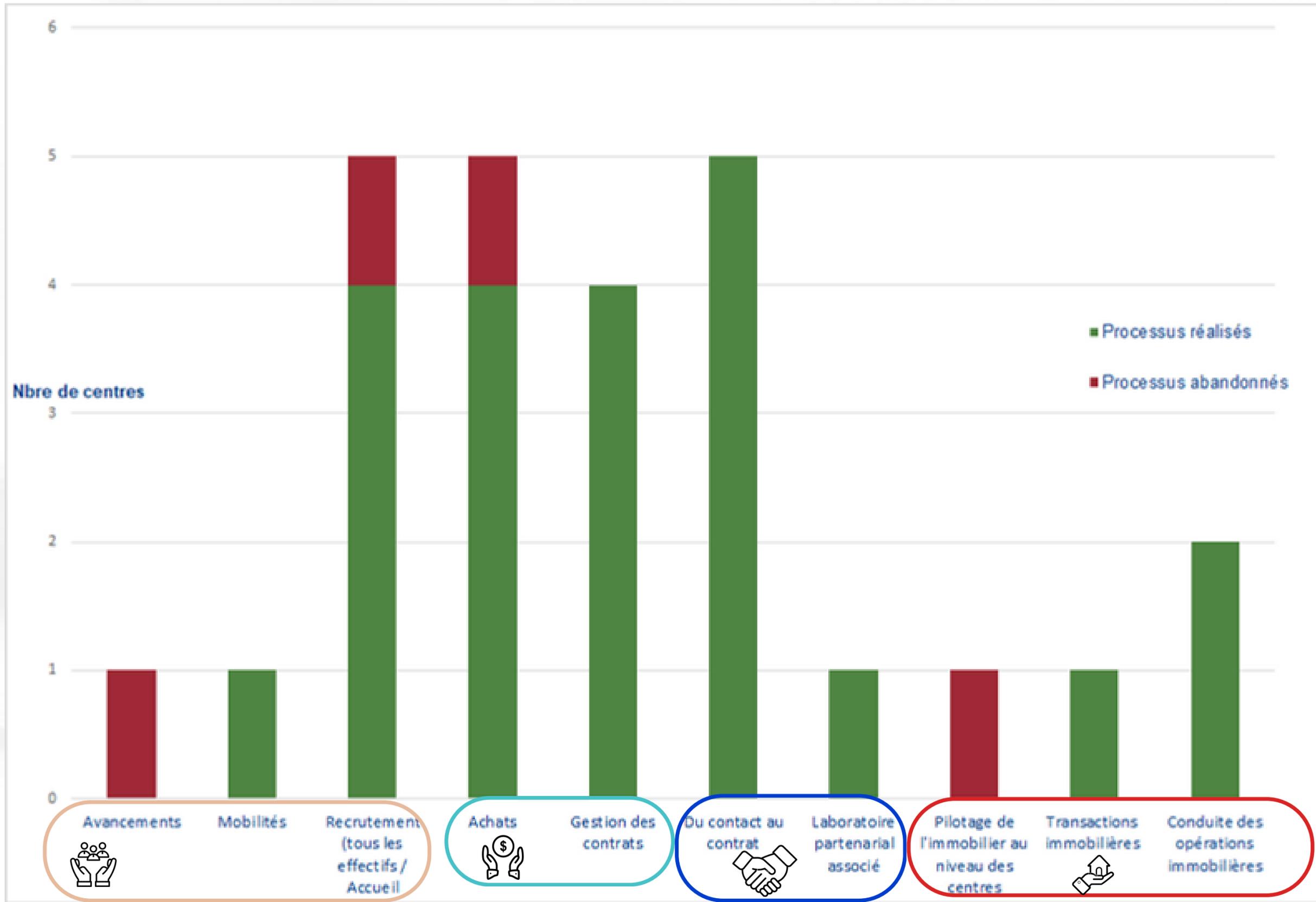


RETOUR DES PILOTES VERS LES CENTRES

- Réponses aux remontées des centres de :
 - Du contact au contrat (Soutenir la politique partenariale) : 2 réunions de 1h30
- - Manager les ressources financières : Achats (1 réunion 1h30) et Gestion des contrats (1 réunion 1h30)



Répartition des processus par centre



Bilan des revues de processus

2ème revues de processus

Février 2023



REVUES DE PROCESSUS

- 4 Revues de macro-processus réalisées
- Durée de 2h
- Points avec les Pilotes et/ référents qualité macro processus

Avril 2023



REVUE DE DIRECTION

- Participation à la revue de direction avec les 5 pilotes de macro-processus

Juillet 2023



PREPARATION RETOUR DES PILOTES VERS LES CENTRES

- 3 Retours des pilotes réalisés (Du contact au contrat, Manager les ressources financières (Achats et Gestion des contrats))
- Points avec les Pilotes et/ référents qualité macro processus



Bilan de la première revue de direction



- DGDR, DGDR Adjoint, des pilotes des macro-processus, DCSDAR, Responsable domaine Qualité, Cheffe de projet MPA

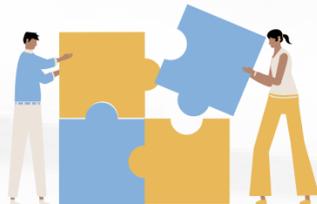


- Chaque pilote de processus a fait un bilan sur son processus, avec une proposition de plans d'actions, à valider avec le DGDR

- Bilan du projet MPA



- Difficultés et améliorations



- Plan d'action du projet MPA



Réunion de 3h

(échanges / décisions sur les actions à mener)

Bilan du premier cycle de revues



- Turnover au niveau du pilotage (DSA, pilotes de processus, etc.)
- Manque de référent (centre, macro-processus)



- Chronophage



- Difficultés de planification :
 - Cycle des revues : échéances rapprochées
 - Implication de nombreux acteurs
 - Plusieurs projets d'établissement en cours



- Difficultés d'appropriation de la démarche



- Difficultés à mobiliser les acteurs



- Temps de revue de direction dépassé

Bilan du premier cycle de revue



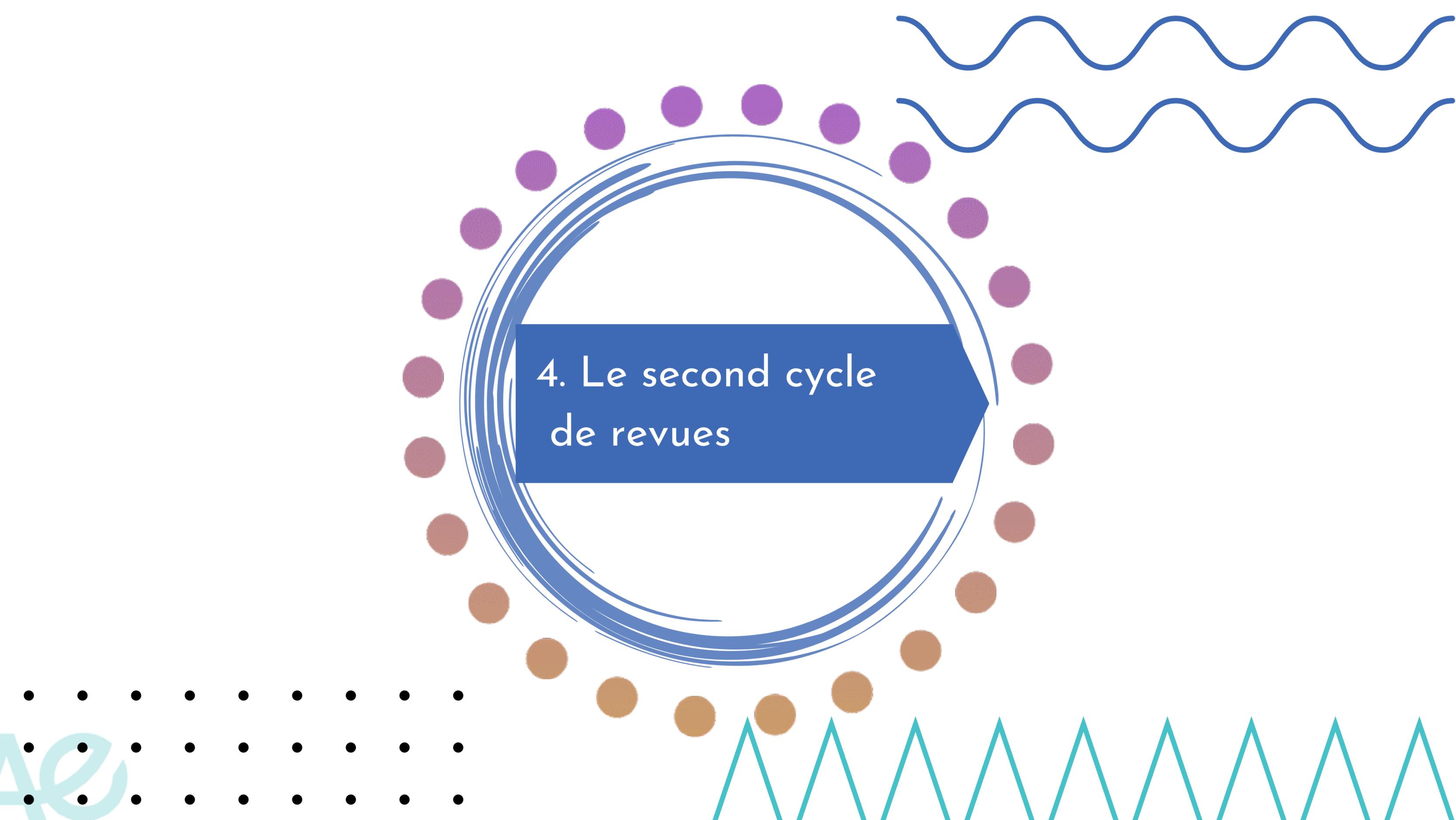
- Appui du DGDR et DCSDAR
- Appui des référents (MPA, revue de centre, macroprocessus)



- Démarche constructive
- Appropriation de la démarche



- Interactions favorisées entre « le national, le centre et les unités »



4. Le second cycle de revues

Second cycle de revue de centre : Maintenant

En 2023

=> Tous les centres rentrent dans la démarche et participent aux revues de centre (18 centres)



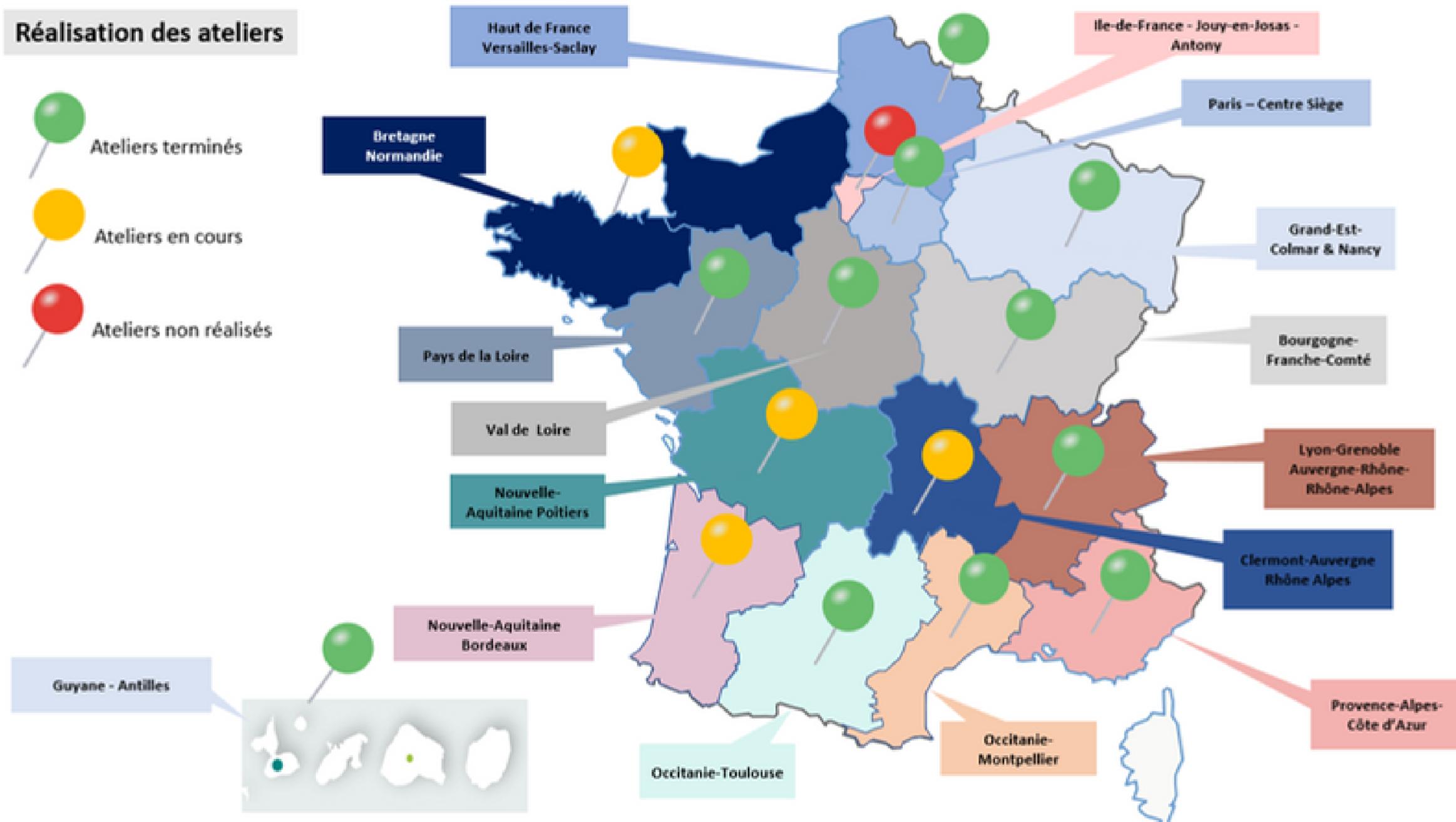
- Mise à disposition des Analyses des risques
- Suivi des plans d'actions initiés en N-1 (sur les centres expérimentés)
- Nouveaux processus
- Interactions entre les processus



Second cycle de revue de centre : Maintenant

Réalisation des ateliers

-  Ateliers terminés
-  Ateliers en cours
-  Ateliers non réalisés



Programmation des Revues de centre

Préparation des revues de centre

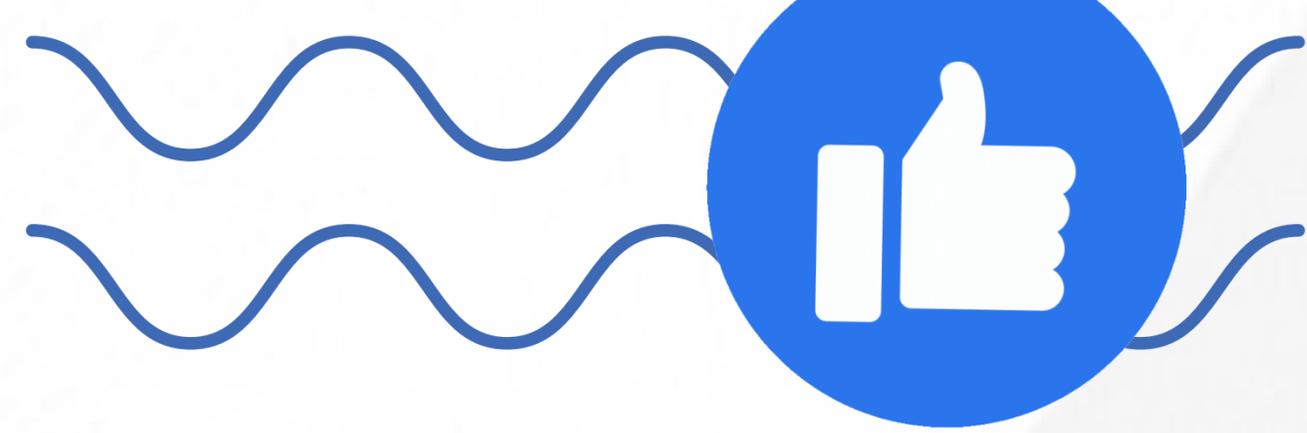
Prévision :

fin 2023 : revue de processus

début 2024 : revue de direction



Que retenir ?

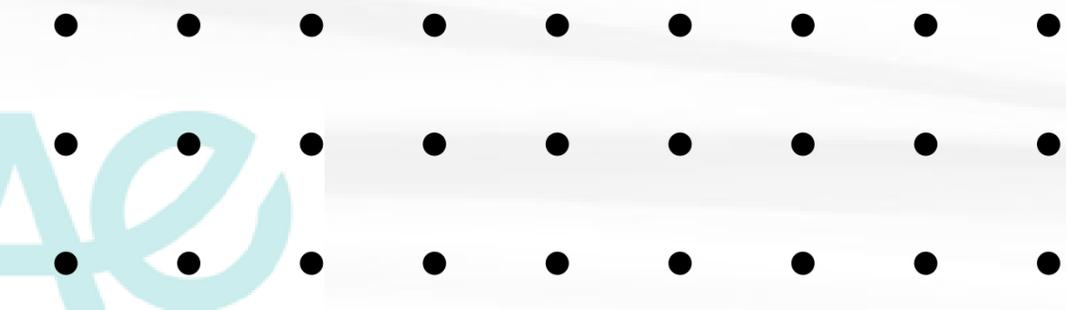


1. Le projet MPA

2. Méthodologie

3. Premier cycle de revues : Bilan

4. Le second cycle de revues



merci

