



## PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022-2025

Chambres d'agriculture France

Accompagnons l'agriculture de demain

[chambres-agriculture.fr](http://chambres-agriculture.fr)



CHAMBRES  
D'AGRICULTURE  
FRANCE



# Sommaire

**Un projet d'établissement collectif et mobilisateur** p.4

**S'organiser pour mettre en œuvre le projet stratégique et le COP et répondre aux défis du réseau** p.6

**Lignes de force et axes de mise en œuvre du projet d'établissement** p.7

## **Ligne de force 1**

**Accompagner les partenaires dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques** p.8

## **Ligne de force 2**

**Contribuer à l'offre, à la sécurisation et à la performance du réseau** p.12

## **Axe de mise en œuvre 1**

**Catalyser les initiatives et diffuser les pratiques** p.16

## **Axe de mise en œuvre 2**

**Mobiliser les compétences pour relever les défis de l'agriculture et des territoires** p.22

## **Axe de mise en œuvre 3**

**S'appuyer sur une organisation performante et responsable** p.26



## Un projet d'établissement collectif et mobilisateur



**Dans le cadre de la mandature 2019-2025, le réseau des Chambres d'agriculture s'est doté d'un projet stratégique élaboré de manière concertée.** D'ores et déjà partagé et mis en œuvre dans chaque région et chaque département, il se structure en trois axes principaux, comporte 16 domaines d'actions stratégiques (DAS) et se décline en quatorze actions phares.

La formalisation du projet stratégique 2019-2025 du réseau des Chambres d'agriculture a posé le cadre des ambitions portées par le réseau. Ces ambitions sont également inscrites dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2022-2025, signé le 25 novembre 2021 avec l'État. A travers ce projet d'établissement, Chambres d'agriculture France (CDA France) formalise son engagement au service des objectifs assignés au réseau des Chambres d'agriculture, de ses collaborateurs, de l'agriculture et des territoires.

Pour ce faire, CDA France veut s'appuyer sur :



**un positionnement national** lui permettant de développer des services communs de qualité et de mutualiser les ressources du réseau



**une organisation et un fonctionnement renouvelés à moyen terme** dans le but de favoriser la transversalité, la lisibilité et l'efficacité de son action,



**les compétences, l'expertise et surtout l'engagement de ses collaborateurs.**

**Le présent projet d'établissement de CDA France définit les ambitions et la trajectoire interne de l'établissement à l'horizon 2025 dans un contexte de forte évolution de son cadre stratégique et réglementaire** (pilotage du projet stratégique et du contrat d'objectifs et de performance du réseau) et de son organisation (un établissement national multisites, à la tête d'un réseau national et fournisseur de services communs et mutualisés). Ce projet est l'occasion de transformer l'organisation et les modes de fonctionnement de l'établissement pour renforcer la réalisation de ses missions, consolider la performance du réseau pour *in fine* répondre aux besoins du monde agricole et améliorer l'expérience des collaborateurs.

**Le succès du projet d'établissement repose sur l'adhésion et la participation de l'ensemble des collaborateurs de CDA France dans la construction, la déclinaison et la mise en œuvre des ambitions et des actions.**

## ▲ Un projet d'établissement coconstruit avec les élus, les directeurs, les cadres intermédiaires, les collaborateurs et les présidents et directeurs du réseau

L'élaboration du projet d'établissement s'est appuyée sur une démarche mobilisatrice engagée au cours des années 2021 et 2022 au travers de :

- **La réalisation d'ateliers de travail collectifs** de partage du diagnostic, d'identification et de qualification des leviers d'actions, mobilisant une soixantaine de collaborateurs ;
- **La consultation des deux-tiers des collaborateurs et la moitié des présidents/directeurs du réseau**, s'appuyant sur la diffusion de questionnaires ;
- **La mobilisation de référents pour chacune des lignes de force et axes de mise en œuvre** de la feuille de route ;
- **Des échanges avec les membres du bureau** (notamment en séminaire).

## ▲ Une déclinaison du projet d'établissement dans des projets de directions

Dans le cadre de la mise en œuvre de la transformation organisationnelle portée par le projet d'établissement, un des premiers chantiers engagés consistera à élaborer des projets de directions pour chacun des pôles composant CDA France. Cet exercice consiste en particulier à faire le lien entre les ambitions du projet d'établissement, les missions et l'organisation de chaque direction et service de l'établissement. Cela permettra *in fine* de favoriser l'appropriation par chaque collaborateur de sa contribution aux missions de l'établissement des modalités d'interactions entre les composantes de CDA France et avec le réseau.

## ▲ Une contribution concrète de chaque collaborateur à la mise en œuvre du projet d'établissement

Afin de faire vivre tout au long du projet d'établissement la participation de chacun à sa mise en œuvre, plusieurs dispositifs sont prévus. A l'occasion des entretiens professionnels annuels, et sur toute la durée du projet d'établissement, chaque collaborateur sera invité à s'engager dans la mise en œuvre d'une ou de plusieurs actions du projet d'établissement. Cette participation concrète fera partie des objectifs annuels de chaque collaborateur.

La mise en œuvre du projet et l'atteinte de ses objectifs est l'affaire de tous et concourt à faire de CDA France un établissement moderne pleinement engagé dans ses missions. La réussite du projet d'établissement devra pouvoir se mesurer par chacun à son niveau.

## ▲ Un pilotage renforcé

Un comité de pilotage se réunira au moins deux fois par an pour piloter l'avancement, désigner les ressources et suivre le plan d'actions annoncé.



# S'organiser pour mettre en œuvre le projet stratégique et le COP et répondre aux défis du réseau

**En tant que « tête du réseau », CDA France exerce les missions suivantes :**

- ▲ **De service public,**  
dans la coordination des missions confiées aux Chambres d'agriculture par l'Etat ou les collectivités,
- ▲ **D'intérêt général,**  
de contribution notamment par ses avis à la définition des orientations et des conditions de mise en œuvre des politiques agricoles, du développement rural et de l'environnement définies par l'Etat, les Régions et l'Union européenne, ainsi que dans le cadre international,
- ▲ **De services au réseau,**  
par l'apport aux Chambres d'agriculture d'un appui nécessaire à leur fonctionnement et à leurs actions dans les domaines technique, juridique, économique et financier.



**Pour réaliser ses missions d'animation, de conseil, de représentation, de pilotage et de sécurisation des risques, CDA France s'appuie sur près de**

**300 collaborateurs**

**Le Contrat d'objectifs et de performance, puis l'ordonnance du 20 avril 2022 relative aux missions et compétences de « Chambres d'agriculture France » lui confient de nouvelles missions et renforcent ses compétences en matière d'animation, notamment :**

- élaborer, avec le réseau, la stratégie nationale de ce dernier et d'accompagner son déploiement en région,
- gérer des projets de portée nationale,
- assurer la gestion du système d'information des établissements du réseau,
- définir et suivre la mise en œuvre de la politique générale du réseau en matière de gestion du personnel,
- réaliser des traitements sur les données détenues par les établissements du réseau, en particulier aux fins d'établissement d'un état financier et d'un bilan social consolidés du réseau.

Globalement, CDA France doit accompagner le développement de la culture de la performance au sein de l'ensemble du réseau.

Pour réaliser ses missions d'animation, de conseil, de représentation, de pilotage et de sécurisation des risques, CDA France s'appuie sur près de 300 collaborateurs, basés pour moitié à Paris et pour moitié en régions. Ils garantissent une qualité de service adaptée et proposent un cadre de travail, ainsi que des outils en soutien du développement des activités auprès des différents métiers et domaines d'intervention des Chambres.

CDA France voit son rôle évoluer au regard notamment des évolutions législatives et réglementaires, mais également en fonction des besoins du terrain. L'établissement doit jouer ainsi, en complément de sa mission historique de représentation, un rôle essentiel d'animation, de coordination et de pilotage, mais également de soutien et d'appui aux chambres d'agriculture afin de leur permettre d'être pleinement tournées vers les agriculteurs, les collectivités et les acteurs du monde forestier.

# Lignes de force et axes de mise en œuvre du projet d'établissement

Le présent projet d'établissement, en cohérence avec le projet stratégique et le COP, traduit également l'ambition de l'établissement pour l'axe 4 du projet stratégique : « **S'engager et faire réseau : un réseau agile et efficient** ».

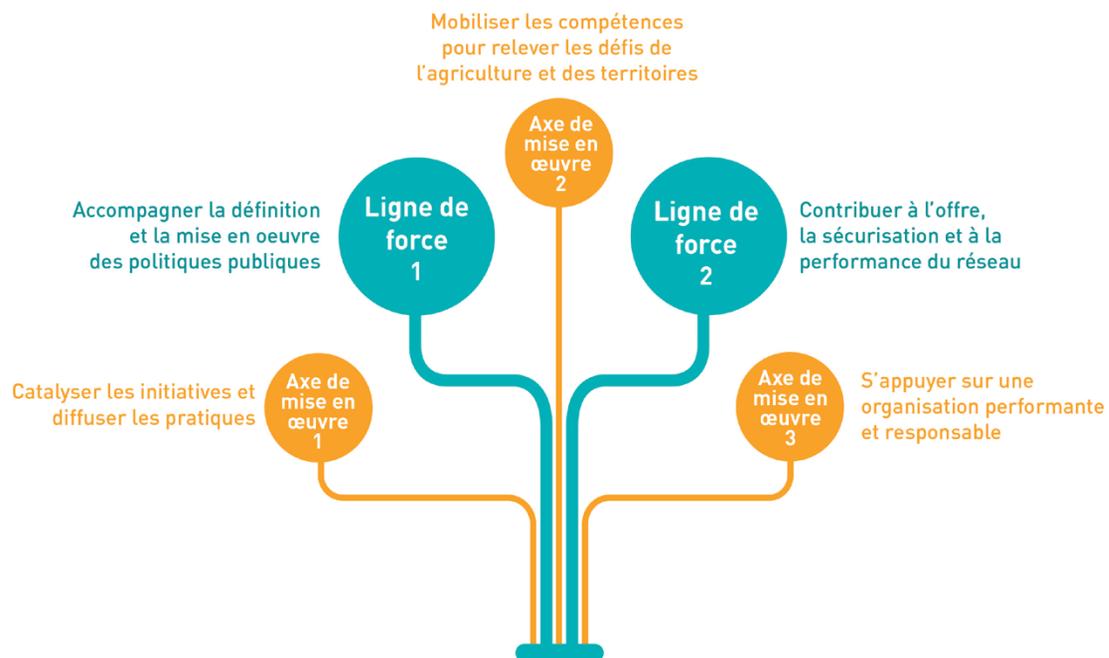
**Porteur des enjeux de transformation de CDA France, le projet d'établissement est ainsi décliné autour de :**

**2**  
**Lignes de force**  
structurant l'ambition de CDA France  
autour de ses missions

**3**  
**Axes de mise en œuvre**  
moyens pour atteindre les objectifs  
des lignes de force

## PROJET D'ÉTABLISSEMENT CHAMBRES D'AGRICULTURE FRANCE AMBITIONS ET ENJEUX

Accompagnons l'agriculture de demain



## Ligne de force 1

Accompagner les partenaires dans la  
définition et la mise en œuvre  
des politiques publiques





## En bref

## Objectif 1

## Participer à la construction et au déploiement des politiques publiques et s'assurer de leur réalisation

## Leviers de succès

Définir de grandes lignes de positionnement national autour des politiques publiques et les partager

S'aligner sur une priorisation commune des sujets de CDA France

Renforcer l'interconnaissance avec les élus et des conseillers des Chambres pour des politiques publiques en cohésion avec le réseau

Partager les connaissances et expertises du réseau pour enrichir la portée des actions d'influence de CDA France

## Principaux livrables et jalons

- Note de positionnement, validée par le bureau, sur chaque politique publique.

- Comptes-rendus du bureau diffusés aux directeurs de CRA et mis à disposition des collaborateurs

- Rapport d'activité annuel intégrant notamment des éléments de communication sur la mise en œuvre des politiques publiques

- Feuille de route annuelle des priorités d'action de CDA France, en lien avec les notes de positionnement.

- Tableau de bord des priorités internes

- Comptes-rendus des CODIR et Bureau diffusés aux collaborateurs

- Programme de déplacements annuels en territoire : organiser chaque année et dans chaque service au moins une réunion délocalisée en région

- Programme d'actions / d'événements ouverts à destination d'un public élargi

## Echéances

En tant que de besoin

Janv 2023, hebdomadaire

1 fois par an

Juin 2023

Janvier 2023

Janvier 2023  
Suivi semestriel

Juin 2023

## Objectif 2

## Accompagner la mise en œuvre des engagements du réseau sur le COP

## Leviers de succès

Développer une culture de pilotage national par :

la mise en place d'un dialogue de gestion structuré et transparent

l'instauration de méthodes et d'outils communs

## Principaux livrables et jalons

- Dialogues de gestion entre CDA France et les Chambres d'agriculture de chaque région

- Outils de reporting et de pilotage et de méthodes harmonisés (modèle de suivi, structure des données, tableau de bord, ...)

## Echéances

2 fois par an

Juin 2023

## Les enjeux

L'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques qu'offre CDA France tient sa légitimité dans l'expertise développée et reconnue de ses collaborateurs ainsi que dans la capacité de l'établissement à être au contact de son réseau et de ses territoires, en interaction avec des parties prenantes nationales et européennes. En effet, les missions institutionnelles d'éclairage de la décision publique et de service public de CDA France, comme son lien aux pouvoirs publics, sont bâties sur la connaissance des besoins et contraintes des secteurs de l'agriculture, de la forêt et des territoires. La pertinence de ses actions d'influence est ainsi directement liée à sa capacité de captation des attentes locales des Chambres et à la valorisation de ces enjeux à l'échelle nationale.

**CDA FRANCE a la volonté d'enrichir son action d'influence construite par l'écoute des besoins du terrain. Grâce à un partage des connaissances et une culture du pilotage renforcée, l'établissement s'engage à une meilleure prise en compte et une réponse adaptée à la diversité des besoins des territoires.**

Deux objectifs sont ainsi identifiés

**Participer à la construction et au déploiement des politiques publiques et s'assurer de leur réalisation**

**Vérifier la mise en œuvre des engagements du réseau sur le COP**

## Les leviers de succès

### Objectif 1

#### **Participer à la rédaction et au déploiement des politiques publiques et s'assurer de leur réalisation**

Les activités d'élaboration et de déploiement des politiques publiques doivent pouvoir être appuyées par une remontée efficace des informations sur leurs mises en œuvre territoriales. Afin de favoriser ce partage de connaissance, CDA France s'engage à :



#### **Définir de grandes lignes de positionnement national autour des politiques publiques**

**En parallèle de ses actions d'influence et d'accompagnement à l'élaboration de politiques publiques, CDA France souhaite adopter une posture de coordinateur dans la mise en œuvre des politiques publiques nationales de son domaine de compétence.** L'établissement partagera ainsi, autour des politiques structurantes, et selon les secteurs et agricultures concernés, les orientations de mise en œuvre homogène à destination du réseau et de ses collaborateurs au travers de documents de communication synthétiques, fondés sur l'expertise et la connaissance.



#### **S'aligner sur une priorisation commune des sujets de CDA France**

**La liste des grands sujets traités par CDA France ainsi qu'un cadre partagé des priorités doit être établi.** L'établissement mettra en place les conditions permettant une synergie entre les priorités définies par le Bureau et les activités des collaborateurs. Le partage de la vision des priorités d'actions, couplée à des priorités d'influence et des éléments d'agenda connus et récurrents (calendrier politiques, manifestations récurrentes comme le SIA, salon des maires, aléas climatiques, etc...) constitueront le socle d'une vision commune de la mise en œuvre des politiques publiques<sup>1</sup>. De manière concrète, une liste de priorités sera déclinée par direction et par axe du COP accompagnée d'une feuille de route annuelle. Ces outils seront partagés auprès de l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils prennent connaissance des enjeux prioritaires de la période.

1- Cette priorisation des sujets doit aussi s'entendre au-delà du seul domaine des politiques publiques.



### Renforcer l'interconnaissance avec les élus et des conseillers des Chambres pour des politiques publiques en cohésion avec le réseau

CDA France porte au cœur de ses valeurs la représentation de la diversité des territoires et des agricultures. L'interconnaissance entre élus et conseillers de CDA France sur les spécificités locales permet de porter au mieux, auprès des Ministères, de leurs services et des établissements publics, les enjeux de ces diversités.

**De manière concrète, les collaborateurs de CDA France aideront à la valorisation de l'expertise des communautés de conseillers des Chambres dans le maintien de cette interconnaissance, via :**

- un partage et une appropriation des décisions du bureau et du comité de direction, précisant les modalités de contribution des collaborateurs,
- un soutien affirmé aux déplacements en région et une attention particulière portée aux retours terrains.



### Partager les connaissances et expertises du réseau pour enrichir la portée des actions d'influence de CDA France

Le rôle porté par CDA France dans l'élaboration des politiques agricoles nationales et communautaires l'amène à partager et valoriser l'expertise du réseau concernant les impacts potentiels d'une décision publique. Afin de développer cette action d'influence, **CDA France formalisera avec les Chambres un programme d'actions et d'évènements permettant un recueil des retours d'expérience des territoires. Ces temps d'échanges alimenteront les travaux d'analyse et d'influence de CDA France en amont de nouvelles propositions de lois.**

Par ailleurs, CDA France veillera à prendre en compte dans la conduite de ses missions les attentes de la société civile, en créant les conditions d'échanges et de remontées des besoins sociétaux.

## Objectif 2

### Vérifier la mise en œuvre des engagements du réseau sur le COP

Le suivi de la mise en œuvre des politiques publiques pourra être soutenu par des actions visant notamment à :



### Développer une culture de pilotage national, par :

- **La mise en place d'un dialogue de gestion structuré et transparent**

L'établissement renforcera son cadre de gestion dans le but d'optimiser l'utilisation de ses ressources (effectifs, compétences, moyens financiers, ...). Pour ce faire, CDA France va engager une réflexion afin de structurer ses missions de contrôle interne et d'appui au pilotage pour définir les modalités de dialogue de gestion entre Chambres d'agriculture France et les Chambres départementales et régionales.

- **L'instauration de méthodes et la mise à disposition d'outils communs**

CDA France renforcera sa mission institutionnelle en appuyant ses actions d'influence par la valorisation d'indicateurs objectivés et partagés. Pour ce faire, l'établissement soutiendra à l'échelle nationale la mise en place d'une culture de pilotage commune. Autour d'outils et de méthodes de reporting partagés, CDA France favorisera un fonctionnement de remontée d'informations harmonisées et agrégées permettant de suivre l'activité des établissements comme la mise en œuvre de politiques publiques au sein des territoires.

## Ligne de force 2

Contribuer à l'offre, à la sécurisation  
et à la performance du réseau





## En bref

## Objectif 1

## Développer la culture partenariale soutenue par la formalisation d'engagements de service

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Développer l'utilisation des outils communs par les collaborateurs du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention d'engagement entre CDA France et chaque établissement pour le déploiement de chaque nouvel outil</li> </ul>	Sept 2023
Renforcer la relation partenariale au sein du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodes, outils et processus pour capter les besoins et favoriser une relation partenariale avec le réseau</li> </ul>	Sept 2023
Formaliser l'offre de services de CDA France pour mieux la communiquer au réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une offre de services au réseau formalisée, publiée, communiquée, tarifée et régulièrement actualisée</li> </ul>	Janv 2024
Mettre en place une démarche qualité à CDA France	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche qualité CDA France</li> </ul>	Sept 2024

## Objectif 2

## Renforcer l'accompagnement du réseau dans la valorisation de ses prestations marchandes

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Développer la culture marketing à CDA France	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'actions de sensibilisation aux enjeux Marketing à destination des collaborateurs</li> </ul>	Sept 2023, puis annuel
Accompagner la professionnalisation des approches commerciales du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils mutualisés mis à disposition alimentés en continu par les travaux des collaborateurs (tutoriels, journée de sensibilisation, outils numériques de vente...)</li> </ul>	Sept 2023

## Les enjeux

Face aux nombreuses et diverses sollicitations du réseau et face à la pluralité de sujets portés par CDA France, le développement d'une « culture qualité » apparaît comme fondamental dans la structuration des actions de l'établissement. Elle permet en effet d'améliorer la réponse de CDA France à ses défis en remettant l'écoute, l'accompagnement et l'engagement qualité au cœur de ses missions à destination de ses collaborateurs et du réseau.

CDA France veut proposer un service au réseau répondant aux besoins de sécurisation et de performance du réseau avec un engagement de qualité, et la décline à travers deux objectifs :

Développer la culture partenariale soutenue par la formalisation d'engagements de service

Renforcer l'accompagnement du réseau dans la valorisation des prestations marchandes

## Les leviers de succès

### Objectif 1

#### Développer la « culture partenariale » au sein du réseau soutenue par la formalisation d'engagements de service

Pour structurer son offre de services et développer une culture commune autour d'une « relation partenariale » avec le réseau, CDA France déclinera son ambition à travers les trois leviers principaux suivants :



#### Développer l'utilisation des outils à l'usage du réseau

**Chambres d'agriculture France dispose d'un catalogue d'outils à destination du réseau au premier rang desquels 'MesParcelles'.** L'utilisation et le déploiement de ces outils est régulièrement au libre choix des établissements et sans engagement. Cette situation a pu mener, dans certains cas (MonSimulateurPAC par exemple) à des modèles économiques contraints (voire négatifs).

**L'établissement formalisera davantage l'engagement du réseau dans le déploiement des outils en sécurisant leur engagement, en amont de leur développement.**



#### Renforcer la relation partenariale au sein du réseau

**Les services de CDA France s'appuieront sur une restructuration des dispositifs d'écoute déjà en place** (notamment bureau, conseil d'administration, comité des directeurs, commissions, groupes techniques nationaux...) **pour aider à l'émergence des besoins et garantir une compréhension partagée.**

Des outils de cadrage des besoins permettront de sécuriser une réponse cohérente de CDA France, avec une définition d'engagements de service entre les acteurs et services impliqués.

Ces engagements de service devront être partagés par un dialogue permanent et une collaboration entre CDA France et les établissements du réseau.



### Formaliser l'offre de services de CDA France pour mieux la communiquer au réseau

**Le service proposé par CDA France au réseau offre un panel d'actions multiples. Afin de renforcer et de rendre compte des actions réalisables, la formalisation de l'offre mise à disposition est centrale.** Elle indiquera par thématiques et domaines de compétences de l'établissement, le périmètre des actions, les coûts et tarifs afférents et les directions et compétences engagées.

Cette offre de services devra être accessible auprès de l'ensemble du réseau avec des modalités claires d'actualisation, notamment en termes de services proposés et de tarification.

Ce gain de lisibilité donnera à CDA France la possibilité de qualifier auprès du réseau la portée de son accompagnement et de mieux communiquer sur sa valeur ajoutée.



### Mettre en place une démarche qualité à CDA France

**Pour atteindre notamment son ambition de garantir un niveau de service satisfaisant aux chambres, CDA France s'engagera dans une démarche qualité.**

Au cours de la période du présent projet d'établissement, les services de CDA France mettront tout en œuvre pour construire une démarche qualité partagée autour du suivi des processus, de la priorisation du traitement des demandes du réseau ou encore de la gestion des activités, des délais et des risques associés.

## Objectif 2

### Renforcer l'accompagnement du réseau dans la valorisation de ses prestations marchandes

Le besoin d'accompagnement du réseau dans le développement et la valorisation de ses actions, et notamment de ses prestations marchandes, amène CDA France à s'appuyer sur les deux leviers d'action suivants :



### Développer la culture marketing à CDA France Développer la culture marketing à CDA France

Face à la diversité des territoires et à la spécificité des problématiques rencontrées par chacune des Chambres d'agriculture, l'amélioration continue de CDA France dans sa posture de conseil marketing et commercial est essentielle. **CDA France assurera une sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux du marketing avec l'organisation d'événements de type « temps d'échanges », afin de proposer un accompagnement et une appropriation de proximité aux outils et méthodes de travail.**



### Accompagner la professionnalisation des approches commerciales du réseau

**CDA France renforcera son accompagnement au réseau afin de lui apporter les clés de développement de ses prestations marchandes. Il s'agira d'offrir aux Chambres un accès optimal aux ressources qui permettent le développement de leurs actions :** mise à disposition d'outils harmonisés et mutualisés, de tutoriels et de formations, d'accompagnement commercial, aide à l'organisation de campagnes nationales notamment autour des marques nationales, partage de données à destination de CDA France pour améliorer la connaissance des besoins...

## **Axe de mise en œuvre 1**

**Catalyser les initiatives et  
diffuser les pratiques**





## En bref

## Objectif 1

## Renforcer la posture de centre de ressources, d'animateur et de facilitateur, au service de la diversité des territoires et des agricultures

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Construire un centre de ressources coordonné par CDA France	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des expertises actualisée et diffusée (annuaire des compétences) avec une procédure d'actualisation</li> </ul>	Mars 2023 Puis annuel
Rendre visibles et de manière transversale les travaux internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux outils de collaboration en réseau (suite Office)</li> <li>Modification du document d'entretien annuel : intégration d'objectifs liés au partage et à la diffusion des pratiques</li> <li>Fiche retour d'expériences sur chaque projet mené et diffusion des résultats, notamment lors des conventions du réseau</li> </ul>	Janv 2023  Juin 2023  Juin 2024, puis à chaque convention
Capitaliser et favoriser l'échange entre les établissements, notamment via les communautés métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Journées nationales de partage de bonnes pratiques</li> <li>Bilan annuel de l'animation des communautés métiers</li> </ul>	Janv 2023, tous les ans  Mars 2023, Tous les ans

## Objectif 2

## Organiser le réseau autour d'une gouvernance et de processus de décision clairs et simplifiés

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Clarifier le rôle des instances et rationaliser la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramme des instances matérialisant leur périmètre et la différence entre instances décisionnelles, consultatives et informatives</li> </ul>	Janv 2023
Formaliser des processus de décision clairs et adoptés par tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus internes de prise de décision formalisés et diffusés</li> </ul>	J + 6 mois
Faire vivre le cadre de la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches identités de chaque instances, campagnes d'information sur la nouvelle gouvernance</li> <li>Tableau de suivi annuel de de la participation</li> </ul>	Janv 2023 Tous les ans  Sept 2023, Puis tous les ans

**Objectif 3**

**Définir et prioriser les projets pour un déploiement efficient des démarches nationales**

Leviers de succès

**Piloter l'avancement des projets et suivre la mobilisation des ressources**

**Favoriser l'implication du réseau dans les groupes nationaux**

Principaux livrables et jalons

- **Utilisation renouvelée de l'outil de GRC « Octagri » pour piloter les ressources**

- **Modalités d'attribution de la part performance à l'engagement effectif aux instances et groupes**

Echéances

**Janv 2024**

**Sept 2023**



## Les enjeux

La posture portée par CDA France revêt une double dimension : historiquement experte dans le suivi des politiques publiques, CDA France voit son intervention s'étendre de plus en plus vers des activités plus structurantes pour le réseau (animation, maîtrise d'ouvrage notamment). Face à ces évolutions et à la nécessaire adaptation de l'accompagnement des Chambres, CDA France se positionne en tant que catalyseur et diffuseur d'initiatives et de pratiques pour une meilleure réponse collective aux enjeux agricoles actuels et futurs. CDA France ambitionne la mise en place d'une dynamique commune au réseau, autour de ressources et de méthodes partagées. La coordination attendue sera soutenue par une gouvernance clarifiée.

**3 Objectifs**  
Viennent ainsi  
Nourrir cette ambition :

**Renforcer la posture de centre de ressources, animateur et facilitateur, au service de la diversité des territoires**

**Orchestrer le réseau autour d'une gouvernance et de processus de décision clairs et simplifiés**

**Définir et prioriser les projets pour un déploiement efficient des démarches nationales**



## Les leviers de succès

### Objectif 1

#### **Renforcer la posture de centre de ressources, d'animateur et de facilitateur, au service de la diversité des territoires et des agricultures**

L'accompagnement de CDA France à destination des Chambres tend aujourd'hui à prendre une dimension davantage tournée vers l'animation et la coordination du réseau. Pour impulser des dynamiques dans le réseau, CDA France s'appuiera sur les leviers d'action suivants :



#### **Construire un centre de ressources coordonné par CDA France**

**CDA France a la volonté, avec l'implication des Chambres, de valoriser ses expertises et connaissances pour faciliter leurs mises à disposition auprès des acteurs du Réseau et de ses parties prenantes.**

Soutenu par des outils dédiés, ce centre de ressources aura vocation à renforcer le partage, la diffusion et la capitalisation de connaissances ou pratiques à l'usage du réseau. En complément d'une systématisation des visites sur le terrain, CDA France souhaite ainsi proposer la diffusion et le partage régulier des initiatives locales en adéquation avec les attentes du réseau. CDA France mettra en place par ailleurs les pratiques et dispositifs nécessaires à la valorisation du temps consacré par les collaborateurs à l'animation de réseau.

La bonne mobilisation des compétences du réseau passera par la capacité de CDA France à mieux identifier ses ressources. Pour ce faire, CDA France s'appuiera notamment sur un « annuaire des compétences » qui indiquera les savoirs, expertises et retours d'expériences de ses collaborateurs. En termes d'outils, le centre de ressources connaîtra une évolution majeure par le déploiement d'outils de collaborations en réseau en remplacement de la solution historique Opéra.



### Rendre visibles et de manière transversale les travaux internes

A l'échelle de l'établissement, les expertises communiquent difficilement les unes avec les autres et l'activité globale de l'établissement pâti de cette organisation en silos. Une dynamique proactive de transversalité plus appuyée entre les activités des différentes équipes sera mise en place pour faire en sorte que chacun puisse mieux appréhender les métiers et contraintes des autres équipes.

**CDA France souhaite institutionnaliser le partage d'expérience par les collaborateurs afin de les rendre acteurs de cette diffusion transversale.**

**Il sera ainsi proposé des formats de supports « types »** (fiche de retour d'expérience, format de capsule vidéo, séquence d'un temps d'échange en présentiel ou en distanciel, ...) **permettant de présenter un projet ou un sujet par tout collaborateur de l'établissement à destination de la communauté CDA France, voire à destination du réseau.**

Ces travaux de partage et de diffusion des pratiques seront valorisés et intégrés en tant qu'objectifs dans les entretiens professionnels annuels.



### Capitaliser et favoriser l'échange entre les établissements, notamment via les communautés métiers

En tant que tête de réseau, CDA France joue un rôle d'animation des échanges, de capitalisation et de transfert entre les chambres départementales et régionales. **L'établissement devra conforter ce rôle d'animateur, de passeur notamment à travers des conventions nationales, journées nationales, salons et appels à projets destinés à l'échange et à la collaboration entre les établissements.** Tous les ans, un bilan des productions créées grâce à cette activité d'animation de réseau sera produit.

## Objectif 2

### Organiser le réseau autour d'une gouvernance et de processus de décision clarifiés et simplifiés

CDA France a ainsi pour objectif de déployer et soutenir son accompagnement au réseau à travers une gouvernance claire et simplifiée. Pour ce faire, l'établissement ambitionne la mise en place des évolutions suivantes :



#### Clarifier le rôle des instances et rationaliser la gouvernance

**Pour mieux répondre aux défis de demain, CDA France veut simplifier sa gouvernance. Il s'agira en effet de construire des niveaux de décisions simples, organisés en trois niveaux : les instances décisionnaires, les instances consultatives et les instances informatives.**

Cette simplification clarifiera les rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance pour embarquer davantage l'ensemble des collaborateurs dans l'appréhension des enjeux de décision. Un organigramme des instances plus lisible sera diffusée auprès des collaborateurs, ainsi que des fiches d'identité pour chaque instance, pour que chacun comprenne et se positionne dans ces nouvelles modalités de gouvernance.



#### Formaliser des processus de décision clairs, connus de tous et adoptés par tous

A la clarification de la gouvernance sera adossée **une formalisation des processus internes de fonctionnement comme des processus de décision.** Fil rouge de la cohésion entre les instances et socle pour une meilleure subsidiarité, ces processus permettront aux collaborateurs de CDA France, mais également aux acteurs du réseau, de mieux appréhender les parcours de décision quelles que soient leurs directions d'appartenance et les comitologies associées.



#### Faire vivre le cadre de la gouvernance

Les principes de gouvernance de CDA France doivent être soutenus par une dynamique portée par les collaborateurs. Pour ce faire, **l'établissement engagera une communication active afin d'inclure l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau, dans les processus de décision de l'établissement.** Afin de vérifier l'implication de chaque membre du réseau un suivi de l'assiduité des membres de chaque commission ou comité sera institué. Enfin, une attention particulière sera portée à l'évaluation de la satisfaction des participants afin d'améliorer l'efficacité de l'établissement.

### Objectif 3

#### Définir et prioriser les projets pour un déploiement efficient des démarches nationales

L'engagement de CDA France pour le soutien et la diffusion des pratiques passe par une structuration de la conduite de projets, construite sur les principes suivants :

##### Piloter l'avancement des projets et suivre la mobilisation des ressources

Le développement d'un pilotage de projet partagé constitue le pilier principal d'une visibilité transverse au sein de CDA France. **A travers l'élaboration d'une feuille de route et la formalisation d'un portefeuille de projets, CDA France impulsera une dynamique facilitant le suivi des priorités et l'anticipation nécessaire dans la mobilisation des ressources.**

Des outils dédiés viendront compléter cette approche pour soutenir l'ambition d'agilité et de transversalité de CDA France dans l'appréhension de ses défis. CDA FRANCE proposera aux collaborateurs une utilisation rénovée et harmonisée de l'outil GRC « Octagri » pour un meilleur pilotage des ressources.

##### Favoriser l'implication du réseau dans les groupes nationaux

**Les groupes et réseaux nationaux doivent pouvoir bénéficier de l'implication des Chambres pour un service en cohérence avec leurs besoins.**

**Il s'agit ainsi de favoriser la participation de l'ensemble des membres du réseau, au-delà des Directeurs, en construisant de nouvelles modalités d'engagement.** Cette mobilisation renouvelée pourra être soutenue par la réflexion autour de la mise en place d'une banque de temps de travail à l'échelle du réseau, dont les modalités de fonctionnement restent à préciser.

En 2024, l'attribution de la part performance pourra intégrer l'engagement effectif aux groupes techniques nationaux.



## Axe de mise en œuvre 2

Mobiliser les compétences pour relever les défis de l'agriculture et des territoires





## En bref

## Objectif 1

## Favoriser le mode projet et l'intelligence collective

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Améliorer la connaissance des collaborateurs de CDA France des activités et missions des différentes équipes de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositifs de communication interne visant l'interconnaissance mis en place</li> </ul>	Sept 2023
Définir un cadre valorisant la mobilisation collective des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement d'un réseau social d'entreprise</li> </ul>	Janv 2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instauration de temps / actions de partage ou d'expérimentation de travaux ou projets réalisés en collectif et de manière collaboratives</li> </ul>	Mars 2023 Puis semestriel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif de mise en valeur des collaborateurs au sein du réseau et vers l'extérieur</li> </ul>	Janv 2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concours interne d'innovation ou d'intrapreneuriat</li> </ul>	Juin 2023

## Objectif 2

## Attirer et fidéliser l'engagement des collaborateurs par une politique RH modernisée

Leviers de succès	Principaux livrables et jalons	Echéances
Construire une politique de recrutement moderne, ouverte et attractive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de recrutement rebâti (diffusion, profils recherchés, outillage, analyse des candidatures...)</li> </ul>	Sept 2023
Inciter à l'évolution interne, à CDA France ou au sein du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grille salariale rénovée</li> </ul>	Juin 2024
Disposer d'une politique RH soutenue par des processus et outils permettant son suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif de mobilités dans le réseau permanent ou temporaire mis en place</li> </ul>	Juin 2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique RH modernisée</li> </ul>	Janv 2024
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan social annuel</li> </ul>	Janv 2024 Puis revue annuelle
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvel accord de télétravail</li> </ul>	2022



## Les enjeux

CDA France doit construire les conditions permettant aux collaborateurs d'évoluer dans un cadre porté par une politique de ressources humaines répondant à l'évolution de leurs besoins (cadre de vie professionnel, nouvelles modalités de travail, évolutions des carrières...) permettant de favoriser l'intelligence collective (mode projet, travail en réseau),

à travers deux objectifs :

Favoriser le mode projet et l'intelligence collective

Attirer et fidéliser l'engagement des personnels par une politique RH



## Les leviers de succès

### Objectif 1

#### Favoriser le mode projet et l'intelligence collective

La bonne mobilisation des compétences se construit à travers une ambition collective de travail en commun et de partage des pratiques et des savoirs, à travers les leviers suivants :



#### Améliorer la connaissance des collaborateurs de CDA France des activités et missions des différentes équipes de l'établissement

Afin de soutenir les initiatives de collaboration, CDA France œuvrera à la promotion d'échanges pour coconstruire des réponses nouvelles, via le développement du mode projet.

Ce mode d'organisation du travail s'inscrit dans un principe fonctionnel de transversalité des services combiné avec la ligne hiérarchique. Cette modalité de travail offrira aux collaborateurs une meilleure maîtrise de l'environnement et des processus d'une part et une visibilité et légitimité interne d'autre part. Cette évolution dans les pratiques leur permettra d'acquérir de nouvelles compétences.



#### Définir un cadre valorisant la mobilisation collective des collaborateurs

CDA France souhaite renforcer les dynamiques collectives. Il s'agira ainsi de favoriser la complémentarité des expertises et des approches en mettant notamment à disposition un cadre et des outils dédiés à l'intelligence collective, tels que :

- le déploiement du réseau social interne à l'établissement CDA France,
- des temps de partage ou d'expérimentation de travaux ou projets réalisés en collectif et de manière collaborative,
- la mise à disposition d'espaces collaboratifs (physiques ou virtuels) partagés par tous (services, directions, élus),
- la mise en place d'un dispositif de mise en valeur des collaborateurs au sein du réseau et vers l'extérieur,
- la mise en place de concours internes d'innovation ou d'intrapreneuriat, ...

Ces premières propositions devront être ajustées et complétées par les attentes exprimées par les collaborateurs en continu.

**Objectif 2**

**Attirer et fidéliser l'engagement des collaborateurs par une politique RH modernisée**

Afin de continuer à intervenir avec une équipe de collaborateurs compétents et engagés, CDA France souhaite améliorer la construction de sa politique de ressources humaines autour de trois principaux leviers :



**Construire une politique de recrutement moderne, ouverte et attractive**

La politique de recrutement de CDA France doit être modernisée afin de doter l'établissement des compétences humaines nécessaires aux défis à venir. **Cette modernisation passera notamment par une redéfinition des emplois types et un recrutement par des canaux diversifiés de manière à aligner les profils aux rôles et compétences recherchés et mobilisés.**

La formalisation des processus de recrutement sera révisée afin que les services ressources humaines et les responsables des autres services puissent collaborer plus efficacement.

**Enfin, le lien avec les établissements de formation sera renforcé et un comité des « jeunes collaborateurs » sera constitué.**



**Inciter à l'évolution de carrière interne, à CDA France ou au sein le réseau**

**CDA France souhaite donner à l'ensemble de ses collaborateurs davantage de possibilité d'évolution de carrière, en favorisant la mobilité interne au sein de l'établissement comme au sein du réseau des Chambres.** Cette évolution revêtira différentes facettes et pourra notamment être matérialisée par la montée en compétences des collaborateurs autour de leur plan de formation, le suivi et l'accompagnement de profils à « haut potentiel », mais également par une prise en compte dans la politique salariale de l'établissement des pratiques des réseaux comparables par leurs métiers ou leurs organisations.



**Disposer d'une politique de Ressources Humaines soutenue par des processus et outils permettant son suivi**

L'amélioration de la politique de Ressources Humaines de l'établissement doit être accompagnée des conditions nécessaires à sa mise en œuvre et à son suivi. **CDA France formalisera ainsi les outils qui permettront de motiver les talents et plus globalement de suivre les indicateurs clés des parcours des collaborateurs.** Une communication régulière sera faite aux collaborateurs sur la base de ces indicateurs. Par ailleurs, l'établissement donnera également les orientations claires afin de faire du télétravail un véritable outil RH reconnu en interne.



## Axe de mise en œuvre 3

S'appuyer sur une organisation performante et responsable





## En bref

### Objectif 1

#### Structurer l'organisation au service du projet stratégique, du COP et du réseau

Leviers de succès

**Structurer une organisation lisible et porteuse de sens**

Principaux livrables et jalons

- **Organigramme et processus d'accompagnement au changement**

Echéances

**J + 0 mois  
Déclinaison à  
J + 4 mois**

### Objectif 2

#### Engager l'établissement dans une démarche de responsabilité sociétale de l'établissement (RSE)

Leviers de succès

**Améliorer la prise en compte des enjeux RSE en interne**

Principaux livrables et jalons

- **Plan d'action RSE**

Echéances

**J + 6 mois,  
Revue semestrielle**

**Appuyer les Chambres dans leurs propres démarches de responsabilité**

- **Réseau technique national « RSE » mis en place**

**J + 3 mois**

## Les enjeux

Pour passer à l'action, CDA France doit s'appuyer sur une organisation performante et responsable : si nécessaire, elle devra transformer son organisation et ses fonctionnements pour atteindre les objectifs fixés dans les lignes de force et axes de mise en œuvre décrits précédemment. A ce titre, l'établissement souhaite, en pleine cohérence, s'engager dans une démarche RSE porteuse de valeurs en réponses aux attentes sociétales.

Ces enjeux sont définis par les objectifs suivants

Structurer l'organisation au service du projet stratégique / COP et du réseau

Engager l'établissement dans une démarche de responsabilité sociétale de l'établissement (RSE)

## Les leviers de succès

### Objectif 1

#### Structurer l'organisation au service du projet stratégique, du COP objectif et du réseau

Par ce projet d'établissement, CDA France engage une transformation au-delà de la dimension organisationnelle. Cette transformation doit être porteuse de sens pour chaque collaborateur et en cohérence totale avec l'ambition décrite dans le projet d'établissement.

Ce cadre proposera à l'ensemble des collaborateurs une structure leur permettant de réaliser leurs missions et de s'épanouir dans un cadre de travail optimisé, favorisant la transversalité et les interactions entre service au sein de l'établissement comme au sein du réseau des Chambres. Ce cadre aura une déclinaison propre à chaque direction de l'établissement rendant lisible le périmètre de missions, les projets prioritaires et les ressources dédiées.

La nouvelle organisation et le plan d'accompagnement associé feront l'objet d'échanges et d'enrichissements avec l'ensemble des collaborateurs et intégrera notamment des chantiers de conduite du changement et ressources humaines, afin de sécuriser la transformation dans un environnement serein et à l'écoute de chacun.

## PROJET D'ÉTABLISSEMENT ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



## Objectif 2

### Engager l'établissement dans une démarche de responsabilité sociétale de l'établissement (RSE)

CDA France évolue dans un environnement en mutation, marqué par des enjeux économiques, écologiques et sociétaux forts. **L'établissement souhaite améliorer la prise en compte des enjeux RSE** (responsabilité sociétale de l'établissement) **en interne et les valoriser auprès de ses parties prenantes. Un plan d'action sera défini pour appréhender le niveau d'ambition de l'établissement, évaluer son impact actuel et proposer des axes d'optimisation pour les réduire. Des actions déjà identifiées seront mises en œuvre de manière prioritaires,** comme :

- la réalisation d'un diagnostic RSE de mesures des impacts des pratiques des missions et des activités des collaborateurs au travers des 7 piliers de la RSE,
- la formalisation et la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables,
- la rédaction d'une doctrine écoresponsable dans l'optimisation du stockage des données,
- une politique de déplacement responsable.

En tant qu'établissement national, CDA France souhaite agir auprès et avec les Chambres pour les accompagner dans leur propre démarche RSE.

Ces premières pistes de propositions seront ajustées et complétées par les attentes exprimées par les collaborateurs et les parties prenantes en continu.







# PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2022-2025

## Chambres d'agriculture France

Accompagnons l'agriculture de demain

### Contact

Chambres d'agriculture France

Yousri Hannachi

Yousri.hannachi@apca.chambagri.fr

01 53 57 10 29

Version du 17 novembre 2022 – Mise en page : service communication  
Crédits photo : Chambres d'agriculture – Arekpa F. Blazquez – Gettyimages

