Information

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

Secrétariat général **Service des ressources humaines** **Sous-direction du développement professionnel et des relations sociales** **Bureau de la formation continue et du développement des compétences** **78, rue de Varenne** **75349 PARIS 07 SP** **0149554955**	**Note de service** **SG/SRH/SDDPRS/2019-269** **04/04/2019**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 2

Objet : mise en place d'un tutorat pour les cadres de proximité primo-accédants en services déconcentrés, hors dispositifs spécifiques existants

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF DDT(M) DD(cs)PP RAPS Directions d'adminstration centrale pour information

Résumé : La présente note présente les modalités de la mise en place d'un tutorat des cadres de proximité, primoaccédants sur des postes managériaux en services déconcentrés DRAAF/DAAF et DDI (DDT(M) et DD(cs)PP), à l'initiative de ces structures et hors dispositifs spécifiques existants.

I- Contexte

Cette note de service a pour objet de définir les modalités de mise en œuvre du tutorat des **cadres intermédiaires** du ministère de l'Agriculture et de l'alimentation, **primo-accédants sur des postes managériaux en services déconcentrés, DRAAF/DAAF et DDI** (**DDT(M) et DD(cs)PP), à l'initiative de ces structures.**

Ce dispositif est prévu par l'action 16 du plan managérial et cible **les chef de service, les adjoints au chef de service et les chefs d'unité/pôle des services déconcentrés.**

Il complète les dispositifs spécifiques existants qui relèvent **d'une approche par fonction ou par mission.** Ils doivent répondre à des objectifs et enjeux bien définis par les directions et les services concernés, sans les modifier. Ces dispositifs ont leurs propres modalités de mise en œuvre, cadrées par une note de service annuelle.

Ce dispositif part du constat suivant : le cadre intermédiaire est positionné entre les équipes opérationnelles et l'encadrement supérieur. Il est à la croisée d'injonctions multiples ; il doit être en capacité de manager son équipe, de traduire de manière opérationnelle les objectifs stratégiques et de donner du sens à l'action.

Être cadre intermédiaire en situation de management requiert une posture adaptée, des savoir-être et des savoir-faire spécifiques sous-tendus par des valeurs et des principes partagés, pour guider son action au quotidien.

Un guide du tutorat complète la présente note (**annexe 1**).

II- Description du dispositif de tutorat en services déconcentrés

1- Objectif

La finalité du dispositif est d'offrir la possibilité de tutorat dans les services déconcentrés du MAA, afin d'accompagner et de soutenir un cadre intermédiaire nouvellement nommé, dans sa phase d'intégration.

Cela se traduit par des échanges entre pairs de même niveau hiérarchique, sur la transmission de savoirs, savoir-faire et la compréhension de certains savoir-être. Ces échanges facilitent l'acculturation, l'appropriation des attendus du poste et permettent au tutoré de dégager du temps pour se mettre à distance de son travail au quotidien.

Cet appui se fait en coordination avec les actions d'intégration mises en œuvre par la structure du tutoré.

2- Modalités de mise en oeuvre et de suivi

2.1- Identification du poste à tutorer

Le responsable de la structure d'accueil identifie le poste susceptible de faire l'objet d'un tutorat, lors de l'ouverture du poste, en informe les candidats lors des entretiens et propose sa mise en place effective au nouvel arrivant, dès sa nomination. Après accord du nouvel arrivant, l'IGAPS référent de la structure d'accueil en est informé ainsi que le délégué régional à la formation continue (DRFC) en DRAAF/DAAF.

2.2- Choix du tuteur

En amont de la prise de poste, il appartient au responsable de la structure d'accueil du tutoré, notamment avec l'appui de l'IGAPS référent, d'identifier le tuteur volontaire dont le choix est validé, après accord de l'IGAPS et du responsable de la structure du tuteur.

La participation à une action de tutorat n'ouvre pas de droit à indemnisation au bénéfice

du tuteur.

2.3- Mise en place

Le responsable de la structure d'accueil du tutoré veille au bon déroulement du tutorat, en lien avec l'IGAPS concerné et la structure du tuteur.

À ces fins, le tutorat est formalisé par une convention d'engagement (modèle en **annexe 2**), signée par le tuteur, le tutoré et leurs supérieurs hiérarchiques, **dans un délai n'excédant pas deux mois après la prise de poste**.

La structure d'accueil assure le suivi du dossier : elle confirme le tutorat aux intéressés, leur adresse la convention d'engagement à lui retourner signée, puis elle transmet une copie de la convention d'engagement signée au secrétariat du RAPS, **à l'adresse électronique : snraps@agriculture.gouv.fr.**

Le secrétariat du RAPS établit la liste des binômes constitués et en adresse une copie au BFCDC et au réseau des DRFC, pour information.

2.3- Déroulement et suivi du tutorat

- La durée du tutorat est d'un an maximum, non renouvelable ; il démarre dans les 2 mois qui suivent la prise de fonction du tutoré. Pour être efficace et bénéfique, le tutorat doit être engagé au plus près de la prise de fonction.

- Les objectifs sont à adapter aux besoins du tutoré et au profil de poste et à définir clairement dans la convention.

- Les modalités de travail sont à fixer par le binôme, selon une base indicative de deux rencontres physiques d'une journée, de temps d'échanges et d'entretiens à distance, fixes ou au fil de l'eau. De façon générale, les échanges doivent être préparés en amont des rencontres par le binôme, afin de repérer les sujets à aborder et comprendre les attentes du tutoré. Une fois les dates de rencontres fixées, le tuteur et le tutoré en informent leur hiérarchie (par mél).

- **Les frais de mission du tuteur et du tutoré** sont pris en charge par la structure d'affectation du tutoré.

- L'établissement d'un bilan en fin du tutorat comprend :

- un **entretien** entre le supérieur hiérarchique et le tutoré, afin d'en tirer les enseignements et, le cas échéant, d'envisager le recours à des dispositifs complémentaires (actions de formation ou autres formes d'accompagnement tels que le coaching, le co-développement, les échanges de pratiques…). Un point d'étape peut être fait à mi-parcours ;
- une fiche bilan à renseigner par le tuteur et le tutoré est adressée par le secrétariat du RAPS, par courriel, avec copie à l'IGAPS concerné.

  Cette fiche doit être retournée dûment remplie au secrétariat du RAPS, dans les délais impartis, autour du 15 juin pour les binômes ayant plus de 9 mois de tutorat. Pour les agents ayant moins de 9 mois de tutorat au 15 juin, l'envoi du questionnaire sera décalé et intégré au bilan de l'année suivante.

L'IGAPS communique ses observations sur le déroulement du tutorat au secrétariat du RAPS.

2.5- Evaluation du dispositif par le RAPS : sur la base de ces informations anonymisées, une synthèse nationale annuelle est réalisée en octobre par le RAPS, aux fins de promotion du dispositif et de partage d'expérience.

Les responsables des structures concernées et le RAPS feront remonter toute difficulté

rencontrée dans la mise en œuvre de ce dispositif au service des ressources humaines (BFCDC, contact : brigitte.maurizi@agriculture.gouv.fr).

Le chef des ressources humaines

Jean-Pascal FAYOLLE

Quel dispositif de tutorat pour les cadres intermédiaires du ministère de l'agriculture et de l'alimentation ?
- Guide pratique-

Le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation met en place, progressivement, un dispositif de tutorat destiné **aux cadres intermédiaires qui prennent des fonctions de management pour la première fois (**action 16 du plan managérial), en s'adaptant aux situations et spécificités des directions et services. Outre les notes de services dédiées, le présent guide est destiné à donner des clefs de lecture aux directions et services qui développent ce type d'accompagnement pour en faciliter la mise en œuvre.

I - Comment définir le tutorat?

Ce qu'est le tutorat :	**une forme d'accompagnement à la prise de poste par un pair expérimenté de même niveau hiérarchique.** Le tutorat est fondé sur une relation de confiance et est dénué de toute notion d'évaluation. Il repose sur le volontariat dans la plupart des cas. Il se traduit par des échanges dans un contexte professionnel, par contact direct ou indirect. Il porte sur la transmission de savoirs, savoir-faire, la compréhension de certains savoir-être.
Ce que n'est pas le tutorat :	une relation à sens unique, une relation de pouvoir, un coaching, une formation aux fondamentaux du management. D'autres formes d'accompagnement existent (accueil, formation « appui à la prise de poste », coaching, échanges de pratiques, codéveloppement…).

Quel objectif ?

Le tutorat doit permettre, au nouvel encadrant, de dégager du temps pour se mettre à distance de son travail au quotidien et de conforter ses acquis et compétences, voire d'identifier des points de faiblesse.

La prise de poste est un moment exigeant pour l'encadrant. Réussir sa prise de poste requiert d'appréhender l'étendue des nouvelles fonctions et d'être opérationnel rapidement. Dans ce nouvel environnement professionnel, l'encadrant doit se positionner en tant que responsable d'un service dans toutes ses dimensions.

Qui est concerné ? voir le tableau de situation en point V	
Tutoré :	**cadre intermédiaire**[1] n'ayant pas exercé de fonction analogue (en termes d'encadrement et/ou d'activité) dans un poste précédent. Tutorat facultatif ou obligatoire selon les cas.
Tuteur :	**pair expérimenté et volontaire,** de même niveau hiérarchique**, exerçant des fonctions analogues généralement dans une autre structure.** Le choix se fait selon les critères suivants : • l'expérience professionnelle, la motivation à remplir ce rôle, la capacité à prendre du recul ; • les qualités relationnelles : neutralité bienveillante, confidentialité, disponibilité et forte capacité d'écoute ; • la proximité géographique ou professionnelle, dénuée d'enjeux professionnels concurrents.

Quelle durée ?

La durée du tutorat est d'un an maximum.

[1] Les cadres intermédiaires sont définis en page 6 du plan managérial : sous directeurs adjoints, chefs de bureau et adjoints, chef de service en services déconcentrés, adjoints de chefs de service et chefs d'unité/pôle, directeurs de centres en EPLEFPA.

Comment fonctionne-t-il ?

Les modalités de fonctionnement doivent être **souples et adaptées aux situations et au contexte de travail** de ces nouveaux managers. Le tutorat est proposé sans indemnisation du tuteur. Les frais de déplacement du tuteur et du tutoré sont à la charge de la structure du tutoré. Elles sont cadrées par notes de service annuelles (voir point V).

Quelle est la fréquence des échanges ?

La fréquence des échanges est fixée par le binôme, sur une base indicative de deux rencontres physiques d'une journée (une chez le tuteur, une chez le tutoré), de temps d'échanges et d'entretiens à distance, à dates fixes ou au fil de l'eau.

Qui est impliqué dans le dispositif ?

Dispositif	Les acteurs
le cadrage	**SRH/BFCDC** en lien avec les DAC, le RAPS, le service de la modernisation (SM), les groupements de directeurs, avec appui méthodologique et à l'animation (Agrosup Dijon).
la mise en œuvre	**DAC, DR(A)AF, DDT(M), DD(cs)PP** : garants des bonnes conditions de déroulement du tutorat, recherche du tuteur avec appui du RAPS et contribution au vivier le cas échéant, appui technique « métier ».
le suivi et l'évaluation	**RAPS,** en lien avec les directions et les services.

II- Comment faciliter la démarche ?

La réussite du tutorat nécessite l'implication de la hiérarchie de proximité, un cadrage, une formalisation, un suivi, une évaluation (DGAFP).

Les étapes	Quand ?	Pour un processus souple mais cadré et transparent
1- l'identification des tutorés et des tuteurs	T < rencontre des candidats T < prise de poste	• **Tutoré :** identifier les nouveaux arrivants et/ou postes ciblés le plus amont possible. • **Tuteur** : faciliter les candidatures des agents (hiérarchie de proximité), faire ressortir l'intérêt de cette fonction. Le cas échéant, créer un vivier de tuteurs.
2- la constitution du binôme - une étape clef	Nomination du tutoré < T < 2 mois après prise de poste	• Bien choisir le tuteur : un équilibre à trouver entre distance (région/département différent), sphère d'activité et/ou type de productions. • Formaliser l'engagement par un contrat (structure d'accueil) et le renvoyer au secrétariat du RAPS (snraps@agriculture.gouv.fr.)
3- le démarrage du tutorat	2 mois < T < 4 mois maximum après prise de poste	• Organiser une journée nationale d'information et de rencontre des binômes au niveau national, si possible. • Etablir un rapport d'étonnement dans les deux mois suivant la prise de poste (structure d'accueil, facultatif).
4- le déroulement des échanges	au rythme du binôme	• Avoir une souplesse de fonctionnement et permettre au tuteur et tutoré de dégager du temps (hiérarchie de proximité). • Préparer en amont les rencontres, repérer les sujets à aborder, comprendre les attentes du tutoré, informer (par mél) leur hiérarchie des dates de rencontre. • Bien replacer le tutorat dans l'ensemble des actions d'intégration et de professionnalisation des nouveaux arrivants.
5- le bilan à la fin des échanges (*à rendre autour du 15 juin)*	T> 9 mois après la prise de poste	• **Tutoré/tuteur** : établir la fiche bilan et à cette occasion, avoir un dernier échange sur cet exercice du tutorat, à retourner dans les délais impartis au secrétariat du RAPS* (hors dispositif de l'enseignement agricole). • **Tutoré** : Entretien avec le supérieur hiérarchique direct.

Les étapes - suite	Quand ?	pour un processus cadré et transparent mais souple
6- l'évaluation du dispositif de tutorat	T en oct	• Etablir une **synthèse annuelle nationale** sur la base des fiches « bilan » anonymisées, pour vérifier la pertinence et l'efficacité du dispositif et le faire évoluer, le cas échéant. Publication sur le site intranet du MAA.

* Le questionnaire sera adressé par le secrétariat du RAPS aux agents (par mel), sous forme dématérialisée si possible. Pour les agents ayant moins de 9 mois de tutorat au 15 juin de chaque année, l'envoi du questionnaire sera décalé et intégré au bilan suivant.

III- Quel rôle et quelle posture pour le tuteur et le tutoré ?

La réussite du tutorat dépend aussi de l'engagement mutuel du tutoré et du tuteur qui doit allier :

- ouverture, confiance et respect ;
- réciprocité et degré d'implication ;
- confidentialité et liberté d'expression**.**

Pour le tutoré, il s'agit de :	Pour le tuteur, il s'agit de :
• bénéficier d'une écoute et d'un appui ; • mieux intégrer le contexte dans lequel il évolue ; • disposer d'un éclairage et de repères professionnels à partir d'exemples concrets ; • développer le sentiment d'appartenance et de sécurité au sein de la communauté de travail ; • confronter et conforter ses pratiques, notamment en termes d'organisation et d'animation d'équipe ; • être opérationnel plus rapidement.	• jouer un rôle de facilitateur et instaurer un dialogue ; • livrer des clefs sur l'environnement professionnel, les contraintes d'organisation et de fonctionnement ; • sélectionner les informations pertinentes adaptées aux situations professionnelles rencontrées ; • aider le tutoré à se sécuriser et lui fournir un appui en cas de difficultés ; • l'écouter, le conseiller et échanger sur toute la durée du tutorat.

IV- Quels facteurs de réussite et quels pièges éviter ?

Quelques facteurs de succès :	Quelques pièges à éviter :
• un démarrage rapide dans les 2 mois suivant la prise de poste ; • des objectifs clairs, choisis par le binôme et validés par la hiérarchie directe ; • une liberté de paroles entre pairs ; • une bonne compréhension des attendus, exigences et limites des rôles ; • une disponibilité des intéressés. **Tuteur** : prendre du recul sur ses propres pratiques, solliciter le questionnement et l'orienter le cas échéant. **Tutoré :** identifier ses marges d'action.	• des attentes irréalistes ou des objectifs trop larges ou trop nombreux ; • une absence de préparation des réunions et échanges. **Tuteur :** se substituer au tutoré dans l'exercice de ses missions, adopter une attitude de surprotection, vouloir imposer ses idées ou pratiques. **Tutoré** : éviter une attitude de dépendance, trouver ses propres solutions.

V – En savoir plus ?

Qui bénéficie du tutorat actuellement ?

Tableau de situation

Depuis quand ?	Quels cadres intermédiaires?	Quelles structures ?	Quelles caractéristiques ?	Qui constitue les binômes ?	Quelle parution annuelle au BO ?
A partir de 2005 selon les catégories	directeurs et adjoints, directeurs de centres	EPLEFPA	Obligatoire (statut d'emploi) Formation + tutorat	IEA, concertation avec AgroSup Dijon	DGER/MAPAT/2018-688 du 14 septembre 2018
2010	secrétaires généraux et gestionnaires	établissements d'enseignement	Obligatoire Formation +tutorat	IEA en concertation avec AgroSup Dijon	DGER/MAPAT/2018-689 du 14 septembre 2018
2017	Chefs de service	SEA en DDT(M)	Volontaire mais proposé à tous + formation PNF sur appui prise de poste (2018)	RAPS après avis des directeurs des services	SG/SDPS/2017-689 du 17/08/2017
2018	VOCP (sortants d'école) vétérinaires officiels cadres de proximité	Abattoirs boucherie /volailles / lagomorphes	Obligatoire + formation PNF sur appui à la prise de poste + tutorat	RAPS/DGAL, après avis des directeurs des services	DGAL/SDSSA/2018-518 du 11/07/2018 (tutorat) Instruction technique DGAL/SDSSA/2018-24 du 09/01/2018 (formation)
2019	Chefs de service, adjoints de chef de service, chefs d'unité/pôle	DRAAF, DDT(M) (hors chefs de SEA), DD(cs)PP (hors VOCP/abattoirs)	Volontaire au cas par cas selon la structure	Directeur de la structure d'accueil, après avis du directeur du tuteur, appui du RAPS	Objet de la présente note de service

Quelques références documentaires et liens

- Ressources humaines /Appui au management et plan managérial, MAA octobre 2016, charte ministérielle de l'encadrement, référentiel de compétences sur le site du ministère : intranet.national.agri /Appui-au-management ;

- Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique d'Etat, édition 2017 - DGAFP : intranet.national.agri /Appui-au-management ;

- Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, édition 2017 - DGAFP : intranet.national.agri /Appui-au-management ;

-Plan national de formation sur le site FORMCO : https://www.formco.agriculture.gouv.fr/trouver-une-formation/

-Agrosup Dijon (tutorat des directeurs d'EPLEFPA) https://www.agrosupdijon.fr/index.php?id=7

- fiches du CEDIP (MTES) dont fiche technique n° 9 quelques clefs d'entrée pour manager le tutorat :

http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/toutes-les-fiches-r83.html

- Plus largement, actes du colloque « tutorat et accompagnement » les 23 -24 novembre 2006 à Bordeaux, Association internationale de Formation et de Recherche en Instruction Spécialisée, Santé, Social (AIFRISSS) : collhttp://aifrisss.com/wordpress/actes/

Glossaire	
MAA :	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
SRH :	Service des Ressources Humaines
BFCDC :	Bureau de la Formation Continue et du Développement des Compétences
RAPS :	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures
DAC :	Direction d'Administration Centrale
DGAFP :	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DR(A)AF :	Direction (Régionale) de l'Agriculture et de la Forêt
DDT(M) :	Direction Départementale des Territoires (et de la Mer)
DD(cs)PP :	Direction Départementale (de la cohésion sociale) et de la Protection des Populations
IGAPS :	Ingénieur Général en Appui aux Personnes et aux Structures
IEA :	Inspecteur de l'Enseignement Agricole
CEDIP :	Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique
MTES :	Ministère de la Transition Ecologique et solidaire
VOCP	Vétérinaires officiels cadres de proximité

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

ANNEXE 2

Action de tutorat destiné aux cadres intermédiaires primo-accédants à des postes managériaux en services déconcentrés
Convention de tutorat

Entre les soussignés :

le tutoré, nom, prénom :
structure d'affectation :
prise de poste au :

d'une part, et

le tuteur, nom, prénom :
structure d'affectation :

d'autre part,

il est convenu ce qui suit :

1- Objet du tutorat

Le dispositif de tutorat, sa finalité et son fonctionnement sont fixés par la note de service du

2- Durée du tutorat

Le tutorat est mis en œuvre pour une durée d'un an, comprise entre le et le
.

3- Les objectifs

La fonction tutorale s'exerce, dans une logique d'appui et d'échanges, en s'adaptant le plus possible au contexte et aux besoins du tutoré, selon son parcours et dans le respect des objectifs visés par la note de service.

Le tuteur et le tutoré définissent les actions d'accompagnement et de soutien du tutoré, les thèmes et dispositions à privilégier suivants :

(A préciser)

4- Les modalités de travail

Le tutoré et le tuteur fixent ensemble les modalités de mise en œuvre du tutorat et de fonctionnement du binôme.
Le tutoré et le tuteur en informent leur supérieur hiérarchique, notamment en cas de déplacement ; le rythme de leurs rencontres et entretiens téléphoniques est ainsi laissé à leur appréciation, en fonction de leurs contraintes respectives.

5- L'évaluation de l'action de tutorat

Au terme du tutorat,

- un entretien entre le supérieur hiérarchique et le tutoré aura lieu, afin d'en tirer les enseignements et, le cas échéant, d'envisager le recours à d'autres dispositifs complémentaires (formation continue, accompagnements tels que le coaching, le co-développement, les échanges de pratiques…). Un point d'étape du fonctionnement du binôme peut être fait, à mi-parcours.
- une fiche bilan est renseignée par le tuteur et le tutoré et adressée au secrétariat du RAPS.

Toute difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du tutorat par le binôme est signalée à l'IGAPS du tutoré le plus rapidement possible.

6- Frais de déplacement engendrés par le tutorat

L'ensemble des frais de mission engagés par le binôme est à la charge de la structure d'affectation du tutoré.

7- Autres frais engendrés par le tutorat

Aucune indemnité n'est versée au tuteur, au titre de l'exercice du tutorat

Fait à
Le

Le tutoré	Le tuteur
Le directeur de la structure d'affectation du tutoré	Le directeur de la structure du tuteur