Information

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

Secrétariat général **Réseau d'appui aux personnes et aux structures** **78, rue de Varenne** **75349 PARIS 07 SP** **0149554955**	**Note de service** **SG/RAPS/2019-9** **09/01/2019**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 3

Objet : Mise en œuvre des entretiens managériaux dans le cadre de l'action 18 du plan managérial du ministère.

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF DDT(M) DD(CS)PP Etablissement agricole d'enseignement technique Administration centrale

Résumé : La présente note de service a pour objet de présenter les modalités de mise en œuvre des entretiens managériaux tels que prévus à l'action 18 du plan managérial.

Textes de référence : Plan managérial du ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Introduction

Le ministère chargé de l'agriculture emploie environ 31.000 agents, pour conduire son action dans les domaines des politiques agricoles et agroalimentaires, de la pêche, de l'enseignement agricole, de la sécurité et de la qualité de l'alimentation.

Environ 2.900 agents exercent des fonctions d'encadrement en administration centrale, dans les directions régionales (DRAAF) et départementales interministérielles, ainsi que dans les établissements de l'enseignement agricole. À cet ensemble, doivent être ajoutés les agents des corps du ministère de l'agriculture et de l'alimentation en fonction chez les opérateurs sous tutelle du ministère.

La qualité des pratiques managériales est depuis longtemps une priorité pour le ministère, qui a fixé une ambition élevée et développé des outils à cette fin. Le ministère s'appuie, pour ce qui concerne l'accompagnement des agents, sur le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS).

Pour développer les compétences managériales, aider à l'orientation et contribuer à identifier les futurs cadres de haut niveau, le MAA a élaboré un plan dont les six objectifs majeurs sont plus particulièrement :

- de s'adresser à l'ensemble des cadres du ministère avec des actions de portée générale et d'autres ciblées sur tel ou tel niveau d'encadrement ;
- de formaliser un socle commun de valeurs et de pratiques auquel les encadrants pourront se référer au quotidien ;
- de placer l'évaluation des compétences managériales dans les processus de recrutement et d'accompagnement des cadres ;
- de mettre à disposition des parcours de formation construits au regard de référentiels de management. Chaque changement de poste impliquant un changement de niveau de management sera préparé ou accompagné. La pratique du management à distance fera l'objet d'une attention particulière au regard de l'enjeu qu'il représente pour la réussite de la réorganisation régionale ;
- d'accompagner et de soutenir les managers par le développement de l'offre de coaching, par la constitution de groupes de pairs et par la mise en place de dispositifs spécifiques d'aide pour ceux confrontés à des situations particulièrement difficiles ;
- enfin, de consolider les parcours professionnels en facilitant l'alternance entre les postes de management et d'expertise et en poursuivant les actions entreprises pour valoriser les compétences des cadres en fin de carrière.

Parmi l'ensemble des mesures prévues dans ce plan, les mesures d'accompagnement et d'évaluation ont pour ambition d'aider les cadres à progresser dans l'exercice de leurs fonctions de responsable.

Dans cet esprit, il est prévu d'accompagner la réflexion personnelle des cadres par un entretien portant sur l'aptitude au management, le conseil et l'orientation du parcours professionnel selon des modalités précisées ci-dessous.

Modalités de mise en œuvre

1. Principe de volontariat

Les entretiens de management sont proposés par les IGAPS aux agents concernés et mis en œuvre sur la base du volontariat.

2. Public cible

Les agents concernés par cette action sont :

- les adjoints aux sous-directeurs et les chefs de bureau en administration centrale,
- les chefs de service et adjoints aux chefs de service sur site distant, gérés et payés par le MAA en DRAAF, DDT(M) et DD(CS)PP,
- les directeurs et directeurs adjoints d'EPLEFPA,
- les secrétaires généraux d'EPLEFPA.

Cette procédure est mise en place au travers d'un entretien réalisé par un IGAPS :

- dans les 3 ans après la prise du 1er poste de responsabilité,
- après une dizaine d'années pour la confirmation des talents.

3. Les entretiens

La mise en œuvre de l'action est effectuée au travers d'entretiens, réalisés par un IGAPS, qui :

- ont un caractère personnel et confidentiel ;
- sont effectués dans un lieu défini en commun entre le cadre et l'IGAPS ;
- sont réalisés par un IGAPS qui peut être différent de l'IGAPS suiveur de la structure, selon le choix de l'agent ;
- ont une durée indicative de 2 heures.

3.1. Préalablement à l'entretien

L'IGAPS :

- informe le supérieur hiérarchique, ou le DRAAF pour un directeur d'EPLEFPA, de l'accord de l'agent à participer au dispositif,
- recueille son appréciation sur les aptitudes managériales de l'agent (cf. annexe 1).

L'agent transmet à l'IGAPS :

- son CV,
- sa fiche de poste,
- l'organigramme de sa structure et de son service,
- s'il l'accepte, son dernier CR d'entretien professionnel,
- la grille d'auto-évaluation (cf. annexe 2), au moins 8 jours avant la date prévue pour l'entretien.

3.2. Post-entretien

L'IGAPS transmet une fiche de restitution (cf. annexe 3), faisant apparaître notamment les points forts ou à améliorer sur le plan du management, d'éventuelles suggestions de bonnes pratiques et/ou de conseils en termes de parcours professionnels.

Cette fiche pourra être commentée à l'occasion d'un échange ultérieur entre le cadre et l'IGAPS.

Sauf accord formel de l'intéressé, les conclusions ou préconisations de cette fiche n'ont pas vocation à être partagées avec la hiérarchie.

* *
*

Je vous remercie de bien vouloir contribuer à la mise en œuvre de ces dispositions et me faire part de toutes difficultés éventuelles.

La Secrétaire générale

Sophie DELAPORTE

Annexe 1

Orientation des cadres supérieurs
Évaluation des compétences managériales

A compléter par le supérieur hiérarchique

CADRE CONCERNE

NOM :
Prénom :

Corps :
Grade ou classe :

AFFECTATION :
Résidence administrative

POSTE OCCUPE :
depuis le :

Synthèse générale sur les aptitudes managériales :

Points spécifiques éventuels à signaler :

Nom, date et signature du supérieur hiérarchique

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRÉCIATION**

Les compétences signalées en bleu italique concernent plus spécifiquement les cadres supérieurs

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			Tout à fait satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Pas du tout satisfaisant	
CONFIANCE	**Animer, fédérer et motiver une équipe**	Déléguer, fixer des objectifs et assurer le suivi					
		Favoriser la transversalité et la coproduction					
		Soutenir l'agent dans les situations conflictuelles notamment avec les usagers					
	Avoir le sens de l'intérêt général	Porter les valeurs du service public, encourager leur mise en œuvre au bénéfice des usagers et de la société					
		Respecter les règles déontologiques					
		Connaître les risques de discrimination					
	Exprimer son leadership	*Être exemplaire*					

		Exercer son autorité avec écoute et bienveillance					

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRECIATION**

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			satisfaisantTout à fait	Satisfaisant	Pas satisfaisant	satisfaisantPas du tout	
COURAGE	**Prévenir et résoudre les conflits**	Maîtriser ses émotions et apaiser					
		Favoriser l'expression, être attentif à tous les points de vue et aux signaux faibles					
		Savoir faire des retours critiques, analyser les causes et recadrer					
	Agir et anticiper dans un environnement complexe	Évaluer les risques et arbitrer					
		Être persévérant					
		Négocier					
	Décider en situation de crise	*Être serein dans la durée*					

		Piloter les procédures de gestion de crise dans un cadre interministériel					

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRECIATION**

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			satisfaisantTout à fait	Satisfaisant	Pas satisfaisant	satisfaisantPas du tout	
CREATIVITE	**Être ouvert**	Faire preuve de bienveillance et de respect					
		Se remettre en question et progresser					
	Être innovant et créatif	Prendre du recul, expérimenter, (se) donner le droit à l'erreur					
		Développer les nouveaux modes de travail en valorisant l'intelligence collective					
	Trouver des solutions innovantes pour la mise en œuvre des politiques publiques	*Constituer, entretenir et mobiliser les réseaux d'acteurs et de partenaires*					
		Identifier et recourir à des outils innovants notamment dans le cadre de la transition numérique					

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRECIATION**

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			satisfaisantTout à fait	Satisfaisant	Pas satisfaisant	satisfaisantPas du tout	
DISPONIBILITE	**Organiser et optimiser son travail et celui de ses agents**	Planifier, prioriser, respecter les délais					
		Adapter la conduite des réunions aux objectifs					
		Adapter son management aux agents et aux contextes					
	Avoir l'esprit d'équipe, le sens des relations humaines	S'impliquer dans la vie du collectif					
		Être impartial et équitable					
		Pratiquer l'écoute active, laisser la place à l'expression					
	Conduire le dialogue social	*Diagnostiquer le climat social et alerter, le cas échéant*					

		Assurer la concertation avec les organisations syndicales					

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRECIATION**

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			satisfaisantTout à fait	Satisfaisant	Pas satisfaisant	satisfaisantPas du tout	
EXIGENCE	**Valoriser et développer les compétences**	Professionnaliser le recrutement					
		Accompagner la montée en compétence des agents					
		Connaître les process et les outils d'accompagnement RH existants					
	Faire preuve de diplomatie et de pédagogie	Comprendre les contraintes et les raisonnements de ses interlocuteurs					
		Avoir l'esprit d'analyse et de synthèse					
	Représenter son organisation	*Assurer et défendre une position en public*					

		Maîtriser la communication avec les médias					

Annexe 1 (suite) **GRILLE D'APPRECIATION**

	Compétences	Guide	Évaluation				Observations Appréciations
			satisfaisantTout à fait	Satisfaisant	Pas satisfaisant	satisfaisantPas du tout	
SENS DE L'ACTION	**Donner du sens et communiquer**	Contextualiser l'action quotidienne					
		Gérer, faire circuler et capitaliser l'information					
		Être convaincant et susciter l'adhésion					
	Conduire le changement et accompagner les réformes	Assurer le pilotage et la mise en œuvre des projets					
		Maîtriser et mobiliser les méthodes de conduite du changement					
		Suivre les impacts du changement					
	Piloter le projet de la structure	*Analyser son environnement*					
		Allouer les ressources					

		Fixer des objectifs à moyen et long terme					

Annexe 2

PLAN MANAGERIAL
AUTO EVALUATION
DE VOTRE POSITIONNEMENT
EN TANT QUE MANAGER

1) IDENTIFICATION.

Nom et prénom :

Date de naissance :

Corps et grade :

Fonction :

Depuis le :

Direction :

Date de réalisation de cette auto-évaluation :

Copie Organigramme, CV et Fiche de Poste
Copie Entretien professionnel

2) PARCOURS PROFESSIONNEL.

- Quels sont les postes que vous avez occupés ?

- Avez-vous réalisé des missions (appui expertise, intervention en conférence, animation formation…) particulières ?

- Quels sont les postes / missions temporaires qui vous ont apporté le plus de satisfaction ?

- Pourquoi ?

Annexe 2

- Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exercice de vos fonctions ?
    - Difficultés liées au contexte :
    - Difficultés liées à la nature des missions :
- Quel bilan tirez-vous de ce parcours professionnel ?
- Comment jugez-vous ce parcours ?
- Quels sont vos projets ?
- Points que vous jugez utiles de porter à notre connaissance ?

Annexe 2

3) AUTO EVALUATION DES COMPETENCES MANAGERIALES.

Le MAA a élaboré la charte ministérielle des valeurs managériales.
Pour chacune des 6 valeurs identifiées, il vous est suggéré de positionner votre action en citant quelques points positifs et/ou quelques difficultés rencontrées :

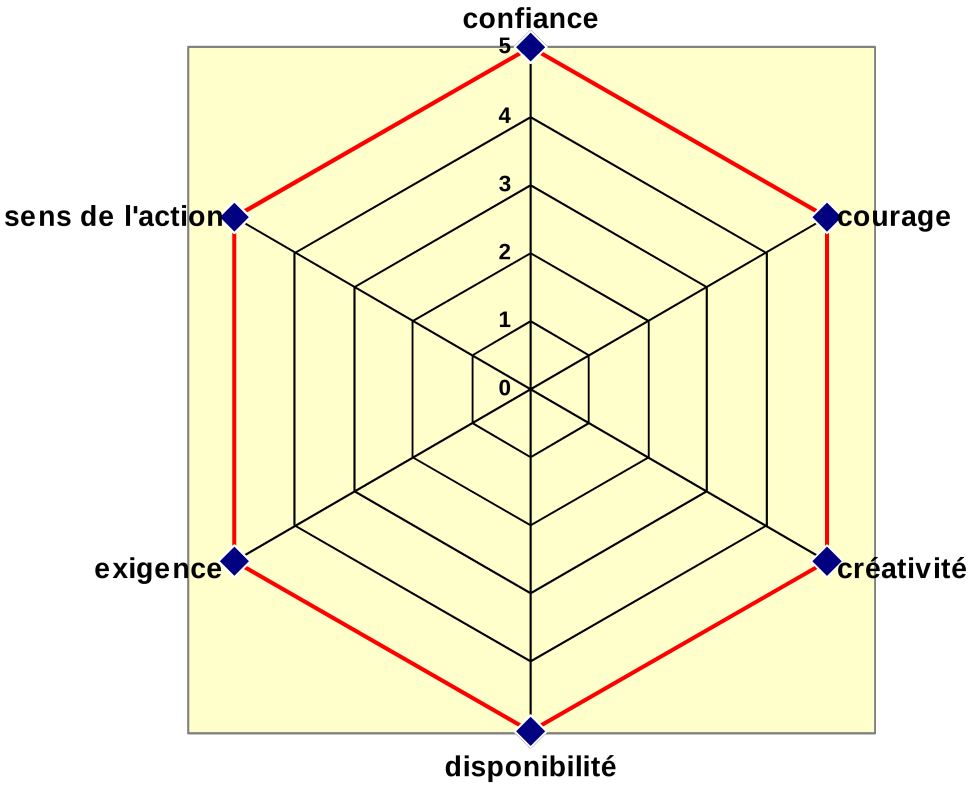
Confiance *La confiance réciproque permet des relations de qualité. Elle facilite la collaboration, la prise de risque et l'innovation.* Définir le périmètre de responsabilité de ses collaborateurs, le respecter et n'intervenir qu'en cas de nécessité. Reconnaitre l'engagement et l'investissement, accompagner l'évolution professionnelle de ses collaborateurs. Valoriser ses collaborateurs, notamment en leur permettant d'être en situation de représentation. Créer les conditions pour que son équipe fonctionne en son absence. Pratiquer un dialogue social constructif. Assurer un traitement équitable des collaborateurs et lutter contre toute forme de discrimination. Accepter qu'un travail délégué ne soit pas tel qu'on l'aurait fait.	Points forts : Difficultés : Commentaires :
Courage *Le courage permet de décider et de prioriser, de disposer de la confiance des équipes et des partenaires.* Gérer le doute, puis décider, arbitrer et prioriser. Expliquer et assumer ses décisions et leurs résultats. Alerter sur les risques. Etre capable de garder le cap dans des situations difficiles. Accepter de se remettre en cause et prendre des risques. Affronter et régler les situations conflictuelles. Savoir faire un retour critique, voire recadrer un collaborateur. Être solidaire des autres services	Points forts : Difficultés : Commentaires :
Créativité *La créativité suscite motivation et l'épanouissement ; dans un contexte en mouvement elle permet de trouver de nouvelles solutions.* Apprendre à mobiliser l'intelligence collective. Connaître les compétences et les talents de ses collaborateurs pour les valoriser dans l'action et les développer. Élargir son champ de vision professionnelle et s'inspirer des bonnes pratiques. Expérimenter. Apprendre à conduire le changement. Favoriser l'interaction directe entre collaborateurs et développer l'esprit d'équipe. Valoriser les retours d'expérience. Questionner avec ses collaborateurs les méthodes de travail. Identifier les motivations de son interlocuteur. Apprendre à mobiliser les nouveaux outils de communication et de travail collaboratif.	Points forts : Difficultés : Commentaires :

Annexe 2

Disponibilité *La disponibilité facilite le travail collaboratif et la prise de décision des collaborateurs.* Savoir écouter Favoriser la rencontre avec ses collaborateurs Être disponible pour ses collaborateurs tout en maîtrisant et en organisant son temps Organiser régulièrement des temps de discussion tant en bilatéral qu'en équipe Entretenir le lien avec ses équipes avec une attention particulière aux multi-sites Aller sur le terrain Prendre du temps pour accueillir un nouvel agent Développer la convivialité Veiller au respect de la courtoisie avec et au sein de son équipe	Points forts : Difficultés : Commentaires :
Exigence *Un niveau d'exigence adapté, pour son équipe et soi-même, vise à mettre en place un fonctionnement efficace garant d'une meilleure qualité de service.* Fixer des objectifs clairs et réalistes, en suivre la réalisation. Tenir ses engagements, être loyal aux décisions de sa hiérarchie et soutenir ses collaborateurs. Se former et former ses collaborateurs. Relancer et persévérer. Apprendre à gérer son stress et celui de son équipe. Préserver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour ses collaborateurs et pour soi. Veiller au respect des valeurs du service public : dignité, impartialité, intégrité, probité et neutralité. Mettre en place des règles de fonctionnement de service.	Points forts : Difficultés : Commentaires :
Sens de l'action *Donner du sens à l'action permet de fédérer, motiver et responsabiliser les équipes.* Expliquer l'évolution des missions et leur impact sur l'organisation du travail. Identifier les attentes des usagers. Définir avec ses collaborateurs une vision partagée et porteuse d'ambition. Partager et rendre compréhensible l'information. Rappeler l'utilité des actions et en valoriser les résultats. Savoir prendre du recul.	Points forts : Difficultés : Commentaires :

Annexe 2

Sur la toile d'araignée jointe, positionner votre perception de la qualité de votre action.



Double clic dans le graphique
La feuille de données s'affiche et vous pouvez positionner votre évaluation personnelle pour chacune des valeurs managériales

Au-delà de cette approche de management interne, comment jugez-vous vos expériences en terme de :

Animation de réseau	Points forts :
	Difficultés :
	Commentaires :
Conduite de projet	Points forts :
	Difficultés :
	Commentaires :

- Points que vous jugez utiles de porter à notre connaissance ?

Annexe 2

4) VOIES DE PROGRES.

- Au vu de cette première approche et en fonction de vos projets professionnels, quels sont pour vous les points forts sur lesquels vous pouvez vous appuyer ?

- Quels sont les domaines à améliorer ?

Annexe 3

personnel et confidentiel

Restitution Entretien management

Madame/Monsieur …

fonction
nom de la structure

Conduit par … (IGAPS) le …

Le présent document a été élaboré à partir des discussions ou informations recueillies. Il n'a pas de caractère exhaustif de l'ensemble des échanges mais vise à contribuer à la réflexion individuelle en termes d'évolution professionnelle. Il ne constitue donc pas une évaluation formelle. Cette restitution n'est pas transmise à l'autorité hiérarchique.

Aptitudes managériales

Points forts :

- …
- …
- …
- …
- …

Points à améliorer :

- …
- …
- …
- …
- …

Suggestions de bonnes pratiques

- …
- …
- …
- …
- …

Conséquences en termes de parcours et de contraintes

- …
- …
- …
- …
- …

Signature IGAPS
date