Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ALIMENTATION, DE LA PECHE ET DES AFFAIRES RURALES

Direction Générale de l'Administration **Sous-direction du Développement Professionnel et des Relations sociales** **Bureau de la Formation Continue** **Adresse : 78, rue de Varenne 75349 Paris 07 SP** **Suivi par : Elisabeth GUERBETTE** **Tél : 01.49.55.58.00 / 59.32** **Fax : 01.49.55.59.31** **Réf. Interne : 2004EG003** **Réf. Classement :**	**NOTE DE SERVICE** **DGA/SDDPRS/N2004-1090** **Date : 23 FEVRIER 2004**

Date de mise en application : immédiate
Date limite de réponse : **10 avril 2004**

Nombre d'annexe :1

Objet : formations managériales des cadres supérieurs.

Résumé : la présente note décrit les dispositifs de formation proposés aux cadres supérieurs du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales

- en **préparation** à la prise d'un poste de direction pour approfondir et maîtriser les différentes dimensions managériales.
- en **accompagnement** à la prise de fonction d'un premier poste de direction.
- en **approfondissement** des pratiques managériales pour les directeurs expérimentés.
- en **interministériel** avec le ministère de l'Equipement (CSME) pour des futurs ou des nouveaux directeurs .

Mots-clés : formation – management – organisation – animation - communication

Plan de Diffusion	
Pour exécution : Administration Centrale Services déconcentrés Etablissements d'Enseignement Etablissements publics	Pour information : Organisations syndicales

Chaque manager, tel un chef d'orchestre, doit développer des compétences de communication, d'animation et de régulation pour insuffler à son équipe et à ses collaborateurs une dynamique de changement et de coopération. Chacun trouvera ainsi sa place pour réaliser une partition d'ensemble en s'accordant au même diapason…

Voici quelques extraits de la prestation de Philippe FOURNIER sur **l'analogie entre musique et management** présentée au séminaire de directeurs en septembre 2002 :

- *pour communiquer, il faut d'abord écouter l'autre pour le comprendre, savoir comment il joue et être sur la même longueur d'onde.*
- *entre un homme et un groupe, c'est la qualité humaine qui est la plus importante pour dynamiser l'équipe.*
- *le manager doit donner du Sens comme Sensation, Signification, Direction.*
- *le chef d'orchestre (ou le manager) face à un groupe d'hyper - techniciens , doit être capable de leur faire faire quelque chose qu'il ne sait pas faire lui - même mais c'est lui qui donne le ton et l'énergie pour que les différents musiciens jouent en harmonie et donnent le meilleur d'eux – même .*

Outre des formations présentées par notes séparées aux chefs de service ou chefs de bureau (DGA/SDDPRS - N 2003 - 1342 du 3/11/2003) d'une part et aux cadres intermédiaires (DGA/SDDPRS - N 2003 - 1341 du 3/11/2003) d'autre part,
trois dispositifs complémentaires sont proposées sur 2004/2005 à l'intention des cadres supérieurs du ministère selon leurs niveaux de responsabilités, à savoir :

-I- le Cycle Supérieur de Management du ministère de l'Agriculture (**CSMA**) destiné à préparer des chefs de service ou chefs de bureau confirmés qui se portent **candidats à un poste de direction**.
d*urée : 12 jours – code EPICEA :* ***67812***

-**II- l'accompagnement à la prise d'un poste de direction** pour les directeurs dans leur première année de nomination : d*urée 6 jours – code EPICEA :* ***67813***

-**III- l'approfondissement des pratiques par ateliers de réflexions managériales** pour les directeurs en fonction depuis plusieurs années : d*urée : 6 jours – code EPICEA :* ***67814***

Pour permettre davantage d'échanges entre les cadres supérieurs, les formations fonctionneront en parallèle et en résidentiel sur le même site. Chaque session débutera en fin d'après midi par une conférence – débat sur une problématique managériale d'actualité qui intéressera les trois groupes de stagiaires. Cette conférence sera ensuite suivie d'un repas pris ensemble sur place.
Ce dispositif devrait permettre davantage d'échanges entre les futurs, les nouveaux et les directeurs confirmés

-IV- *Par ailleurs, quelques places sont réservées à des futurs et nouveaux directeurs dans* ***le Cycle supérieur de l'Equipement (CSME)*** *qui débute en fin d'année et se déroule sur 12 mois en 5 modules de 4 jours à LYON avec en parallèle un projet collectif à construire en équipe sur un sujet d'actualité (d'avril à décembre 2005). Un programme détaillé sera établi ultérieurement. Les candidats devront s'inscrire à l'aide de la fiche FORMCO ci-jointe. Les frais de déplacement sont à la charge des structures comme pour les autres dispositifs.*
d*urée : 20 jours – code EPICEA :* ***67823***

I – le Cycle Supérieur de Formation au Management du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales (CSMA)

Cette formation est destinée aux candidats à un poste de direction en DDAF, DDSV, en Etablissement public d'enseignement, ainsi qu'en administration centrale ; quelques places pourront être attribuées à des cadres d'autres administrations .

Finalités :

Les nouvelles attentes de la société française exigent que le service public s'adapte rapidement pour apporter des réponses pertinentes; un management approprié des structures et des hommes s'impose pour définir des priorités en fonction du contexte local mais aussi pour conduire le changement de façon dynamique et participative.

Pour préparer les cadres au pilotage d'une structure en amont d'une nomination éventuelle, il leur est proposé d'approfondir leurs connaissances et leurs pratiques en participant aux quatre modules thématiques suivants :

1) mise en œuvre des politiques publiques dans un contexte spécifique (trois jours) :
Pourquoi et comment élaborer un diagnostic pertinent de territoire et de son service ?
Les enjeux majeurs de l'action publique, les risques et la veille stratégique, les méthodes d'écoute et d'analyse en externe et en interne.

2) pilotage stratégique (trois jours) :
A partir de choix stratégiques, comment conduire le changement dans son service ?
Sociologie des organisations, analyse systémique, l'organisation apprenante, la gestion de projets transversaux et le développement de la coopération interservice…

3) management des ressources humaines (trois jours) :
Mieux connaître son style de management pour mieux mobiliser son équipe autour d'objectifs stratégiques et opérationnels et optimiser la contribution de chacun.

4) les compétences managériales mises en oeuvre(trois jours):
En complément de la culture générale et des savoirs acquis au cours des trois premiers modules, le principe de ce 4ème module est la formation-action.
Une forte implication est attendue de la part des stagiaires qui s'entraîneront à gérer des situations professionnelles difficiles rencontrées sur le terrain. Il conviendra de travailler sur les liens à établir entre les ressources, les situations à gérer et les résultats à atteindre. Les jeux de rôles faciliteront le recul réflexif nécessaire ainsi que la prise de conscience personnelle sur les qualités et le savoir faire indispensables au métier de manager.
Ils pourront réfléchir à une stratégie de prise de poste (les 100 premiers jours)
Les thèmes de la communication, de la coopération et la cohésion d'équipe seront notamment abordés.

Une **conférence – débat** sera, en outre, proposée en soirée au début de trois sessions sur des sujets d'actualité, avec la participation d'universitaires ou de responsables de grandes entreprises ou d'administrations publiques ou d'experts..

L'inscription au cycle vaut pour l'ensemble des quatre séquences, qui constituent un tout indissociable. Il est expressément demandé aux candidats retenus de prendre toutes les dispositions nécessaires pour être disponibles sur l'ensemble du cursus.

La coordination générale de ce cycle sera placée sous la responsabilité du Bureau de la Formation Continue.

Modalités pratiques :

calendrier :

Les sessions s'échelonneront sur 7 mois selon le calendrier suivant :

- 28, 29, 30 septembre 2004
- 6, 7, 8 décembre 2004
- 17 janvier 2005 : 18h30 – 20h (conférence-débat) au 20 janvier 2005
- 7 mars 2005 : 18h30 – 20h (conférence-débat) au 10 mars 2005

lieu : Paris
coût :
les frais de déplacement et de séjour seront à la charge des services concernés ; les frais pédagogiques et de locaux étant pris en charge par le bureau FORMCO.

Inscriptions :
Les cadres intéressés sont invités à faire acte de candidature au moyen de la fiche ci-jointe avant **le 10 avril 2004 (délai de rigueur).**

Les cadres retenus recevront, par la voie hiérarchique, toutes les précisions nécessaires à leur participation aux quatre séquences.

II – Prise de fonction : pilotage opérationnel d'une structure

Le bureau FORMCO propose aux directeurs nouvellement nommés un accompagnement en deux temps :

1) **un module de prise de fonction de deux jours** où ils auront à réfléchir sur leur rôle de directeurs compte tenu des enjeux politiques du ministère chargé de l'agriculture et du ministère chargé de l'environnement (*une invitation spécifique leur est adressée en temps utile),*

2) **trois modules de deux jours** soit six jours d'approfondissement sur le pilotage opérationnel d'une structure.

Les séances seront animées sous forme d'échanges de pratiques. Le but étant d'aider chacun dans la prise en main d'une structure à savoir : diagnostic interne et externe, pilotage stratégique, management et communication interne, mise en œuvre des politiques publiques, la conduite du changement et le développement de la coopération, les styles de management etc…
Les groupes seront constitués de 12 personnes.

A l'issue de ce cycle de trois rencontres, les participants auront :

- analysé leur expérience au regard de méthodes et outils apportés par le consultant
- échangé sur les modes de pilotage d'une structure et de mobilisation du personnel
- réfléchi à l'animation et la responsabilisation de l'équipe de direction ainsi qu'aux modalités de coopération interservice
- travaillé les processus de décision et d'arbitrage au quotidien ou en situation complexe.

L'animateur s'appuiera sur les situations problèmes ou les questionnements apportés par les participants pour animer ces séances de travail et apporter les éclairages théoriques nécessaires.

Règles de fonctionnement :

- une réelle volonté d'échanger, de partager et de s'interroger sur son vécu professionnel en tant que directeur appelé à assurer pour la première fois la responsabilité d'une structure d'une certaine importance.

- un engagement dans la durée ainsi qu'une participation régulière nécessaires à une bonne dynamique de groupe et à la progression de chacun. La plus grande assiduité sera exigée des participants.

- une animation assurée par un consultant externe qui encadrera ce groupe durant la totalité du cycle et garantira la confidentialité des échanges.

- Une valorisation et capitalisation des échanges se traduira par un travail de synthèse pouvant faire l'objet d'une diffusion plus large.

Modalités pratiques :

calendrier : les séances de travail s'échelonneront sur 4 mois selon le calendrier ci-joint :

- 6 décembre 2004 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 8 décembre 2004
- 17 janvier 2005 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 19 janvier 2005
- 7 mars 2005 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 9 mars 2005

lieu : Paris
coût :
Les frais de déplacement et de séjour seront à la charge des services concernés ; les frais pédagogiques et de locaux étant pris en charge par le bureau FORMCO.
Inscriptions :
Les cadres intéressés sont invités à faire acte de candidature au moyen de la fiche ci-jointe avant **le 10 avril 2004 (délai de rigueur**). Ils recevront ultérieurement toutes les précisions nécessaires à leur participation.

III – Ateliers de réflexions managériales :

Ces ateliers sont organisés à l'intention des directeurs ayant déjà une grande expérience mais qui souhaitent échanger entre pairs avec l'aide d'un consultant pour mettre à jour leurs connaissances en management et réfléchir sur leurs pratiques.

Public :
Directeurs de DDAF, DRAF, DDSV, sous-directeurs d'administration centrale, proviseurs et cadres supérieurs d'Etablissements Publics en fonction depuis plusieurs années.

Finalités :
Ces ateliers permettent à chacun de s'interroger sur ses pratiques managériales et d'échanger avec des homologues pour s'enrichir des expériences des autres participants. Les analyses de situations professionnelles seront menées collectivement avec le soutien d'un consultant qui apportera des clefs de lecture pour mieux comprendre les problématiques auxquelles ils sont confrontés.

A l'issue de cette réflexion, les directeurs auront :

- pris du recul par rapport à leurs pratiques quotidiennes,
- clarifié leur positionnement et leur rôle dans l'animation de l'équipe de direction et d'une structure,
- approfondi les facteurs de motivation individuelles et collectives et de coopération interservice,
- acquis quelques méthodes d'analyse et de résolution de problème
- actualisé leurs connaissances en management.

Règles de fonctionnement :

Il est souhaitable que la composition du groupe soit diversifiée car ce sont les différences d'appartenance entre les membres du groupe qui enrichissent l'analyse. Par ailleurs la qualité des relations qui se noueront permettra confiance et acceptation mutuelle gage d'une parole authentique. Le nombre optimum de participants se situe entre huit et dix.

Les conditions pour qu'un tel travail soit fructueux sont les suivantes :

- un réel volontariat, s'agissant d'un travail de questionnement sur le mode personnel de fonctionnement du cadre au travers des cas apportés par les participants eux-mêmes.

- une inscription du travail dans la durée et une participation régulière, nécessaires à une bonne dynamique de groupe et à un engagement vis à vis des autres membres du groupe. La plus grande assiduité sera exigée des participants.

- une animation assurée par un consultant externe qui encadrera ce groupe durant la totalité du cycle et garantira la confidentialité des échanges.

modalités pratiques :

calendrier : les séances de travail s'échelonneront sur 4 mois selon le calendrier ci-joint :

- 6 décembre 2004 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 8 décembre 2004
- 17 janvier 2005 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 19 janvier 2005
- 7 mars 2005 : 18h30 – 20h (conférence débat) au 9 mars 2005

lieu : Paris
coût :
Les frais de déplacement et de séjour seront à la charge des services concernés ; les frais pédagogiques et de locaux étant pris en charge par le bureau FORMCO.
Inscriptions :
Les directeurs intéressés sont invités à faire acte de candidature au moyen de la fiche ci-jointe avant **le 10 avril 2004 (délai de rigueur**). Ils recevront ultérieurement toutes les précisions nécessaires à leurs déplacements.

L'adjointe au Directeur Général de
l'Administration

Odile BOBENRIETHER

Direction générale de l'Administration
Sous-Direction du Développement Profesionnel
et des Relations Sociales
Bureau de la Formation Continue

à retourner avant le 10 avril 2004 au

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales
DGA / SDDPRS – Bureau FORMCO
à l'attention de Valérie BARACHY
78, rue de Varenne

75349 Paris 07 SP

fax : 01.49.55.59.31

FORMCO

FICHE DE CANDIDATURE - FORMATION DES CADRES SUPERIEURS

Année 2004-2005

Je souhaite m'inscrire à la formation ci-après désignée (*cochez la case choisie):*

☐ I – Cycle Supérieur de Management de Ministère de l'Agriculture (12 j) *code :* ***67812***
☐ II – 1ère année de prise de fonction (6 j) *code :* ***67813***
☐ III – Ateliers d'analyse de pratiques (6 j) *code :* ***67814***
☐ IV – CSME (20 j) *code :* ***67823***

Nom : **Prénom :**

Fonction:

Affectation :

Adresse administrative précise :

Téléphone : Télécopie :

adresse internet :

- Nombre et qualité des personnels placés sous l'autorité du candidat :

ATTENTION : le recto et le verso de cette fiche sont **INDISSOCIABLES** et doivent être renseignés

Fonctions antérieurement exercées

fonctions	lieux	période

Formations au management suivies antérieurement :

Libellé	Structure organisatrice	année

Motivations du candidat pour suivre la présente formation : *merci de vous reporter au référentiel des compétences managériales des directeurs pour repérer quelques compétences à développer.*
Ce document est disponible sur le site de la formation continue du MAAPAR accessible par INTRAGRI site FORMCO ou par internet www.formco.agriculture.gouv.fr *rubrique actualités*

Avis du directeur pour une inscription au cycle supérieur de management(CSMA) Fait à Le signature:	Fait à Le Signature du candidat :