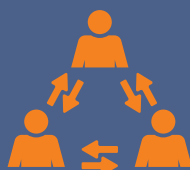




PLAN MANAGÉRIAL

Octobre 2016



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
DE L'AGROALIMENTAIRE
ET DE LA FORÊT

LE PLAN MANAGÉRIAL

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I - DÉFINIR LE CADRE MANAGÉRIAL AU MAAF

I.1 Définir les attendus du management

ACTION 1 – ÉLABORER UNE CHARTE MINISTÉRIELLE DU MANAGEMENT (P1 2016)

ACTION 2 – ÉLABORER UNE CHARTE DU MANAGEMENT DANS LES STRUCTURES (P2 2017)

1-2 Donner du sens

ACTION 3 – ÉTABLIR ET FAIRE PARTAGER LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES (P1 2017-18)

1-3 Innover pour réussir la réforme territoriale

ACTION : 4 – MANAGER DANS UN CONTEXTE MULTISITES (P1 2016-2017)

I.4 Concilier travail et vie personnelle

ACTION 5 – FORMER LES MANAGERS À LA GESTION DU TEMPS (P2 2017-2018)

ACTION 6 – METTRE À DISPOSITION DES OUTILS POUR TRAITER LES SITUATIONS DIFFICILES (P2 2016-2017)

II - DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

2-1 Recruter

ACTION 7 – RENFORCER LA FORMATION DES JURYS POUR LA DÉTECTION DES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES MANAGÉRIALES (IPEF ET ISPV) (P2 2016-2017)

ACTION 8 – PROFESSIONNALISER LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT SUR UN POSTE DE MANAGER (P2 2016-2017)

ACTION 9 – CONSOLIDER LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT PAR LA LISTE D'APTITUDE DES DIRECTEURS D'EPLFPA (P2 2017)

2-2 Former

ACTION 10 – DÉFINIR DES PARCOURS DE FORMATION DE RÉFÉRENCE AU MANAGEMENT (P1 2016- 2017)

ACTION 11 – REVOIR L'ORGANISATION DE L'OFFRE DE FORMATION AU MANAGEMENT (P2 2016-2017)

ACTION 12 – DÉVELOPPER LE CO-DÉVELOPPEMENT ET LES ÉCHANGES DE PRATIQUES – VERS DES COMMUNAUTÉS DE CADRES POUR LES MANAGERS (P1 2016)

ACTION 13 – ASSURER UNE FORMATION INITIALE AU MANAGEMENT APRÈS PROMOTION INTERNE EN CATÉGORIE A (P2 2017)

2-3 Construire des parcours de managers

ACTION 14 – RECONNAÎTRE L'EXPERTISE (P2 2016)

ACTION 15 – CONSOLIDER LE CONSEIL AUX AGENTS PAR LES IGAPS (P1 2016)

2.4 Accompagner

ACTION 16 – EXPÉRIMENTER LE TUTORAT SUR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE (P3 2017-2018)

ACTION 17 – DÉVELOPPER L'OFFRE DE COACHING INDIVIDUEL (P2 2016-2017)

2-5 Évaluer

ACTION 18 – ORIENTER LES CADRES DANS LEUR PARCOURS (P3 2017)

ACTION 19 – EXPÉRIMENTER L'ÉVALUATION EXTERNE POUR LES CADRES SUPÉRIEURS (P1 2016)

ACTION 20 – CONSOLIDER LES REVUES DE CADRES, À PLUSIEURS NIVEAUX (P2 2017)

2-6 Fins de carrière

ACTION 21 – POURSUIVRE LA VALORISATION DES CADRES EN FIN DE CARRIÈRE SUR DES MISSIONS TRANSVERSES À ENJEUX (P2 2017)

ACTION 22 – TRAVAILLER AVEC LA DGAFP À UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DE DÉPARTS VOLONTAIRES (P3 2018) ET POUVOIR ENCADRER PLUS STRICTEMENT LES DÉROGATIONS DE PROROGATION AU-DELÀ DE LA DURÉE LÉGALE DE DÉPART EN RETRAITE EN CAS DE CARRIÈRE INCOMPLÈTE

INTRODUCTION

Le ministère chargé de l'agriculture emploie environ 31 000 agents, pour mener des politiques dans les domaines des politiques agricoles, de l'enseignement agricole, de la sécurité et la qualité de l'alimentation, de la protection sociale agricole. Ces agents sont employés en administration centrale, dans les services déconcentrés régionaux et départementaux (interministériels), dans les établissements publics d'enseignement agricole. Environ 43% des agents sont des enseignants, 20% des agents de catégorie A non enseignants, 37% des agents de catégorie B et C.

Environ 2 900 agents exercent des fonctions d'encadrement en administration centrale, dans les directions régionales et départementales interministérielles, ainsi que dans les établissements de l'enseignement secondaire agricole. À cet ensemble doivent être ajoutés les agents des corps du MAAF 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 utilise autant que de besoin l'offre de formation tant ministérielle qu'interministérielle adaptée aux besoins des managers. Il s'appuie également, pour ce qui concerne l'évaluation, sur le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) dont les bases ont été mises en place dans les années 1990. Par la connaissance qu'ils ont des services et des agents, les trente ingénieurs et inspecteurs généraux qui composent le RAPS participent à la détection et à l'évaluation des cadres, dont la gestion est intégralement assurée, à l'identique de tous les personnels, par le service des ressources humaines. Enfin, placée auprès de la secrétaire générale, la délégation à la mobilité et aux carrières tient à jour des viviers de cadres supérieurs, assure le suivi et le pilotage des parcours professionnels de ces cadres supérieurs dans un périmètre englobant l'administration centrale, les services déconcentrés et les opérateurs. Elle participe aux réunions interministérielles organisées par le SGG qui ont abouti à la création du vivier des cadres dirigeants.

Par ailleurs, la mise en place de ces viviers s'accompagne d'une attention particulière accordée à l'équilibre femmes – hommes. En effet, pour atteindre l'objectif fixé de 40 % de nominations de femmes sur les postes sous statut d'emploi, il importe de détecter en amont les potentiels féminins et de les accompagner dans leur parcours professionnel afin de les amener vers des postes de management.

Cette organisation, mise en place il y a dix ans lors de la création du secrétariat général, permet au MAAF de disposer d'un maillage territorial exhaustif, d'une gestion harmonisée entre les différents secteurs d'activités et d'un échelon de synthèse des informations et des évaluations à même de proposer aux décideurs des profils adaptés pour les postes d'encadrement supérieur.

Pour autant, les réformes engagées, la complexité croissante des problématiques, la transition numérique ou les évolutions sociétales sont autant d'invitations à rénover et à renforcer le dispositif existant.

Aussi, a été élaboré le présent plan managérial composé de 22 actions nouvelles, dont la mise en œuvre débutera en 2016 pour les plus prioritaires. Ce plan a été élaboré à l'issue d'une phase de travail sous forme de deux séminaires qui ont réuni à l'automne 2015 un ensemble représentatif de cadres de tous les secteurs d'emploi, des niveaux de fonction occupée et des corps d'origine. Ces séminaires ont permis d'établir un bilan du dispositif en vigueur au MAAF et d'identifier des actions nouvelles susceptibles d'être engagées.

Six objectifs majeurs sont plus particulièrement recherchés dans ce plan :

- s'adresser à l'ensemble des cadres du périmètre concerné par le plan. Tant les cadres intermédiaires que les cadres supérieurs sont concernés. Certaines actions ont une portée générale, d'autres seront ciblées sur tel ou tel niveau d'encadrement ;
- formaliser un socle commun de valeurs et de pratiques auquel les encadrants pourront se référer au quotidien. A cette fin, une charte ministérielle du management sera élaborée et une déclinaison par structure sera expérimentée ;
- placer l'évaluation des compétences managériales dans les processus de recrutement et d'évaluation des cadres. Dans cette optique, les jurys de concours, les IGAPS, ainsi que les managers de managers, seront formés pour être en mesure d'évaluer ces compétences. Les évaluations à 180° ou 360°, ainsi que l'assessment center feront l'objet d'une expérimentation. Ces évolutions compléteront les revues de cadres existantes ;

- mettre à disposition des cadres des outils nouveaux. Des parcours de formation construits au regard de formations référencées et obligatoires en matière de management seront mis en place. Chaque changement de poste impliquant un changement de niveau de management sera préparé ou accompagné par les actions de formations nécessaires. Des formations complémentaires sur la gestion du temps, des situations difficiles ou encore le dialogue social seront également systématisées. La pratique du management à distance fera l'objet d'une attention particulière en 2016 au regard de l'enjeu qu'il représente pour la réussite de la réorganisation régionale ;
- accompagner et 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 ;
- consolider les parcours professionnels en facilitant l'alternance entre les postes de management et d'expertise et en poursuivant les actions entreprises pour valoriser de manière optimale les compétences des cadres en fin de carrière.

La mise en œuvre de ce plan est détaillée dans le présent document présentant le cadre de gestion de l'encadrement au MAAF et identifiant les 22 actions retenues. Résolument ambitieux, il permettra au ministère et à ses opérateurs de renforcer leurs capacités à relever les défis qui les attendent à court, moyen et long termes en disposant de cadres formés, évalués et accompagnés tout au long de leur parcours professionnel.

Pour qu'il produise tous les effets escomptés, il conviendra de veiller à son articulation, d'une part, avec les dispositifs interministériels et, d'autre part, avec ceux envisagés par les services du Premier ministre compétents pour les directions départementales interministérielles. De manière générale, c'est en tirant partie des meilleures pratiques de formation et d'évaluation que les objectifs attendus en matière de gestion et de mobilité interministérielles des cadres pourront être atteints.

En conséquence, au regard de son importance, la gouvernance du plan sera assurée au plus haut-niveau, à savoir par le comité des directeurs d'administration centrale présidé par la secrétaire générale. Le pilotage et le déploiement seront assurés par le secrétariat général et en particulier le service des ressources humaines.

1 - DÉFINIR LE CADRE MANAGÉRIAL AU MAAF

Le ministère de l'agriculture compte de l'ordre de 2 900 agents sur des postes d'encadrement supérieur ou intermédiaire soit environ 8 % du nombre d'agents employés par le ministère. Ces postes sont occupés par des agents de corps A+ (administrateurs civils, IPEF, ISPV) ou A (IAE, attachés, ingénieurs de recherche, professeurs). En DDI, une très grande majorité (environ 90%) des agents des corps de catégorie A et A+ sont sur des postes d'encadrement. En DRAAF, ce taux est intermédiaire (environ 45%) et plus faible en administration centrale (environ 20%), du fait d'un nombre de chargés de mission important relevant de la catégorie A ou A+ et du CGAAER. En EPL, hors agents exerçant des fonctions d'enseignement, la quasi totalité des agents relevant des catégories A et A+ est en position d'encadrement.

Tableau 1 : Évaluation du nombre de postes d'encadrement au MAAF

	AC	D(R)AAF	DDI	EPL	Total MAAF
Cadre dirigeants	7				7
Encadrement supérieur					
Directeurs et directeurs adjoints ⁽¹⁾	0	57	180	167	404
Chefs de service AC	17	0	0	0	17
Sous-directeurs	28	0	0	0	28
Total	45	57	180	167	449
Encadrement intermédiaire					
Sous-directeurs adjoint - Chefs de bureau et adjoints	171				171
Chefs de service SD ⁽²⁾	0	80	400	200	680
Adjoints de chef de service et chefs d'unité/pôle	0	240	800	0	1040
Directeurs de centres en EPLEFPA	0	0	0	560	560
Total	171	320	1200	760	2451
Total encadrement supérieur et intermédiaire	223	377	1380	927	2907

⁽¹⁾ pour les EPLEFPA, seuls les directeurs sont comptabilisés ici

⁽²⁾ en EPLEFPA : SG

Tableau 2 : Effectif des corps d'encadrement par secteur d'emploi ¹

Catégorie	Corps	AC	D(R)AAF	DDI	EPL	Total MAAF	Opérateurs	Total MAAF
A+	Administrateur civil	27		2		29	2	31
	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts	251	135	131	110	627	165	792
	Inspecteur de la santé publique vétérinaire	162	104	299	1	566	26	592
A	Attaché d'administration de l'état	299	151	170	189	809	393	1202
	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement	214	449	906	363	1932	918	2850
	Ingénieur de recherche	9	4	0	1	14	0	14
	Corps enseignants détachés comme directeurs d'établissement	3	13	3	399	418	0	418
	Total	965	856	1511	1063	4395	1504	5899

⁽¹⁾ Ce tableau ne porte que sur les agents de catégorie A. Cependant, certains chefs d'unité (notamment en DDI) peuvent être des agents expérimentés de catégorie B.

1-1- DÉFINIR LES ATTENDUS DU MANAGEMENT

Le management a pour objectif l'animation des équipes et le pilotage des structures en vue d'assurer la bonne exécution des missions. À cet effet, il suppose la mise en place de méthodes de travail optimisées et l'accompagnement des agents en vue de leur adaptation aux évolutions de leurs métiers. Aussi, être manager, requiert-il une posture adaptée, des savoir-être et des savoir-faire spécifiques, mais aussi des valeurs et des principes partagés pour guider son action au quotidien. Les réformes en cours de l'action publique invitent à un questionnement sur les compétences attendues du management et, plus largement, sur l'évolution de la culture managériale du ministère. En outre, le profil des agents encadrés évolue, avec des nouveaux entrants parfois très diplômés pour leur poste, en attente de plus d'autonomie.

Les attendus peuvent se définir au niveau national, au niveau local et au niveau individuel.

Au niveau national, il s'agit de définir les principes d'action et les valeurs de l'action managériale, par une **charte ministérielle du management**. L'objectif est d'orienter l'action et le développement des organisations et des managers dans un sens commun au ministère. Une charte du management doit renforcer les valeurs pratiquées qui sont jugées les plus essentielles, et définir des valeurs à développer dans l'avenir.

Cet exercice ministériel sera complété progressivement, par des **chartes locales de management**, en tenant compte des premières expérimentations lancées dans des DRAAF. Les chartes de management, faites au niveau des structures, conduisent à renforcer les communautés de travail, mieux définir l'articulation des niveaux hiérarchiques et les rôles de chacun.

Les chartes fixent des orientations générales, relatives à la culture du ministère ou de la structure, mais ne permettent pas de définir les compétences et rôles attendus du manager au niveau individuel. Ce travail le plus fin est à réaliser de façon spécifique, pour chaque situation. Cependant, il peut être facilité et rendu plus cohérent par la définition de **référentiels de compétences**. Ces référentiels listent tous les savoir-faire, savoir-être, qualités et compétences managériaux, qui peuvent ensuite être utilisés comme base à l'analyse individuelle. Les référentiels de compétences sont également la base de l'évaluation des cadres et de la définition des formations.

Ces démarches tireront les enseignements de la démarche initiée par le secrétariat général du gouvernement pour la rénovation de l'encadrement dirigeant qui a permis la constitution du vivier des cadres dirigeants de l'État en mettant l'accent sur la détection des compétences managériales à partir d'une grille de compétences très complète et d'assessments, mais également sur l'accompagnement proposé pour renforcer les compétences managériales des directeurs et de leurs équipes.

Action 1 **Élaborer une charte ministérielle du management (P1 2016)²**

	<p>Une charte ministérielle sera élaborée. Elle permettra de préciser la culture managériale du MAAF et les orientations qui lui sont fixées. Elle comprendra en annexe un référentiel des compétences managériales. Cette charte servira de cadre de référence pour la formation des cadres et leur évaluation. Son actualisation sera prévue a minima tous les 5 ans. Les directeurs des opérateurs seront invités à la décliner pour leurs établissements respectifs.</p>
Modalités	<p>L'élaboration du projet de charte ministérielle sera réalisé avec l'appui d'un groupe de travail dédié, qui mobilisera des représentants de l'ensemble des services.</p>

En complément de la charte ministérielle, les services seront incités à préparer une charte de management de leur structure. L'enjeu sera de traduire les principes ministériels et de les préciser dans un fonctionnement quotidien, dépendant du type de structure, de son organisation, de son histoire et de la personnalité des agents. Il s'agira d'y préciser les valeurs de la structure et ses principes de fonctionnement, notamment pour que les cadres s'approprient leurs marges de manœuvre, puissent libérer leur créativité et être encouragés à la prise de risques.

Action 2 **Élaborer une charte du management dans les structures (P2 2017)**

	<p>Les services seront invités à engager une démarche d'élaboration de chartes locales de management, en prenant en compte la charte ministérielle. Les documents devront être maintenus vivants, en fonction du retour sur leur application, du changement des personnels dirigeants, des modifications des priorités des structures.</p>
Modalités	<p>La démarche de déploiement dans les services sera progressive. Une expérimentation sera lancée en 2017, portant sur 3 DRAAF et 3 EPLEFPA volontaires, en tenant compte des spécificités des structures. Le retour d'expériences sera valorisé auprès des autres services, pour les guider dans la mise en œuvre de cette démarche et, en fonction des arbitrages, mettre en place un élargissement voire une généralisation.</p>

⁽²⁾ Pour chaque action, une priorité est définie de 1 à 3, ainsi qu'une planification pour le lancement de l'action, entre 2016 et 2017.

1-2- DONNER DU SENS

Dans un environnement en mutation (technologies du numérique, économie collaborative, démocratie directe, enjeux environnementaux, baisse des moyens de l'État, régionalisation, réforme territoriale...), la valeur ajoutée du manager est attendue dans sa capacité à donner du sens, en avenir parfois incertain.

Les démarches de type « projet stratégique » permettent de partager au sein de l'ensemble des communautés de travail considérées des orientations prospectives renforçant le sens de l'action quotidienne, au service des orientations stratégiques du ministère.

Au MAAF, où ce type de démarche est largement répandu, il s'agit de réaffirmer toute la nécessité que chaque structure conduise à intervalle régulier de tels projets. Pour les EPLEFPA, des projets d'établissement existent et l'enjeu est d'en assurer une actualisation régulière. S'agissant des DRAAF, la réussite de la réforme territoriale passe par l'établissement dans chaque région fusionnée d'un nouveau projet stratégique.

Action 3 Établir et faire partager les orientations stratégiques (P1 2017-2018)

Chaque structure mettra en place, dans une démarche de co-construction interne, un document cadre fixant les orientations stratégiques annuelles ou pluri-annuelles structurant son action (le projet d'établissement prescrit à l'article L.811-8 du CRPM pour ce qui concerne les EPLEFPA).

Modalités	Les structures décideront de la méthode d'élaboration ainsi que du format du document cadre. Pour les D(R)AAF, le document cadre sera élaboré dès 2017 pour les DRAAF non fusionnées et à partir de 2018 pour les autres. Pour les EPLEFPA, la démarche d'actualisation des projets d'établissement devra être conduite en 2016 (au minimum engagée, lorsqu'une refonte importante est nécessaire). L'existence et la qualité de ce document seront prises en compte progressivement dans l'évaluation des directeurs de services déconcentrés et d'EPLFPA.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1-3- INNOVER POUR RÉUSSIR LA RÉFORME TERRITORIALE

La réforme territoriale bouleverse les modes d'organisation des DRAAF et oblige à créer de nouveaux modes de travail, pour s'adapter à une organisation multisites et à un nouveau pilotage adapté à la taille des régions les plus grandes.

L'enjeu du travail en multisites apparaît, en effet, comme le plus complexe pour la mise en place des nouvelles directions régionales. De nouvelles manières de travailler doivent être pensées pour le manager, conciliant la nécessaire autonomie des équipes et un niveau suffisant de maîtrise du travail.

Les managers ont besoin d'un appui méthodologique qui pourrait être apporté en formation, mais aussi lors d'échanges plus continus.

Action 4 Manager dans un contexte multisites (P1 2016-2017)

Les leviers suivants seront mobilisés pour appuyer les managers dans le pilotage de services en multisites en DRAAF :

- mise en place d'une formation-action sur le management en multisites,
- mise en place d'une procédure de remontée et partage des bonnes pratiques.

Modalités	Des formations seront mises en place au 1 ^{er} semestre 2016 et proposées aux régions concernées. La procédure de partage des bonnes pratiques passera par l'identification d'un interlocuteur relais dans chaque DRAAF concernée.
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Les enseignements de cette action pourront utilement être mis en œuvre par les EPLEFPA, dont un grand nombre sont déjà confrontés à des enjeux spécifiques de management liés à leur configuration en multisites.

1-4- CONCILIER TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE

Les cadres doivent en règle générale faire face à des charges de travail importantes induisant des amplitudes horaires significatives. Une maîtrise adaptée de la gestion du temps par les cadres apparaît donc nécessaire et constitue également un moyen complémentaire pour la gestion du stress lié au travail.

Action 5 Former les managers à la gestion du temps (P2 2017-2018)

	Dans le cadre de l'offre de formation rénovée, une formation sur la thématique de la gestion du temps sera mise en place pour tous les managers du MAAF
Modalités	La formation sera spécifique aux encadrants. Un cahier des charges sera défini au niveau national avec un déploiement adapté au niveau local.

Les actions du présent plan visent à l'amélioration des pratiques du management et contribuent ainsi à la prévention primaire³ et secondaire⁴ des RPS.

Il apparaît cependant nécessaire de faciliter les actions au titre de la prévention tertiaire⁵. Il s'agit, d'une part, d'améliorer la connaissance des outils existants et, d'autre part, de les compléter, dans une présentation de « boîte à outils ».

Action 6 Mettre à disposition des outils pour traiter les situations difficiles (P2 2016-2017)

	La boîte à outils proposée comprendrait les dispositifs suivants, à destination de tous les services : <ul style="list-style-type: none">- développement du coaching individuel (Cf. action n° 17) et collectif,- communication sur le rappel du rôle des acteurs de la prévention (ASS, ISST, AP, rôle des Igaps),- appui par des pairs via les réseaux constitués,- ligne téléphonique pour une assistance aux cadres en situation difficile,- mise à disposition de consultations de psychologues par téléphone.
Modalités	L'assistance téléphonique serait mise en place par un prestataire. Il s'agirait d'apporter une écoute et une assistance anonymes et confidentielles, sur un nombre limité de séances, pour un manager confronté à une situation difficile. La consultation avec un psychologue en face à face pourrait être activée, pour un nombre limité de séances, après avis du médecin de prévention ou de l'assistant de service social. Un recueil des bonnes pratiques et des outils disponibles sera élaboré en vue d'offrir une information complète sur la gestion de ces situations.

⁽³⁾ Agir sur les causes organisationnelles afin de supprimer ou réduire les risques psychosociaux liés aux situations de travail.

⁽⁴⁾ Aider les agents à développer des connaissances et des réponses pour mieux faire face aux situations à risques.

⁽⁵⁾ Gérer les situations de crise, mettre en place des dispositifs d'assistance aux agents affectés par les RPS.

2 - DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

2-1- RECRUTER

De par le rôle des managers dans l'animation d'équipe, leur recrutement est un acte déterminant pour la structure concernée. Du point de vue de l'agent concerné, une bonne adéquation entre ses compétences et le poste permet le développement d'un potentiel, l'épanouissement au travail, alors qu'un mauvais choix pourra entraîner des difficultés multiples et à long terme dans les cas les plus difficiles.

► Les recrutements externes

Une part significative des cadres en activité est issue des concours externes d'accès aux corps de catégorie A et A+. Ainsi, pour favoriser sur le long terme le renforcement des compétences managériales des cadres du ministère, il est important de mieux intégrer la prise en compte des capacités managériales (existantes ou potentielles) dans les processus de recrutement externe des agents concernés sans pour autant abaisser les exigences quant aux aspects techniques ou administratifs qui demeurent indispensables. S'agissant des corps administratifs, le recrutement externe est assuré en dehors du MAAF et ne peut donc être pris en considération. Pour le corps des IAE, le mode de recrutement externe ne permet pas la prise en compte des potentialités managériales. Pour ce qui concerne les corps techniques A+, largement présents dans un ministère technique comme le MAAF, les modes de recrutement actuels permettent pour les ISPV et les IPEF de prendre en compte de manière plus établie, mais non exclusive, les aptitudes liées au management.

Les jurys de sélection (y compris pour la liste d'aptitude) sont formés, comme pour tous les jurys organisés par le MAAF. La formation des jurys sur les modalités de détection des capacités managériales est cependant à renforcer.

Action 7 Renforcer la formation des jurys pour la détection des capacités et compétences managériales (IPEF et ISPV) (P2 2016-2017)

Les jurys des concours de recrutement des IPEF et ISPV suivront une formation plus approfondie sur la détection des capacités et compétences managériales.

Modalités Pour les IPEF, les modalités de mises en œuvre seront concertées avec le MEEM.

► Recrutement sur un poste :

Quand un manager doit être recruté pour un poste donné, l'enjeu justifie que des méthodes et outils supplémentaires soient donnés aux managers de 2e niveau devant conduire le recrutement.

Il s'agit notamment de :

- caractériser au mieux les compétences attendues sur le poste, en particulier les aptitudes au management,
- s'assurer de la qualité du candidat, son adéquation avec le profil recherché et son potentiel,
- favoriser la diversité des profils de managers, gage d'une plus grande richesse des ressources humaines,
- respecter les règles de non discrimination.

Action 8 Professionnaliser les procédures de recrutement sur un poste de manager (P2 2016-2017)

	Un guide du recrutement sera élaboré et des formations seront déployées, avec une priorité affirmée sur les recruteurs de managers. La mise en place de procédures collégiales sera recherchée.
Modalités	Le guide du recrutement sera élaboré par le SRH, en bénéficiant des documents pré-existants (Cf. notamment celui des ministères économiques et financiers). Ce guide comprendra des préconisations pour la préparation et pour la conduite des entretiens. Les formations seront déployées à la fois au niveau national et en région, dans le cadre de la révision de l'ensemble de l'offre de formation à destination de tous les managers (Cf. action 11).

► Spécificités pour les cadres supérieurs

Pour les cadres supérieurs hors enseignement, la procédure en place se base sur plusieurs niveaux : les Igaps en amont, la délégation aux mobilités et carrières (DMC)⁶, le supérieur hiérarchique direct ou la secrétaire générale, le cabinet du Ministre. Le choix se fonde sur une analyse croisée des compétences par plusieurs acteurs, prenant en compte l'action du cadre dans ses précédents postes, ainsi que les attendus sur le poste concerné.

En amont, les IGAPS ont un rôle majeur pour les cadres en fonction au ministère. Par leurs visites dans les structures, par les revues des cadres conduites annuellement avec la DMC (Cf.action 20), ils fournissent à celle-ci un matériau riche et évolutif permettant d'établir un vivier des cadres disposant du potentiel pour évoluer vers des emplois supérieurs.

Pour un poste de directeur ou directeur adjoint de service déconcentré ou de sous-directeur en administration centrale, la procédure de recrutement est coordonnée par la DMC (sous l'égide du SGG pour les emplois de directions de l'administration territoriale de l'État) qui mobilise à cet effet le vivier préalablement établi. La sélection est conduite par le supérieur hiérarchique. Les arbitrages sont rendus par le SGG pour les emplois en DDI. Pour les emplois spécifiques au MAAF, la secrétaire générale propose, le cas échéant, en lien avec le directeur d'administration centrale, les décisions de nomination au Cabinet.

Les chefs de service sont désormais recrutés conformément au décret du 16 mai 2016, qui prévoit leur audition par un comité de sélection, composé de la secrétaire générale, du directeur d'administration centrale concerné, d'un représentant de la DGAFP et d'un représentant d'un autre ministère.

La publicité des postes au Journal Officiel permet de recruter des candidats venant d'autres administrations. La DMC entretient des relations étroites avec ses homologues pour obtenir une vision globale sur le parcours des cadres externes, comme pour les candidats internes.

Les cadres supérieurs de l'enseignement technique agricole (directeurs d'EPLEFPA) sont recrutés par le biais d'une liste d'aptitude, qui permet aux lauréats d'accéder à des postes de directeurs adjoints puis directeurs d'EPLEFPA. La sélection comprend une épreuve écrite et une épreuve orale, organisées par une commission de sélection qui donne des avis sur chaque candidature, sur la base desquels la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) délibère. Les lauréats postulent ensuite sur les postes ouverts à la mobilité.

L'enjeu de la procédure de recrutement est d'autant plus important que, pour la très grande majorité, les candidats sont des enseignants, qui n'ont donc pas de pratique du management. Même si la procédure est éprouvée il apparaît nécessaire de la renforcer. Le passage de directeur adjoint à directeur d'EPLEFPA renforce la nécessité d'une capacité de management d'équipes, qui peuvent être importantes, avec des acteurs nombreux et variés.

⁽⁶⁾ La DMC est en charge du suivi des emplois fonctionnels.

Action 9 **Consolider les procédures de recrutement par la liste d'aptitude des directeurs d'EPLEFPA (P2 2017)**

Lors de la procédure de sélection des candidats à la liste d'aptitude des directeurs d'EPLEFPA, la détection des capacités managériales (ainsi que de gestion budgétaire et juridique) est délicate. La formation des membres de la commission de sélection sera revue, pour renforcer leur capacité à déceler les aptitudes des candidats.

Modalités La nouvelle formation sera déployée en 2017. Elle devra être dès 2017 suivie par au moins la moitié des membres de la commission.

2-2- FORMER

La formation est un outil incontournable pour tout manager pour progresser dans ses pratiques, justifiant qu'elle devienne la règle. Il s'agit de questionner ses pratiques, ses partis-pris conscients ou inconscients, au vu d'apports théoriques, de l'expérience et des conseils des autres, de la pratique de jeux de rôle, etc.

S'agissant de la formation initiale, pour le cas particulier des IPEF et des ISPV appelés majoritairement dès leur première affectation à exercer des fonctions d'encadrement, l'enjeu de la préparation à ce type de fonction donnera lieu à un examen avec les écoles de formation concernées des contenus de formation afin de garantir une préparation adaptée des nouveaux recrutés à ces fonctions. Agrosup Dijon sera également associé à ce travail, pour la formation des IAE.

► La formation continue

L'offre de formation continue sur le management est actuellement structurée selon les principes suivants :

- la définition, chaque année, de priorités nationales dans la note d'orientation ministérielle,
- la mise en commun, via un réseau de formateurs, d'une formation apportant les bases du management. Cette formation, très appréciée, est résolument ouverte en interministériel et bénéficie du label de l'École du management et de la GRH,
- au niveau régional, une gestion des offres en fonction des priorités nationales, des besoins locaux, de l'ensemble des offres ouvertes en interministériel,
- au niveau national (ministériel ou interministériel), la mise en place de parcours de formation comprenant une partie managériale, pour des prises de postes sur des fonctions précises : directeur et adjoint d'EPLEFPA, inspecteur officiel en abattoir, sous-directeurs et chefs de bureau d'administration centrale, directeur et adjoint en service déconcentré.

Les formations, si elles concernent en grande majorité des agents de catégorie A, peuvent aussi être déployées pour des agents de catégorie B (exemples de chefs d'unité en DDI).

Cette organisation, qui repose d'abord sur la déconcentration, ne permet pas un pilotage direct de l'offre réellement accessible au niveau local.

Il n'existe pas non plus de référentiel permettant un renforcement progressif des compétences managériales, en fonction des niveaux de fonctions, dans une logique de parcours. Le plus souvent, les agents décident donc pour eux-mêmes en fonction de leurs appétences, de leurs disponibilités, des moyens de leur structure, de s'inscrire à telle ou telle formation.

Par ailleurs, des cycles longs de formation sont accessibles à des agents du MAAF, mais ils sont mal connus et leur accès est à faciliter. Ces cycles favorisent la construction d'une réflexion managériale plus approfondie et le développement de l'affirmation de l'agent, qualité requise pour manager à haut niveau et pour prendre des risques dans des périodes de changements. Il peut être opportun de suivre ce type de formation (si elle est concentrée) entre deux postes, pour assurer la disponibilité nécessaire.

Action 10 Définir des parcours de formation de référence au management (P1 2016- 2017)

	<p>Une liste de formations de référence sera élaborée pour tous les managers du ministère. Des parcours de référence seront identifiés, pour référencer des formations ou des types de formations indispensables, en fonction du niveau hiérarchique, avec une attention particulière pour les promotions impliquant un changement important de niveau de responsabilité. Un rythme de formation sera également défini, pour inciter à des formations régulières, y compris sans changement de poste ou de fonction hiérarchique.</p>
Modalités	<p>La structure des parcours de formation de référence sera élaborée en cohérence avec les compétences mises en avant dans la charte ministérielle.</p> <p>Il est déjà apparu dans les travaux de préparation du plan que certains thèmes de formation doivent être davantage mis en avant (liste non exhaustive) :</p> <ul style="list-style-type: none">– l’initiation à la gestion RH du MAAF et à la conduite du dialogue social,– la lutte contre les discriminations,– la gestion du temps, l’efficacité et la qualité de vie au travail,– l’analyse des compétences, tant personnelles que celles des agents,– savoir recruter. <p>Les parcours de formation seront élaborés afin de répondre aux besoins des encadrants tout au long de leur carrière. Lors de la prise de fonction sur un nouveau poste, chaque cadre établira, sur la base des parcours de référence, la déclinaison personnalisée à son propre parcours, avec l’appui de son supérieur hiérarchique et si besoin de l’Igaps, du RLF et du DRFC, et au vu de ses acquis et des attentes liées à son poste. Il s’agit pour le cadre de s’engager dans une démarche de formation sur le long terme à adapter au regard du niveau et du périmètre du poste occupé et dans une logique de construction progressive de compétences. Le suivi effectif du parcours ainsi défini et les enseignements tirés seront abordés notamment lors de l’entretien professionnel avec le supérieur hiérarchique.</p>

Action 11 Revoir l’organisation de l’offre de formation au management (P2 2016-2017)

	<p>L’articulation entre les formations offertes au niveau local (par le MAAF ou en interministériel) et celles offertes au niveau national sera revue, afin de concilier les objectifs suivants : permettre à chacun d’accéder à l’ensemble des formations de référence listées, favoriser dans la mesure du possible l’organisation de formations locales, favoriser la mixité interministérielle.</p> <p>Chaque DRAAF devra faire en sorte que l’offre de référence soit accessible aux agents de sa région, soit par une formation ministérielle nationale ou locale, soit par la mobilisation de l’offre de formation interministérielle, et assurera la diffusion de l’information pour assurer une meilleure visibilité.</p>
Modalités	<p>Au vu du contenu de l’offre de formation de référence, un travail approfondi sera conduit avec les DRFC, prenant en compte le contexte interministériel, pour définir le bon niveau d’organisation.</p>

Une formation ponctuelle n’est pas toujours appropriée pour faire évoluer les pratiques des managers dans la résolution de problèmes complexes, humainement impliquants et presque toujours spécifiques.

Des sessions régulières d’échanges entre pairs, sous la forme de « co-développement » offriront davantage de potentiel pour faire évoluer les pratiques individuelles et développer une culture managériale commune et fédératrice. Les cadres y sont en position d’acteurs, confrontés aux problèmes concrets des autres participants et amenés à réfléchir puis présenter un problème qu’ils rencontrent eux-mêmes.

Ces ateliers peuvent être animés en interne par des agents ayant suivi une formation spécifique. Des réseaux ont ainsi été constitués par le MEEM et en interministériel par le SGMAP, qui organise des sessions de formations de formateurs via l'Ecole de Modernisation de l'Etat. Le réseau interministériel d'animateurs internes comprend actuellement 14 agents, dont 3 agents du MAAF, qui peuvent déjà être sollicités via les PFRH. Par ailleurs, le marché du fond de modernisation et de réforme (FMR) comprend un lot d'animation de sessions de co-développement, qui peuvent donc être sollicitées sur des financements de l'administration centrale.

Des premières expériences de sessions de co-développement ont eu lieu avec succès au MAAF, mais la connaissance du dispositif est à améliorer et l'organisation de l'offre du co-développement reste à structurer.

D'autres types d'échanges de pratiques peuvent aussi être organisés (notamment via des financements FMR) et sont aussi à encourager, surtout s'ils peuvent donner lieu ensuite à des communautés de cadres poursuivant les échanges également de façon informelle.

Action 12 Développer le co-développement et les échanges de pratiques – vers des communautés de cadres par les managers (P1 2016)

Des actions de co-développement pourront être sollicitées par chaque région, avec une animation externe (FMR) ou interne (réseau interministériel). Une communication sera menée en amont pour faire connaître les principes et intérêts des actions de co-développement.

Les échanges de pratiques seront développés pour permettre aux responsables de service d'échanger sur leurs pratiques managériales et créer des communautés de cadres. En priorité, des échanges de pratiques managériales seront organisés pour les responsables des services d'économie agricole (SEA).

Modalités

Le MAAF poursuivra la formation d'animateurs internes dans le cadre du cursus proposé par l'Ecole de la Modernisation de l'Etat. Ces animateurs, ainsi que ceux du vivier interministériel, peuvent être sollicités, dès maintenant, par les délégués à la formation continue des DRAAF via les PFRH, pour répondre aux besoins locaux, régionaux ou inter-régionaux. Les besoins auxquels il ne sera pas possible de répondre dans ce cadre seront transmis au service de la modernisation au titre du marché du FMR.

Les échanges de pratiques pour les chefs de SEA seront animés via un financement FMR, avec l'objectif d'une pérennisation autonome de ces groupes à partir du 1^{er} semestre 2017.

► La formation après promotion

Les agents recrutés par concours externe d'élèves IAE, IPEF, ISPV et par concours interne IAE disposent d'une formation initiale qui inclut des cours sur le management des équipes. Le parcours de formation des directeurs d'EPL recrutés par liste d'aptitude (LA) comprend une séquence managériale. Par contre, les IAE et attachés recrutés par les voies de promotion interne (liste d'aptitude et examen professionnel) n'ont généralement bénéficié d'aucune formation managériale. En 2015, 85 agents ont bénéficié au MAAF de ces voies de promotion interne (IAE : 24 par l'examen professionnel et 35 par la liste d'aptitude ; attachés : 8 par l'examen professionnel et 16 par la liste d'aptitude).

Une formation apparaît nécessaire, pour ces agents, pour assurer le changement de posture entre la catégorie B et A et pour leur donner de premières bases en management, même si l'agent n'est pas d'emblée affecté sur ce type de fonction. Les objectifs de formation identifiés comme prioritaires sont : « la connaissance de soi » : ses forces et ses limites, ses représentations, ses scénarios de réussite, de décompensation... Une formation existe déjà à l'Institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture (« la posture de l'IAE »), qui pourrait servir de socle, mais est à compléter.

Action 13 Assurer une formation initiale au management après promotion interne en catégorie A (P2 2017)

Une formation obligatoire sera mise en place, à destination des IAE et des attachés recrutés par la promotion interne, d'une durée d'une semaine.

Modalités

La formation actuellement dispensée à l'Infoma sur la « posture de l'IAE » servira de socle à cette nouvelle formation. Les nouveaux IAE et attachés concernés seront regroupés (mêlés), sur des sessions réservées. Deux cycles pourraient être organisés chaque année, afin d'offrir un choix de date, tout en créant un effet de promotion contribuant à fédérer des réseaux de pairs.

2-3- CONSTRUIRE DES PARCOURS DE MANAGERS

À la suite des réformes récentes (création des DDI, réforme des régions) conjuguées avec la baisse des effectifs au cours de la période 2007-2012, le nombre de postes de management diminue, alors que les populations de cadres restent élevées.

Dans le même temps, on attend des managers des compétences de plus en plus riches sur l'animation de réseaux, sur la conduite de projets, du changement... La proactivité, la capacité d'innovation sont des compétences de plus en plus essentielles, elles se corrélaient avec la capacité du manager à se ressourcer, à posséder une culture diversifiée et à être acteur de sa destinée.

Les mobilités sont un vecteur essentiel pour l'acquisition des compétences des cadres : elles permettent de découvrir de nouveaux modes de travail, de travailler avec de nouveaux collaborateurs et d'enrichir la connaissance des politiques de l'État. Les compétences managériales, liées à la connaissance de l'humain, sont particulièrement nourries par l'exercice dans des contextes variés. Il importe donc de varier les secteurs d'activité, entre administrations, au sein du MAAF (politiques agricoles, forestières, alimentation, enseignement, recherche ; administration centrale ou déconcentrée). Il importe aussi d'alterner les positionnements, entre management, expertise, conduite de projet, animation de réseaux...

► Rendre possible la diversité des parcours

La note de service du 18 juin 2014 relative aux parcours professionnels des agents de catégories A reconnaît la possibilité de parcours professionnels qualifiants dans les domaines du management, de l'expertise, de l'enseignement et la recherche, incluant des parcours mixtes. La note de service donne également des références sur le classement des postes, ce qui permet essentiellement aux agents d'adapter leur parcours en fonction de leur ambition de promotion de grade.

La reconnaissance de l'expertise, déjà en place via les comités de domaines pilotés par le CGAAER, a été réorganisée et fortement élargie avec la mise en place de la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE, note de service du 29 juillet 2015, opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2016 avec deux premiers collègues d'évaluation en place⁷). Son organisation a été définie en cohérence avec les mécanismes en place au MEEM (dispositif similaire dans son principe et complémentaire dans les champs d'expertise couverts).

Cette reconnaissance peut favoriser l'alternance de postes entre expertise et management.

Action 14 Reconnaître l'expertise (P2 2016)

L'ensemble des collègues de domaines prévus dans la note de service du 29 juillet 2015 seront mis en place d'ici début 2017.

Les mobilités nécessaires pour les promotions de grade et de corps ont été revues par la note de service du 18 juin 2014 :

- pour les promotions au grade d'« en chef » (ISPV et IPEF), une mobilité de structure ou de secteur est imposée. Par ailleurs il est vérifié que le parcours de l'agent comprend au moins deux secteurs d'emplois,
- pour les changements de corps de B vers A et, s'agissant des agents de catégorie A des corps concernés, les avancements du 1^{er} grade vers le 2^{ème} grade, la mobilité doit être structurelle ou fonctionnelle (à condition d'être accompagnée d'un changement de domaine d'activité).

Pour les recrutements sur les emplois fonctionnels en administration centrale et en D(R)AAF, le critère de diversité des parcours est appliqué de façon prépondérante (au moins deux secteurs d'emplois).

⁽⁷⁾ Les quatre collègues prévus sont : « Transition agro-écologique et performance économique », « Alimentation, santé publique vétérinaire et qualité et santé des végétaux », « Filière forêt-bois : performance économique et environnementale », « Droit » ; le domaine « Systèmes d'information » sera décliné en fonction du nombre de candidats en partenariat avec le MEEM.

► Appuyer la construction des parcours

Un cadre est d'autant plus investi et performant qu'il est nommé sur un poste permettant de répondre à ses motivations professionnelles, dans lequel il trouve du sens et le transmet à ses équipes.

Si certaines mobilités arrivent sur sollicitation externe, le cas général est la nécessaire pro-activité du cadre. Dans tous les cas, avoir réfléchi sur ses compétences, ses atouts, ses valeurs et ses intérêts est un atout pour choisir un poste compatible avec un épanouissement professionnel.

Plusieurs actions du présent plan contribuent à aider le cadre dans cette réflexion (renforcement du coaching, formations d'analyse des compétences...).

Pour autant, le cadre doit être accompagné pour construire son parcours. Son supérieur hiérarchique est son premier interlocuteur ; cependant celui-ci n'a pas toujours une connaissance assez large des secteurs d'activité potentiels. Le conseil sur la mobilité et la carrière est une des composantes essentielles des missions des IGAPS. Sélectionnés pour leur expérience large et de haut niveau, formés spécifiquement sur les questions d'accompagnement, ils sont en position d'apporter un conseil approprié et éclairant aux agents. Leur organisation interrégionale au sein de 7 missions inter-régionales (MAPS) composées chacune de cinq ou six ingénieurs ou inspecteurs généraux (IGAPS) et de quatre assistant-e-s leur permet d'être présents sur tout le territoire. Les IGAPS rencontrent les agents une à deux fois par an, à l'occasion de déplacements dans chaque structure (DR, DDI, EPL et établissements d'enseignement supérieur, établissements publics) ou sous une autre forme (entretien téléphonique ou par rendez-vous dans le bureau de l'IGAPS). Pour les cadres supérieurs, la DMC prend en charge cette mission d'accompagnement et, pour les directeurs et directeurs adjoints d'EPLFPA, des échanges avec la DGER sont également conseillés.

Cependant, il n'existe ni indicateur ni enquête permettant d'objectiver le niveau de qualité du service apporté, ni retour d'expérience plaçant le dispositif dans un processus d'amélioration continue.

Action 15 Consolider le conseil aux agents par les IGAPS (P1 2016)

Une évaluation du dispositif de conseil aux agents sera conduite. En fonction des retours, un dispositif d'amélioration continue du conseil sera mis en place pour en garantir dans le temps la qualité.

Modalités

Un questionnaire spécifique sera élaboré et déployé, au cours d'entretiens individuels, auprès d'un échantillon représentatif d'agents du ministère (constitué avec l'appui méthodologique du centre d'étude et de prospective) pour évaluer la perception actuelle. Les modalités d'organisation du dispositif d'amélioration continue seront définies en fonction du retour.

2-4- ACCOMPAGNER

Un manager nouvellement nommé (comme cadre intermédiaire) peut rechercher un conseil, une aide, une confrontation ou confirmation dans ses pratiques d'intégration à son nouveau poste. Il peut aussi avoir besoin d'appui en cas de difficultés graves, pour les surmonter ou pour permettre une réorientation satisfaisante pour l'agent et le ministère. La neutralité bienveillante, la confidentialité, l'absence de confusion d'enjeux professionnels sont des conditions recherchées par l'agent pour qu'il s'ouvre sur ses difficultés et sur ses étonnements. En effet, la période d'intégration est, par définition, celle de la déstabilisation où l'agent a besoin d'être sécurisé et de dépasser certaines appréhensions. L'IGAPS et le supérieur hiérarchique apportent leur conseil, de façon complémentaire.

Un dispositif de tutorat est déjà en place et apprécié pour l'appui à la prise de poste des directeurs d'EPLFPA. Il concerne chaque année, une centaine d'agents. Les tuteurs sont des directeurs qui possèdent des compétences transversales notamment managériales et financières. Ils sont sélectionnés par l'inspection de l'enseignement agricole et Agrosup Dijon et formés à cette fonction pendant 2 jours. Le tutorat consiste en deux rencontres d'une journée entre le tuteur et le tutoré et des échanges sur les situations ou difficultés rencontrées.

Action 16 Expérimenter le tutorat sur l'encadrement intermédiaire (P3 2017-2018)

	Le tutorat sera mis en place pour des primo arrivants sur des postes managériaux du niveau cadre intermédiaire (chef de bureau et adjoint, chef de service et adjoint). Il sera dans un 1^{er} temps expérimenté sur 3 régions et évalué.
Modalités	Le tutorat est formalisé par une fiche de procédure qui engage le tuteur et le tuteuré dans la mise en oeuvre et le suivi de l'action. Le tuteur est a priori un agent de la structure, du même niveau hiérarchique au sein d'un autre bureau ou service, choisi localement. Il appartient aux responsables des structures de désigner le tuteur d'un primo arrivant. Le RAPS supervisera cette action et effectuera un bilan de l'expérimentation qui sera réalisé au 1 ^{er} semestre 2018.

Le **coaching** est un outil puissant pour permettre au cadre de questionner en profondeur ses compétences, ses aspirations, ses représentations et ses inhibitions professionnelles ou travailler à une réorientation. L'objectif est que le cadre qui en bénéficie exploite au mieux ses talents professionnels et libère son potentiel.

Au MAAF, un pôle coaching individuel a été créé en 2008. Il comptera bientôt cinq agents (une coach à temps plein, trois et bientôt quatre coachs à temps partiel). L'offre de coaching individuel est actuellement déployée essentiellement à destination des directeurs et directeurs adjoints nouvellement nommés en DRAAF et DDI, auxquels un coaching de développement est systématiquement proposé, et dans certains cas concerne des directeurs des EPLEFPA ou de centres constitutifs, des chefs de service en services déconcentrés, ou des cadres en difficulté. Le pôle assure une trentaine de coachings par an, dont une vingtaine pour des cadres sur statut d'emploi.

Les moyens à disposition ne permettent pas une ouverture à des coachings de développement pour une population plus large. Cependant, la présence du pôle permettrait de développer cette offre à des coûts maîtrisés.

Action 17 Développer l'offre de coaching individuel (P2 2016-2017)

	Afin de permettre un accès plus large au coaching individuel, les effectifs de coachs internes seront progressivement augmentés.
Modalités	La quotité de travail dédiée au coaching sera augmentée pour les coachs internes, permettant une hausse de l'offre immédiate et sans investissement complémentaire. Les possibilités de mutualisations interministérielles (sur une base équilibrée) seront étudiées dans le cadre du groupe de travail piloté par la DGAFP. Le renforcement des coachings sera en premier lieu à destination des cadres des DRAAF fusionnées, puis rapidement à destination des directeurs et directeurs adjoints d'EPLEFPA. Une communication adaptée sera mise en place pour encourager les cadres à recourir au coaching pour développer leur potentiel, en fonction des moyens disponibles.

Pour accompagner les managers et leurs équipes, le MAAF propose des dispositifs d'appui au management de ses services faisant appel aux techniques du coaching collectif. Se distinguant à la fois du conseil et de la formation, le coaching collectif offre à une équipe la possibilité de réfléchir collectivement au sens de son action, à sa stratégie et à ses modalités de fonctionnement. Le MAAF dispose à ce titre d'un marché public (au titre du FMR) lui permettant d'accompagner les cadres dirigeants et leurs équipes dans des situations complexes à forts enjeux stratégiques ou managériaux. Les managers intéressés peuvent solliciter un accompagnement auprès du secrétariat général / service de la modernisation.

Chaque année, le service de la modernisation accompagne une dizaine de services centraux ou déconcentrés qui conduisent des projets de cohésion de leurs équipes managériales. Ces projets restent encore largement méconnus, alors que le partage d'expérience paraît de nature à faire conforter l'évolution des pratiques managériales dans les services du MAAF. Le partage des projets conduits en DRAAF constitue une priorité, compte tenu du contexte actuel des DRAAF.

Sous-réserve des éléments de nature confidentielle, les projets conduits seront portés à la connaissance des structures pour leur permettre de bénéficier des retours d'expérience et des livrables produits et favoriser ainsi le partage des bonnes pratiques.

2-5- ÉVALUER

L'évaluation des cadres est indispensable pour leur permettre de progresser dans l'exercice de leurs missions « métier » et managériales. Elle intervient tout au long du parcours professionnel de l'agent avec des temps forts au moment, notamment, de la prise de fonction. L'évaluation concerne les cadres dirigeants et les cadres intermédiaires. Elle s'inscrit dans une démarche d'accompagnement individuel en parallèle du cadre réglementaire de l'entretien professionnel. La culture de l'évaluation passe par une meilleure compréhension de la finalité de l'évaluation et du bénéfice que l'agent peut en retirer.

L'évaluation des cadres est au MAAF conduite par leurs supérieurs hiérarchiques. Si cette approche permet aux cadres de bénéficier d'une appréciation sur leurs aptitudes managériales, elle est limitée au seul regard du supérieur direct de l'agent. Si cette évaluation est impérative, elle comporte néanmoins des limites qu'un élargissement des modalités permettrait de réduire.

Action 18 Orienter les cadres dans leur parcours (P3 2017)

Une procédure d'entretiens avec un IGAPS, portant sur l'aptitude au management, le conseil et l'orientation du parcours, sera engagée. Les agents concernés à terme sont les chefs de service en DRAAF et DDI, les chefs de bureau et adjoints à sous-directeur en administration centrale, les directeurs adjoints d'EPLEFPA, les directeurs d'EPLEFPA. Cette procédure sera mise en place, avec un entretien :

- dans les 3 ans après la prise du 1^{er} poste ;
- après une dizaine d'années pour la confirmation des talents.

Le réseau mettra en place des modalités spécifiques pour assurer ces entretiens et garantir une distanciation au regard des procédures de suivi habituelles. Des formations viendront renforcer la capacité des IGAPS à évaluer les compétences managériales des cadres.

Modalités

Cette action sera pilotée par le RAPS. Les entretiens se dérouleront dans le cadre des visites annuelles organisées dans les structures, mais ils feront l'objet d'une préparation particulière, à la fois par l'agent et par l'IGAPS. Dans un premier temps, les conclusions de ces entretiens seront remises exclusivement à l'agent qui en aura bénéficié. Les conditions de diffusion auprès de la hiérarchie des suggestions prioritaires résultant de l'exercice seront cependant étudiées.

Au-delà de l'évaluation des compétences dans le cadre de gestion quotidien, il est en effet utile d'offrir aux cadres la possibilité d'accéder aux outils permettant une évaluation plus poussée. Pour les cadres supérieurs, les enjeux justifient de mettre en place des outils spécifiques. Leur nombre restreint le permet.

L'évaluation dite à 180° ou à 360° permet une approche plus globale de la compétence du cadre évalué au travers de la perception et du ressenti de ses pairs, de ses proches collaborateurs et de sa hiérarchie directe. Ce dispositif permet à l'encadrant de confronter sa propre analyse de ses compétences au regard des tendances mises en évidence lors de l'évaluation.

Les outils du type Assessment permettent une évaluation poussée, par plusieurs évaluateurs, sur la base de mises en situations, tests psychologiques et entretiens. Ces outils sont en développement important pour les procédures de recrutement, pour évaluer les comportements en situation réelle, mais ils permettent également une évaluation externe objectivée des forces et faiblesses des agents en poste.

Action 19 Expérimenter l'évaluation externe pour les cadres supérieurs (P1 2016)

Les outils évaluation à 180°, évaluation à 360°, Assessment, seront testés auprès de cadres supérieurs volontaires puis développés.

Modalités

Le test concernera 5 agents pour chaque outil, réalisés par un prestataire extérieur. Pour la phase expérimentale les conclusions de l'évaluation seront remises exclusivement à l'agent qui en aura bénéficié. Les conditions de diffusion auprès de la hiérarchie des suggestions prioritaires résultant de l'exercice seront cependant étudiées (en fonction notamment des tests et des retours des autres ministères utilisateurs).

L'agent sera accompagné autant que de besoin pour la mise en œuvre des conclusions de l'évaluation. Ces outils seront à destination de tous les cadres supérieurs. Pour l'enseignement technique, ils seront limités aux directeurs des EPLEFPA ayant accédé ou susceptibles d'accéder à des postes de direction d'EPLFPA de catégorie 4 et 4+.

► Revue des cadres

Les mécanismes proposés supra conduisent à une appréciation des compétences potentielles et existantes de l'agent (potentiellement appuyés par un prestataire externe), par le supérieur hiérarchique et par l'Igaps référent. Il est nécessaire de prévoir des mécanismes permettant de confronter et partager l'appréciation entre ces acteurs, pour conduire à une vision partagée et consolidée : il s'agit de la revue des cadres. L'objectif est d'anticiper les besoins d'accompagnement, de mobilité et de détecter les agents à potentiel pour alimenter les viviers.

Au ministère de l'agriculture, il existe un dispositif pour les cadres supérieurs (directeurs et directrices DAAF/DRAAF, DDI) qui est porté par les MAPS et la délégation à la mobilité et aux carrières (DMC). Il permet au cours d'un entretien annuel entre chaque MAPS et la DMC d'évaluer la situation des managers, d'engager des actions visant à la consolidation de leurs compétences, à identifier les besoins d'accompagnement ou à envisager les mobilités. Cette évaluation peut être complétée par le bilan annuel de l'IGAPS suite à sa visite dans la structure. Cette démarche est complétée par une réunion du comité des directeurs d'administration centrale (Codac) permettant une revue complémentaire en particulier pour les DRAAF, les chefs de service et les sous-directeurs en centrale.

Il apparaît nécessaire de compléter cet exercice par une déclinaison à plusieurs niveaux. Pour les directeurs d'EPLFPA, le RAPS et l'inspection de l'enseignement agricole conduisent avec chaque DRAAF un bilan annuel du fonctionnement des EPLFPA de la région, au cours desquels les difficultés ou les mobilités à venir sont discutées.

Pour les cadres intermédiaires il n'existe pas de dispositif spécifique de revue des cadres.

Action 20 **Consolider les revues de cadres, à plusieurs niveaux (P2 2017)**

	La démarche de revue des cadres sera élargie, à plusieurs niveaux, au sein de chaque service du MAAF (AC, D(R)AAF, EPLEFPA) et de ses opérateurs.
Modalités	<p>La démarche sera annuelle et réalisée à l'issue des entretiens professionnels. Il fera l'objet d'un cadrage global par note de service. Il se réalisera au niveau adapté.</p> <p>Pour l'administration centrale :</p> <ul style="list-style-type: none">– au sein du Codac pour les chefs de services, et les sous directeurs,– au sein de chaque direction et avec les Igaps pour les adjoints de sous-directeurs, chefs de bureaux, pour les autres cadres à potentiels. <p>Pour les D(R)AAF :</p> <ul style="list-style-type: none">– entre la DMC et les MAPS et au sein du Codac pour les directeurs et adjoints (comme actuellement),– au sein de chaque DRAAF pour les cadres intermédiaires (chefs de service et d'unité) et les cadres non managers à potentiel. <p>Pour les EPLEFPA :</p> <ul style="list-style-type: none">– entre les IGAPS, les IEA et les DRAAF,– au sein de chaque EPLEFPA pour les cadres intermédiaires. <p>Pour les opérateurs une déclinaison du dispositif sera précisée ultérieurement.</p>

2-6- FINS DE CARRIÈRE

Le MAAF conduit une démarche volontaire pour assurer l'emploi et la valorisation des compétences des cadres dans leur dernière partie de carrière. La promotion de la voie de l'expertise (cf action 14) contribue aux possibilités de maintien des cadres dans des fonctions compatibles avec les parcours de fin de carrière.

Pour les agents ayant exercé des responsabilités managériales, les postes au sein du CGAAER et du RAPS offrent des débouchés importants. D'autres postes ont été créés dans les services, pour répondre à des besoins spécifiques : égalité professionnelle, diversité, ingénieurs généraux de bassin hydraulique, de bassin laitier, de bassin viticole, sur les problématiques équine, les filières de production...

Action 21 **Poursuivre la valorisation des cadres en fin de carrière sur des missions transverses à enjeux (P2 2017)**

	L'affectation de cadres expérimentés en dernière partie de carrière sur des postes non managériaux d'expertise ou de coordination sera consolidée et renforcée.
Modalités	Une étude sera conduite pour évaluer le rôle et l'apport des cadres concernés dans les services, évaluer les besoins des services pour ces types de poste, proposer des dispositifs de formation adaptés pour les agents.

Le MAAF estime cependant que ces débouchés ne régleront pas la problématique de l'excédent de cadres supérieurs en fin de carrière, lié à l'allongement de l'âge de départ en retraite. Des mesures spécifiques sont donc nécessaires au niveau de la fonction publique.

L'allongement de la durée d'assurance pour avoir une carrière complète ou sans décote associée à une entrée tardive dans la fonction publique conduit un nombre croissant d'IPEF, d'ISPV et d'IGA à différer autant que faire se peut leur départ. Une extension à l'ensemble des cadres supérieurs de la fonction publique de mesures permettant des départs en retraite plutôt à l'âge d'ouverture des droits qu'à l'âge limite, rendrait les fins de carrière plus faciles à gérer et éviterait des prolongations d'activité coûteuses.

Enfin une réflexion pourra être ouverte sur la préparation à la retraite des cadres du ministère afin d'inciter à un engagement vers d'autres activités (vie associative, électorale, conseil...).

Action 22 Travailler avec la DGAFP à un plan d'accompagnement de départs volontaires (P3 2018) et pouvoir encadrer plus strictement les dérogations de prorogation au-delà de la durée légale de départ en retraite en cas de carrière incomplète

Le MAAF soutiendra en interministériel les mesures visant à rendre possible cette action.

Modalités Modifications des textes à porter par la DGAFP et mise en application ministérielle.



Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
78 rue de Varenne — 75349 PARIS 07 SP
www.agriculture.gouv.fr