

|                                                       |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MINISTERE<br>DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE | MINISTERE DE LA COHESION DES TERRITOIRES<br>ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES<br>TERRITORIALES |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**PLAN DE DEVELOPPEMENT MANAGERIAL – MAI 2019**

## Éditorial de Régine Engström, Secrétaire générale

### **Pour un management au service des transformations et du développement durable des ressources humaines...**

*Parmi les quelque 76 000 agents de nos ministères en administration centrale, dans les services déconcentrés et chez les opérateurs, environ 13 000 exercent des fonctions de management « hiérarchique », en tant que cadres dirigeants, supérieurs, intermédiaires et de proximité, sans compter les fonctions de management « de projet », en plein développement. Ces managers sont en première ligne pour accompagner les mutations, piloter l'adéquation permanente des priorités d'action avec les moyens dévolus, tout en cherchant à répondre aux attentes des agents en termes de qualité de vie au travail.*

*L'ambition du plan de développement managérial vise l'appropriation par tous ces encadrants des enjeux managériaux, le soutien et le partage des initiatives et démarches au niveau national, comme au niveau local, en complémentarité avec d'autres actions interministérielles. Il s'agit ainsi de :*

- 1. développer une culture managériale commune*
- 2. consolider les compétences managériales tout au long du parcours professionnel*
- 3. renforcer les outils et dispositifs de soutien quotidiens aux managers*
- 4. conforter l'impulsion donnée par les cadres dirigeants à la dynamique managériale.*

### **ENSEMBLE POUR UN MANAGEMENT HUMAIN, ENGAGE ET INSPIRANT**

*Une identité originale et forte de notre pôle ministériel sera ainsi demain une culture managériale partagée par le collectif des managers de nos ministères, de toutes catégories. Nos collaborateurs attendent en premier lieu du sens, du pilotage, de la confiance et de l'écoute. Fonder notre démarche managériale autour de repères communs permettra de mieux porter les politiques publiques de nos ministères et de susciter l'envie de co-construction. Un espace intranet spécifiquement dédié au management permettra ainsi de découvrir et partager les bonnes pratiques et initiatives portées au plan national ou local, et de conforter, par la force de cette intelligence collective, l'engagement et la motivation des managers dans la durée.*

### **PROGRESSER**

*Pour donner à tous le moyen d'évoluer, seront proposées, voire dans certains cas systématisées, des formations au management aux moments clés du parcours professionnel, avec une attention particulière aux primo-encadrants car « on ne naît pas manager, on le devient ». Les responsabilités managériales étant de plus en plus exigeantes, se former au fil des années et de ses fonctions constitue un gage de professionnalisme et d'adaptation. La formation, c'est aussi l'ouverture, la curiosité, comme par exemple la participation à des colloques permettant une prise de recul par rapport à l'expérience de terrain. Des accompagnements individuels et collectifs pour mieux piloter et développer nos politiques publiques, via la « Fabrique à projets » par exemple, sont également des dispositifs qui peuvent permettre de se former autrement.*

*A chacun d'être acteur de son propre chemin.*

### **ETRE ACCOMPAGNE**

*L'accès aux dispositifs et outils de soutien pour les managers confrontés à des situations complexes ou difficiles sera facilité notamment grâce au renforcement du travail des réseaux RH, de conseil à l'agent et des acteurs de prévention, mais aussi avec l'expérimentation d'une « hot line managériale », des dispositifs de coaching individuels ou collectifs ou encore à des groupes de co-développement entre pairs qui se diffusent de plus en plus avec succès.*

### **IMPULSER LA DYNAMIQUE AU NIVEAU DIRIGEANT**

*Enfin, une attention particulière est portée sur l'encadrement dirigeant dont le rôle et les responsabilités sont essentiels pour permettre au collectif d'être co-constructeur des changements et créer les conditions de leur acceptation et de leur réalisation. L'identification de viviers diversifiés susceptibles de devenir cadre dirigeant et leur accompagnement avant et après la prise de leurs fonctions seront donc renforcés, grâce à la synergie créée entre la DRH, le SPES et la Délégation cadres dirigeants. Des parcours managériaux rénovés seront également mis en place pour les nouveaux cadres dirigeants.*

*La mise en œuvre opérationnelle de ce plan sera suivie attentivement à ma demande par la DRH, en lien étroit avec les autres acteurs concernés. Elle devra respecter les principes du protocole négocié en 2019 sur l'égalité entre les femmes et les hommes.*

*Les actions proposées dans ce plan ne sont naturellement pas exhaustives par rapport aux actions qui se déploient et se déploieront sur le terrain. Elles visent simplement mais résolument à tracer de nouveaux jalons et à entraîner une dynamique de transformation managériale, pour répondre en premier lieu aux aspirations des managers et de leurs équipes.*

*Ce sont les managers de nos ministères, managers hiérarchiques ou managers « de projet » qui assureront le succès de cette dynamique sur le terrain. Mon vœu est que chacun s'en saisisse et que nous trouvions les voies et moyens de répondre de mieux en mieux à leurs attentes.*

Régine ENGSTRÖM

Secrétaire générale

# SOMMAIRE

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Editorial .....                                                                                                                                                         | 2  |
| Glossaire/acronymes .....                                                                                                                                               | 5  |
| <b>1<sup>er</sup> AXE : DEVELOPPER UNE CULTURE MANAGERIALE COMMUNE</b>                                                                                                  |    |
| ↳ Action 1 : partager, diffuser et faire vivre des « Repères managériaux ».....                                                                                         | 6  |
| ↳ Action 2 : créer et animer un espace ressources « management » sur l'intranet.....                                                                                    | 7  |
| <b>2<sup>ème</sup> AXE : CONSOLIDER LES COMPETENCES MANAGERIALES TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL</b>                                                             |    |
| ↳ Action 3 : organiser des formations relatives au management aux moments-clés du parcours professionnel.....                                                           | 8  |
| ↳ Action 4 : adapter des dispositifs de développement des compétences à l'évolution des thématiques prioritaires.....                                                   | 8  |
| ↳ Action 5 : professionnaliser le fonctionnement en mode projet.....                                                                                                    | 9  |
| ↳ Action 6 : faire suivre annuellement par chaque manager au moins une action de développement de ses compétences managériales.....                                     | 9  |
| <b>3<sup>ème</sup> AXE : RENFORCER LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN AUX MANAGERS</b>                                                                                          |    |
| ↳ Action 7 : compléter, articuler, rendre lisible l'offre de service personnalisée aux managers et l'accompagnement de leur parcours professionnel .....                | 10 |
| ↳ Action 8 : favoriser les échanges entre managers.....                                                                                                                 | 11 |
| <b>4<sup>ème</sup> AXE : CONFORTER L'IMPULSION A DONNER PAR LES CADRES DIRIGEANTS A LA DYNAMIQUE MANAGERIALE</b>                                                        |    |
| ↳ Action 9 : mieux identifier et accompagner vers leur premier emploi de cadre dirigeant les cadres supérieurs susceptibles d'accéder à court terme à ces emplois ..... | 12 |
| ↳ Action 10 : renforcer l'accompagnement managérial autour de la prise du 1 <sup>er</sup> poste de cadre dirigeant.....                                                 | 12 |
| ↳ Action 11 : mettre en place une animation du réseau des cadres dirigeants ministériels....                                                                            | 13 |

## GLOSSAIRE/ACRONYMES

### *Terminologie spécifique :*

Codev : co-développement professionnel et managérial(démarche d'origine canadienne fondée sur l'échange de pratiques, l'entraide et l'intelligence collective)

CREP : compte-rendu d'entretien professionnel

FOAD : formation ouverte à distance

ITAC : la communauté ITAC (Individus en Transition Accompagnés dans une Communauté) est une communauté collaborative constituée d'agents ayant effectué une mobilité hors ministère et d'acteurs de l'accompagnement des agents et des carrières aux MTES-MCTRCT

### *Acronymes de services/métiers :*

CEDIP centre d'évaluation, d'innovation et de documentation pédagogiques (rattaché à la DRH/D/CMVRH)

CGEDD : Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable

CMVRH : centre ministériel de valorisation des ressources humaines (rattaché à la DRH)

DCoACh (Délégation au Coaching et à l'Accompagnement du Changement – rattachée au SPES)

DDT : direction départementale des territoires

DelCD : Délégation aux cadres dirigeants

DICOM : direction de la communication

DIR : direction interdépartementale des routes

DIRM : direction inter-régionale de la mer

DREAL : direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

DRH : direction des ressources humaines ;

FORCQ (sous-direction Formation-Compétences-Qualifications), IGRH : inspecteur ou ingénieur général des ressources humaines

HFED : Haut(e) fonctionnaire à l'Égalité et à la Diversité

Ifore (Institut de Formation de l'Environnement)

Service D : service Développement professionnel et conditions de travail (de la DRH)

SPES (service pilotage et évolution des services)

## 1<sup>ER</sup> AXE : DEVELOPPER UNE CULTURE MANAGERIALE COMMUNE

Plusieurs actions permettront à la fois de partager au sein du collectif des managers du pôle ministériel des « bonnes pratiques », socles d'une culture managériale commune, mais aussi de communiquer sur les démarches managériales innovantes, pour valoriser les initiatives et permettre à chacun de s'en inspirer.

### ACTION 1 : PARTAGER, DIFFUSER ET FAIRE VIVRE DES « REPERES MANAGERIAUX »

#### ➤ Enjeux

- Engager une démarche collective pour partager des « Repères managériaux » communs au sein du pôle ministériel, s'interroger sur nos pratiques, partager nos innovations managériales, en vue de conforter nos capacités de mobilisation personnelles et collectives, le respect des personnes dans leur diversité et au sein des équipes ainsi que notre capacité à communiquer sur le sens.
- Mettre en œuvre les actions prévues dans le cadre de l'amélioration continue liée à l'obtention du label Egalité/diversité et au plan d'action du protocole égalité femme/homme.

#### ➤ Modalités

- Co-construire des « **Repères managériaux** »
- Proposer une **animation** qui « **fasse vivre** » les **Repères managériaux**.

#### ➤ Echéance

2019 et consolidation de la démarche en 2020

#### ➤ Pilote

- SPES/DCoAch, en lien avec l'équipe projet associant DRH (service D, HFED), DelCD, CGEDD, services,

## Action 2 : Créer et animer un espace ressources « management » sur l'intranet

### ➤ Enjeux

- Mieux partager et mettre en valeur des outils et expériences innovantes développées au sein et en dehors des ministères, et contribuer ainsi à diffuser plus largement une culture commune du management. Fournir une visibilité globale sur l'ensemble des ressources en formation au management.

### ➤ Modalités

- Mise en place d'un **espace ressources** collectant les bonnes pratiques « de terrain », les expérimentations innovantes, les outils ressources (« fiches réflexes », outils pédagogiques – guides de l'encadrant, vidéos - et capitalisation des expériences conduites par les services). Portail commun d'accès aux ressources de formation au management (portail « Oups »). Animation par DRH.
- Diffusion périodique de la liste des ajouts à cet espace aux agents.

### ➤ Echéance

Mai 2019 pour l'**espace intranet** et diffusion d'un **guide de l'encadrant** (administration centrale et déclinaison services déconcentrés courant 2019)

2ème semestre 2019 pour le portail « formations au management »

### ➤ Pilote

- DRH (service D-CMVRH/CEDIP). Animation d'un groupe projet (SPES, DelCD, CGEDD, DRH-service D, HFED, DREAL, DDT avec l'appui de la DICOM) pour recenser les ressources utiles, définir la structuration de l'espace, ses modalités d'animation et d'enrichissement.

## **2ème axe : consolider les compétences managériales tout au long du parcours professionnel**

La formation professionnelle est un enjeu prioritaire pour progresser. C'est un vecteur de mise en œuvre du changement et d'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel. Les compétences managériales se développent de différentes manières, notamment grâce à des parcours professionnels privilégiant des postes diversifiés. En parallèle les apports théoriques demeurent essentiels : le management « s'apprend ». Chaque manager, encadrant ou chef de projet, primo-encadrant ou chevronné, doit pouvoir bénéficier dans un continuum formation initiale et formation continue d'actions adaptées au regard d'une offre de développement de ses compétences managériales, accessibles et intégrant le besoin de changement de postures.

**Action 3 : organiser des formations relatives au management aux moments clés du parcours professionnel**

### **➤ Enjeux**

- Communiquer à chaque manager, en fonction des moments-clés de son parcours professionnel et de ses responsabilités, des référentiels de savoirs/savoirs faire détaillés en matière de management (notamment savoir recruter, évaluer, maîtrise émotionnelle et prévention des risques psycho-sociaux..)
- Viser une formation systématique des « primo-encadrants » et de ceux accédant à des fonctions à forte responsabilité (cf.aussi action 10 du plan).

### **➤ Modalités**

- Définition d'un « socle commun » de modules d'initiation au management dans les différentes formations initiales des écoles formant les agents des MTES-MCTRCT.
- Suivi d'un parcours de formation sur les « fondamentaux du management » pour tout « primo-encadrant ». Durée de ce parcours adaptable en fonction des modules suivis en formation initiale.

### **➤ Echéance**

- 2019 constitution d'un vivier interne de formateurs au management ; 2020 : expérimentation sur un périmètre à définir de la formation systématique des primo-encadrants.

### **➤ Pilote**

- DRH (FORCQ-CMVRH), en lien avec DelCD, SPES/DCoACh.

**Action 4 : adapter les dispositifs de développement des compétences à l'évolution des thématiques prioritaires (accompagnement des transformations, Numerique, Diversité et lutte contre les discriminations, gestion du temps...)**

### **➤ Enjeux**

- Etre en mesure de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins des employeurs et proposer des modules touchant un large public par des voies innovantes.

### **➤ Modalités**

- Identifier 1 ou 2 thématiques annuelles en lien avec les administrations centrales et les services déconcentrés et mettre en œuvre un dispositif de formation « ad hoc » permettant de toucher un large public. (Exemple : être sponsor d'un projet numérique ; piloter son activité en relation avec les élus locaux, des chefs d'entreprises ; formation à la prévention et à la lutte contre les violences sexuelles et sexistes ;etc.)
- Proposition d'actions de sensibilisation sur des thématiques managériales via des dispositifs tels que des tables rondes, séminaires thématiques, modules vidéo, FOAD...

### **➤ Echéance**

- 2019 : identification des thématiques et élaboration des dispositifs, 2020 : diffusion.

### **➤ Pilote**

- DRH (FORCQ-CMVRH) et SPES/IFORE, avec l'appui de SPES/DCoACh

## Action 5 : professionnaliser le fonctionnement en mode projet

### ➤ **Enjeux**

- Proposer aux managers des clés pour un pilotage du travail et une mobilisation des compétences nécessaires en mode projet.
- Offrir une meilleure visibilité aux formations au « mode projet » et aux fonctions de « chef de projet ».

### ➤ **Modalités**

- Permettre l'appropriation des fondamentaux du mode projet par les cadres concernés
- Examen des partenariats possibles dans le cadre des appels à projets.

### ➤ **Echéance**

- 2019 conception d'une formation-action.

### ➤ **Pilote**

- DRH (FORCQ/CMVRH et SPES/IFORE en lien avec les Fabriques pour le volet « formation » des lauréats des appels à projets).

## Action 6 : faire suivre annuellement par chaque manager au moins une action de développement de ses compétences managériales

### ➤ **Enjeux**

Entretenir et développer les compétences managériales en relation avec les besoins identifiés dans le cadre de l'entretien annuel de formation des managers et en cohérence avec l'évaluation professionnelle.

### ➤ **Modalités**

- Identification d'au minimum une action de développement des compétences managériales à suivre dans l'année lors de l'entretien de formation.
- Prescription en ce sens dans les notes de gestion relatives aux campagnes d'entretiens professionnels et de formation et allègement corrélatif du processus « entretien » pour laisser plus de temps à la partie « qualitative »
- Amélioration de la lisibilité et de la diffusion des offres de formation au management dans le catalogue en ligne de la DRH.

### ➤ **Echéance**

- 2019 : participation à au moins une action de renforcement des compétences managériales prescrite par la note de gestion lançant la campagne d'entretiens professionnels et de formation au titre de 2018  
1<sup>er</sup> semestre 2019 : expérimentation d'une dématérialisation du CREP par la DRH (libérant du temps « qualitatif ») et 2020/2021 : généralisation en deux étapes selon résultats de l'expérimentation  
2019 : travail sur la lisibilité de l'offre dédiée au management.

### ➤ **Pilote**

- DRH (FORCQ-CMVRH, en lien avec le service chargé de la campagne d'entretiens professionnels et de formation).

### 3ème axe : renforcer les dispositifs de soutien aux managers

Que ce soit pour les accompagner dans leur propre parcours, anticiper sur la gestion d'une situation managériale ou résoudre une difficulté, un panel de dispositifs de soutien aux managers peuvent être mobilisés dans l'environnement de proximité, ou dans un cadre plus large, par exemple des communautés professionnelles au sein desquelles sont partagés expériences et conseils.

#### **ACTION 7 : COMPLETER, ARTICULER, RENDRE LISIBLE L'OFFRE DE SERVICE PERSONNALISEE AUX MANAGERS ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL**

##### **➤ Enjeux**

- Renforcer l'appui personnalisé aux managers face à leurs questionnements sur leur parcours professionnel, mieux accompagner les mobilités (connaissance des passerelles) ou les situations spécifiques.

##### **➤ Modalités**

- Communication sur les réseaux d'appui (RH de proximité, réseaux du « conseil à l'agent », acteurs de prévention, coachs, réseaux codev...) à différents moments de leur parcours (changement de poste, dernières parties de carrière...) et les outils auxquels ils peuvent faire appel (bilan managérial, bilan de carrière, « coaching coup de pouce » dans les situations délicates...); développement d'outils permettant de fluidifier les parcours (forums mobilité sur le territoire, manifestations type « ITAC » permettant de rencontrer des agents en « essaimage »)
- Proposition de nouvelles offres de mentorat reposant sur des « pilotes ».
- Poursuite de l'expérimentation d'une « hot line managériale » (consultations téléphoniques anonymisées auprès d'un prestataire spécialisé en management), avec une communication sur ce dispositif assurée par le CMVRH

##### **➤ Echéance**

- 2019 : expérimentation de pilotes de « mentorat » (notamment en lien avec Parcours professionn'Elles ; candidats au tour extérieur d'administrateurs civils) ; communication sur les acteurs et les outils ; développement des forums mobilité, dispositifs favorisant les parcours alternés (yc forums mobilité)

2020 : retour d'expérience en vue de nouvelles étapes.

##### **➤ Pilote**

- DRH (service D), en lien avec le CGEDD, la DelCD et le SPES/DCoACh.

## Action 8 : favoriser les échanges entre managers (codéveloppement, groupes de pairs...)

### ➤ **Enjeux**

- Constituer des réseaux de managers au sein desquels ceux-ci partagent les réflexions et solutions sur des problématiques managériales en commun.

### ➤ **Modalités**

- Lancement de nouveaux dispositifs d'accompagnement sous forme de groupes d'échanges de pratiques.
- Soutien à la création de communautés professionnelles (notamment en prolongement de formations)
- Accélération du déploiement du co-développement, via la professionnalisation du réseau (certification, animation, déontologie), une action ciblée sur l'administration centrale, la conduite de plusieurs initiatives innovantes (au sein d'opérateurs et Directions en transformation, du Secrétariat général, du réseau des IGRH) et une communication sur le dispositif
- A l'initiative de la DGPR, mise en place d'un dispositif de groupes de pairs/formation/codéveloppement pour les chefs d'unités départementales.

### ➤ **Echéance**

- 2019

### ➤ **Pilote**

- SPES/DcoACh avec l'appui de la DRH (FORCQ/CMVRH).

## 4ème axe : conforter l'impulsion à donner par les cadres dirigeants à la dynamique managériale

Dans un contexte de transformation profonde et continue de l'État, la fonction de « cadre dirigeant » concentre des attentes de plus en plus importantes : expertise métier, savoir-faire managérial, forte réactivité, créativité, capacité d'arbitrage, de gestion du stress et d'entraînement des équipes, etc. Le processus de détection, d'animation et d'accompagnement des cadres dirigeants sera renforcé pour permettre d'impulser la transformation des pratiques managériales au plus haut niveau de l'encadrement et bénéficier ainsi d'un « effet levier » se propageant à tous les niveaux.

### **ACTION 9 : MIEUX IDENTIFIER ET ACCOMPAGNER VERS LEUR PREMIER EMPLOI DE CADRE DIRIGEANT LES CADRES SUPERIEURS SUSCEPTIBLES D'ACCEDER A COURT TERME A CES EMPLOIS**

#### **➤ Enjeux**

- Élargir nos dispositifs de « regards croisés » concernant les services déconcentrés (revues des cadres) à l'administration centrale avec un point d'attention spécifique sur les cadres A+ féminins, au regard des enjeux en matière de nominations équilibrées ;
- Proposer aux cadres identifiés un « parcours individualisé » d'accompagnement vers les emplois de dirigeant.

#### **➤ Modalités**

- Adapter le process de revue des cadres des services déconcentrés à l'administration centrale ;
- Définir des « plans d'actions personnalisés » pour les cadres intégrés au vivier « cadre dirigeant » permettant d'activer plusieurs outils : mises en situation (*assessment*), coaching individuel, atelier CV et préparation aux entretiens de recrutement, etc.

#### **➤ Échéance**

- 2019 : expérimentation d'une revue des cadres sur une direction générale et mise en place de parcours individualisés ; 2020 : revue des cadres de nouvelles directions de centrale.

#### **➤ Pilote**

- DRH et DelCD, en lien avec le CGEDD et le SPES/DCoACh

### **Action 10 : Renforcer l'accompagnement managérial autour de la « prise du 1er poste » de cadre dirigeant**

#### **➤ Enjeux**

- Une quarantaine de primo-nominations sur des emplois de sous-directeur ou sur des emplois d'administration territoriale de l'État relevant de notre périmètre ministériel est effectuée chaque année. Au regard des enjeux managériaux associés à ces postes, le processus de nomination emporte l'inscription automatique à un parcours de développement managérial.

#### **➤ Modalités**

- Participation à des parcours managériaux à forte dimension opérationnelle, avec notamment la réalisation d'un bilan managérial individuel, de séances de coaching individuel de développement et la mise en œuvre d'un parcours de formation-action et l'appropriation des repères managériaux du pôle ministériel.

#### **➤ Échéance**

- 1<sup>er</sup> semestre 2019 : accompagnement actualisé dans le cadre d'un nouveau marché.

#### **➤ Pilote**

- DelCD et SPES/DCoACh

## Action 11 : mettre en place une animation du réseau des cadres dirigeants ministériels

### ➤ **Enjeux**

- Développer des actions de formation spécifiques et des dispositifs d'accompagnement pour les cadres dirigeants en fonction, relevant du périmètre de nomination ministériel et intégrant une sensibilisation au numérique.

### ➤ **Modalités**

- Mettre en place un dispositif d'appui « sur mesure » pour les cadres dirigeants pressentis pour des postes « sensibles » ou à « forts enjeux » : points d'échange particulier avec les directions métiers, média-training, préparation à la gestion de crise, dialogue social, techniques de recrutement, etc ;
- Organisation d'« événements » réguliers, sous un format de courte durée et sur des thématiques annuelles, en lien direct avec les besoins exprimés par les cadres dirigeants ;
- Élargir le panel des outils de développement personnalisés ou collectifs mobilisables par les cadres dirigeants : mentorat, bilan managérial ou de compétences, etc

### ➤ **Échéance**

- 2019 : mise en œuvre parmi les nouvelles actions de la sensibilisation au numérique (en lien avec le plan de transformation numérique).

Lancement d'un pilote pour le mentorat des cadres dirigeants en prise de poste.

### ➤ **Pilote**

- DelCD, en lien avec le SPES/DCoACh et IFORE

## **4 AXES / 11 ACTIONS-CLES POUR UNE TRANSFORMATION MANAGERIALE DU PÔLE MINISTERIEL**

### **1. DEVELOPPER UNE CULTURE MANAGERIALE COMMUNE**

- ↳ Action 1 : partager, diffuser et faire vivre des « Repères managériaux »
- ↳ Action 2 : créer et animer un espace ressources « management » sur l'intranet

### **2. CONSOLIDER LES COMPETENCES MANAGERIALES TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL**

- ↳ Action 3 : organiser des formations relatives au management aux moments-clés du parcours professionnel
- ↳ Action 4 : adapter des dispositifs de développement des compétences à l'évolution des thématiques prioritaires
- ↳ Action 5 : professionnaliser le fonctionnement en mode projet
- ↳ Action 6 : faire suivre annuellement par chaque manager au moins une action de développement de ses compétences managériales

### **3. RENFORCER LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN AUX MANAGERS**

- ↳ Action 7 : compléter, articuler, rendre lisible l'offre de service personnalisée aux managers et l'accompagnement de leur parcours professionnel
- ↳ Action 8 : favoriser les échanges entre managers

### **4. CONFORTER L'IMPULSION A DONNER PAR LES CADRES DIRIGEANTS A LA DYNAMIQUE MANAGERIALE**

- ↳ Action 9 : mieux identifier et accompagner vers leur premier emploi de cadre dirigeant les cadres supérieurs susceptibles d'accéder à court terme à ces emplois
- ↳ Action 10 : renforcer l'accompagnement managérial autour de la prise du 1<sup>er</sup> poste de cadre dirigeant
- ↳ Action 11 : mettre en place une animation du réseau des cadres dirigeants ministériels