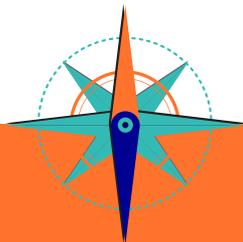




MINISTÈRE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA SIMPLIFICATION  
ET DE LA TRANSFORMATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

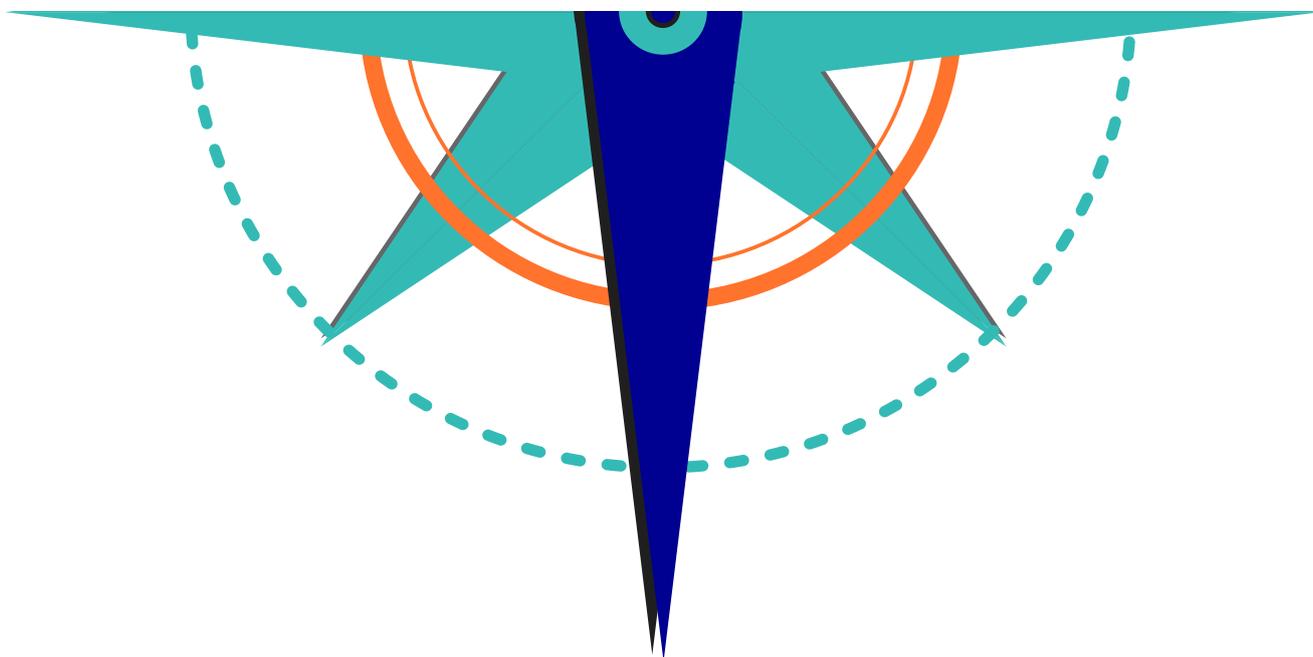
Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique



# La boussole du manager

**Devenir manager**  
dans la fonction publique

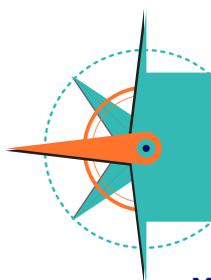
Octobre 2024



Transformations du travail, transitions écologique et numérique, changements démographiques : les managers sont en première ligne. Ils doivent, plus que jamais, se réinventer en s'appuyant sur un large panel de compétences.

Les conséquences de la crise sanitaire de 2020 sur les organisations, la modernisation des pratiques de travail ainsi que les nouvelles aspirations des agents, tant du point de vue de leur évolution professionnelle (diversification des compétences, contenu des missions...) que de leurs conditions de travail individuelles (équilibre de vie, qualité de vie au travail...) ou collectives (relations avec les collègues, management...) sont autant de facteurs qui ont un impact sur le quotidien des encadrants mais qui participent aussi à l'enrichissement de leurs missions.

Il s'agira donc dans ce nouveau numéro de la boussole du manager de dessiner les contours de la fonction managériale en tenant compte des évolutions contextuelles évoquées précédemment, de rappeler la diversité et la richesse de la fonction, et de mettre en lumière les facteurs de motivation associés. Ces éléments seront illustrés par des témoignages et des initiatives portés par des structures publiques.



## Manager – une « fonction apprenante » avant tout

Manager s'inscrit naturellement dans une logique d'apprentissage. La multiplicité et la diversité des tâches associées impliquent de se former et d'être accompagné. Il s'agit aussi grâce à cette culture de l'apprentissage d'avoir les bons réflexes permettant de faire face aux situations du quotidien.

### ➔ Un apprentissage constant tout au long de la vie

Préparer une prise de poste est indispensable pour en assurer la réussite. Comme évoqué dans le « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique » de la DGAFP (fiche n°1 - page 12) : le manager met en place un certain nombre d'actions visant à appréhender, découvrir et se familiariser avec son nouvel environnement de travail lui permettant d'être opérationnel rapidement. Les prises de fonction sont des étapes clés dans le parcours d'un manager, car elles impliquent la mise en place de logiques d'apprentissage et de montée en compétences dans des environnements nouveaux. Ces mécanismes ne sont cependant pas réservés aux phases de changement de postes ; l'encadrant doit prendre conscience de l'importance du processus d'apprentissage continu dans lequel il doit s'inscrire.

Ils en parlent



**Marine COHADE**

Responsable du Service des impôts fonciers de la Seine-Saint-Denis - DDFIP  
93 - DGFIP

#### Pourquoi devenir manager ?

J'ai souhaité être manager car j'ai toujours ressenti une très forte appétence pour le travail en équipe, et d'autant plus quand mon rôle était celui de capitaine ! Au fur et à mesure de mes expériences professionnelles, j'ai conforté cette attirance et réalisé que mon épanouissement professionnel résidait dans le fait de piloter un service, prendre des décisions, accompagner mes collaborateurs dans la réalisation d'objectifs communs et être au plus près des problématiques humaines comme la motivation ou encore l'épanouissement professionnel des agents.



**Michaël THOMAS**

Directeur Général du Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Doubs

#### Selon vous, à quels grands défis un encadrant est-il confronté aujourd'hui ?

Un manager, quel que soit le secteur d'activité, me semble être face à des enjeux majeurs : les difficultés de recrutement, les aspirations des collaborateurs et candidats (flexibilité, équilibre vies pro-perso...), l'anticipation de l'évolution des métiers en lien avec l'I.A., la raréfaction des ressources financières et l'absence de prévisibilité des règles à moyen terme générant de la fébrilité dans les équipes.

### **De quels dispositifs d'apprentissage avez-vous bénéficié ?**

#### **Qu'est-ce-que cela vous a apporté ?**

Certaines de mes qualités personnelles pour le pilotage ont été renforcées par de l'acquis en tant que « managée ». J'ai d'abord beaucoup appris au contact de chacun de mes responsables (et j'apprends toujours) sur les choses que je souhaitais reproduire et aussi à l'inverse sur les choses que je ferai différemment.

Dès que l'occasion se présente, je n'hésite pas à participer à des dispositifs de mentorat, car le partage d'expérience est pour moi une source très riche d'enseignement. J'ai bénéficié notamment de ce dispositif grâce au réseau des femmes d'Île-de-France porté par la DGFIP. Je m'informe également régulièrement des programmes de formation à destination des cadres comme notamment le management des télétravailleurs.

Je continue d'apprendre chaque jour auprès des équipes en me confrontant à ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré.

#### **La fonction managériale, selon vous, en une phrase !**

Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.

### **Quelles sont les qualités incontournables d'un manager ?**

Je n'ai nullement la prétention de faire une généralité et je ne parlerai que pour ma propre expérience. Lorsque j'ai exercé, à 23 ans, mes premières fonctions de direction, il me semblait que l'on attendait de moi d'être « parfait », ce qui est à la fois, et avec le recul, totalement utopique et déshumanisant.

Un manager doit accepter de faire des erreurs, et avoir cette même compréhension avec ses collaborateurs. Je crois, après avoir pris un peu de bouteille, que ce qui est essentiellement attendu d'un manager est d'être un visionnaire, qu'il fixe des orientations et surtout qu'il sache les expliquer.

#### **La fonction managériale, selon vous, en une phrase !**

Être un moteur pour son collectif de travail, accompagner les changements et garder le cap dans la tempête !

## **La formation mais pas seulement...**

La formation au management est un canal d'apprentissage essentiel. Qu'il s'agisse de formations adaptées à des primo-encadrants ou de modules destinés à des managers confirmés, l'encadrant doit pouvoir libérer le temps nécessaire afin de se former.



### **Vous n'êtes pas seuls**

**Votre administration met à votre disposition des parcours de formation diversifiés recouvrant l'ensemble des volets managériaux. N'hésitez pas à vous renseigner auprès de votre service RH de proximité.**

## Le rôle de la formation selon le département des politiques de formation de la DGAFP

par Jérémie MEURISSE, chef du département

Parce que la fonction managériale n'est pas innée mais qu'elle s'apprend. Parce que cette fonction managériale fait appel à des compétences multiples. Parce que cette fonction managériale est une activité aux multiples facettes. Enfin parce que les profils des agents et leurs compétences ainsi que l'activité du service public évoluent, **la formation se trouve au cœur du développement des compétences de tout manager.**

Le manager se doit de se former à intervalles réguliers notamment dans le domaine du pilotage de son activité et de son service ou encore de l'animation de son collectif. La formation peut également être un levier pour développer les compétences collectives de son service mais également individuelles des agents le composant.

Cette action de formation à la fois pour soi mais également pour le collectif est prise en

compte par l'ensemble des services de formation des ministères. Vous retrouverez des actions de formation qui pourront vous convenir dans **les programmes de formation de l'ensemble des opérateurs de formation de vos administrations**, notamment dans le cadre de l'offre de formation continue des écoles de service public. L'offre de formation interministérielle **des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH)** est également une ressource importante pour les managers avec des possibilités de trouver des actions de formation qui répondront à vos besoins au plus près de votre lieu d'exercice professionnel. Enfin, le programme Mentor, avec son offre de formation interministérielle à distance, possède une collection spécifique « management » (→ <https://mentor.gouv.fr/local/catalog/index.php>) où vous trouverez des actions de formation adaptées à vos besoins et donc au développement de vos compétences.

De nombreux canaux complémentaires d'apprentissage sont mis à disposition des encadrants. Qu'il s'agisse du mentorat, du tutorat, du co-développement, du coaching ou d'outils tels que des bilans de compétences, ces dispositifs basés sur le partage et l'échange favorisent le renforcement des postures managériales.

# WELL'K'Home, Bienvenue dans la Maison

— — — par **Lucie JULIEN**

Conseillère interministérielle  
en conduite du changement  
et organisation du travail  
PFRH de Normandie



## **Pourquoi avoir mis en place le parcours «WELL'K'Home, Bienvenue dans la Maison» ? En quelques mots, en quoi consiste-t-il ?**

Dans une logique de prévention, nous avons choisi de créer ce parcours pour accompagner les managers dès leur prise de poste et ainsi **les aider à intégrer dans leurs pratiques de nouveaux modèles relationnels et de nouvelles organisations** permettant de développer la coopération, la cohésion et le bien-être des équipes.

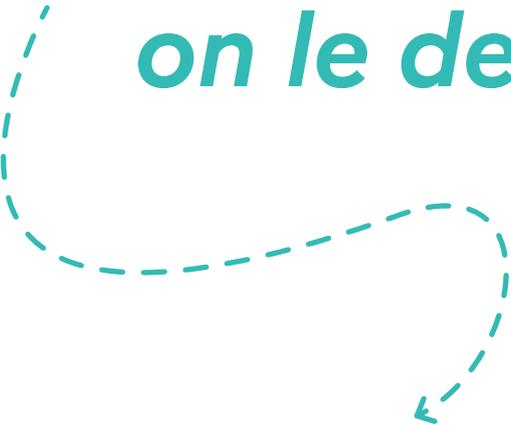
Lauréat du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT), ce parcours a pour objectif de permettre à chacun de ses participants d'explorer, d'ici la fin de l'année 2024, l'ensemble des aspects et particularités de la posture managériale afin **d'acquérir les fondamentaux du management bienveillant et pouvoir être à l'aise sur tout type de postes d'encadrement au sein de la fonction publique.** Ce programme combine 2 types d'accompagnement : 8 séquences collectives de formation en présentiel (1 à 2 journées par mois) permettant de travailler la posture managériale et des séances de coaching individuel. Les 12

managers inscrits sont volontaires et tous en prise de fonctions. Certains ont été managers avant, sur d'autres postes. Pour d'autres, c'est leur premier poste d'encadrement ou d'adjoint (sorties d'instituts régionaux d'administration - IRA ou de l'école nationale des travaux publics de l'Etat - ENTPE). **Un réseau régional des « managers bienveillants »** sensibilisés aux approches bienveillantes (ex : la communication non violente - CNV, le développement personnel) s'étoffe ainsi au fur et à mesure des promotions (2 parcours annuels).

## **Quels en sont les bénéfices pour les managers ? Qu'en retirent-ils ?**

Identité managériale, neurosciences et management, kit relationnel du manager, risques psychosociaux et posture de soutien, animation du collectif et conduite du changement, sens au travail... sont autant de thématiques abordées qui permettent aux participants de faire évoluer progressivement leur posture professionnelle dans le cadre d'une approche globale.

# « On ne naît pas manager, on le devient ! »



Les premiers résultats sont excellents, on remarque que des prises de conscience sont déjà en cours. Certains prennent de la distance par rapport à leurs situations de travail et les vivent avec plus de sagesse.

L'effet réseau agit également sur leur moral (**cohésion et soutien entre eux**). Nous espérons un changement profond et progressif des pratiques managériales dans la vie des services de l'Etat en Normandie, facteur de performance, de bien-être au travail et de meilleure qualité de service aux usagers.

## **Quels conseils donneriez-vous à des managers souhaitant rejoindre ou mettre en place ce type de parcours ?**

**On ne naît pas manager, on le devient !** Se former et se questionner fait partie de l'itinéraire de vie d'un manager.

Rejoindre un groupe de managers « en transition » est le meilleur moyen de progresser rapidement et de manière opérationnelle. Vous apportez vos situations au fur et à mesure qu'elles se présentent et recevez, au-delà du soutien du groupe, un accompagnement « sur mesure » des formateurs et coachs qui organisent et animent ce parcours.

Pour constituer un parcours de (trans)formation de managers, il ne s'agit pas seulement d'identifier les thématiques utiles aux managers, mais bien de **les accompagner à chaque étape du processus**. Cela leur permet de cerner leurs marges de progression, d'identifier leurs freins et de travailler de façon précise dessus, au long cours.

C'est donc **une offre à mi-chemin entre le parcours de formation et l'accompagnement individuel** (coaching, développement personnel, relationnel bienveillant...).

## ⇒ Encadrement ne rime pas avec isolement !

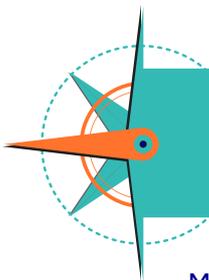
L'accès aux fonctions managériales peut créer un sentiment de solitude. Passer du « faire » au « faire faire », prendre des décisions, faire évoluer ses repères et ses codes (postures, normes, valeurs...), instaurer de nouveaux types de liens relationnels peuvent être déstabilisants et générer une sensation d'isolement.

Pourtant, lorsqu'un encadrant en ressent le besoin, il est essentiel qu'il s'ouvre à son environnement : consultation de sa hiérarchie, échange avec ses collaborateurs, partage entre pairs, etc. Doubter face à certaines situations ou prises de décisions est un sentiment sain, auquel tous les managers peuvent être confrontés. « Faire équipe » est donc indispensable pour assurer la gestion du quotidien.

### Quelques leviers pour éviter l'isolement

**Impliquer le plus possible ses collaborateurs.** Le fait d'échanger favorise une prise de décision juste, représentative et apaisée pour l'encadrant. A titre illustratif, il s'agit pour le manager d'encourager les agents à émettre des avis : « Et toi, que proposes-tu ? », « Comment vois-tu les choses ? » « Quelles seraient selon toi les actions / solutions à mettre en place ? ».

**Accepter que l'on puisse se tromper :** Le manager n'est pas infaillible, il peut aussi commettre des maladresses. Analyser et comprendre sa propre erreur, en partageant les raisons et les solutions avec son équipe favorise la transparence et permet aussi de désarmer les critiques. L'erreur personnelle devient alors un apprentissage commun et un véritable levier de progression collective !



## Le management, une mission « incarnée » aux multiples facettes

Management participatif, délégatif ou encore bienveillant sont autant de typologies de management qui se développent au sein de nos organisations et dont les managers s'imprègnent progressivement. Ces différentes méthodes ne retirent pas aux encadrants leur rôle essentiel de pilotage et de contrôle des activités mais viennent étoffer et enrichir une vision plus traditionnelle de la fonction managériale.



*Ci-dessus une mosaïque illustrant différentes casquettes managériales (graphique non exhaustif).*

*Certains points, identifiables via une loupe, font l'objet de focus détaillés dans la suite du document.*

### Le sens du service public

Il s'agit d'une qualité indispensable de tout agent public. Bien plus qu'une compétence, il s'agit d'une valeur d'exemplarité que l'encadrant se doit d'incarner en interne vis-à-vis de ses collaborateurs mais aussi vis-à-vis de son environnement extérieur.

#### Pour aller plus loin

Formation « Adopter les bons réflexes en matière de déontologie » - DGAFP (production INSP)

→ [Adopter les bons réflexes en matière de déontologie | Mentor](#)

### La prise de décision

Elle fait partie du quotidien du manager. Il existe plusieurs sortes de décisions ; certaines peuvent être plus complexes à prendre lorsqu'il s'agit de sujets sensibles ou de problématiques à forts enjeux. « *La capacité de prendre des décisions est une compétence importante ... Une décision implique parfois un certain courage managérial* » (Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique de la DGAFP - fiche n°6 - page 22). Il est donc important pour l'encadrant d'optimiser sa prise de décision en clarifiant au mieux l'objectif de la décision, en se focalisant de manière précise sur les différentes solutions possibles, puis en anticipant les potentielles conséquences pour lui-même et son collectif de travail. A la lumière de ces éléments et en prenant le recul nécessaire, le choix final peut être stabilisé plus sereinement.



### Le pilotage

L'encadrant définit des objectifs individuels et collectifs en adéquation avec son périmètre d'activité et les attendus associés. Il met en place les actions organisationnelles nécessaires à l'atteinte de ces objectifs : modalités de travail, répartition des tâches, gestion des priorités et des plannings, reportings ascendants et descendants, suivi des activités, etc. Leviers de pilotage incontournables, ces actions sont de véritables facteurs de motivation et d'engagement quotidiens.

Elles peuvent cependant aussi être génératrices de stress. Le positionnement d'un encadrant de proximité est délicat car il se situe à la croisée des sollicitations quotidiennes des collaborateurs et des exigences hiérarchiques. Afin de maintenir un environnement de travail sain et ne pas répercuter son stress sur les membres de son équipe, le manager peut effectuer - s'il en ressent le besoin - un travail sur lui-même. Ce dernier doit en effet veiller à être un amortisseur de stress et non un amplificateur.

### Quelques conseils pratiques associés

**Identifier les origines du stress :** Avant toute chose, se questionner et déterminer les déclencheurs du stress permettront de mettre en place les stratégies préventives les plus adaptées. Pour cela, il s'agit d'identifier quelques situations vécues, génératrices de stress (charge de travail, relations professionnelles, perte de contrôle, prise de parole...).

**Prendre le recul nécessaire :** Une fois identifiées, il peut être bénéfique d'analyser finement ces situations afin d'en avoir une vision claire mais aussi détachée. Cela permet ainsi d'éclairer les raisons et les causes du stress.

**Solliciter des ressources tierces afin de renforcer sa capacité à gérer le stress :** Consolider sa communication verbale et non verbale, développer sa confiance en soi, faire appel à la méditation, travailler sur sa respiration et le lâcher prise... font aujourd'hui l'objet de dispositifs d'accompagnement diversifiés. *N'hésitez pas à vous rapprocher de votre service RH de proximité et à solliciter des formations !*

**Faire de la « gestion du temps » une priorité :** Une bonne visibilité sur son agenda et sur les priorités quotidiennes ou hebdomadaires libère l'esprit. S'accorder un temps quotidien afin de se focaliser sur son organisation individuelle, faire des listes, se libérer du temps pour travailler sur des sujets de fond sont des astuces clés pour palier au stress.

## Stress et « micro-management »

Le micro-management peut être caractérisé comme un contrôle excessif de l'encadrant vis-à-vis de ses collaborateurs. Bien que les intentions de départ soient souvent bonnes, le manager peut ne pas se rendre compte des impacts négatifs et des effets décourageants de ce style de management. Le micro-manager aura ainsi tendance à développer des

pratiques managériales abusives visant à observer, contrôler et vérifier de manière exagérée les faits et gestes quotidiens des agents. Report de stress sur les équipes, apparition de tensions, perte d'efficacité, baisse de motivation, manque de confiance en soi sont les conséquences de ce type de posture managériale.

### Quelles actions concrètes mettre en place pour remédier au micro-management ?

#### Une envie compulsive de tout contrôler

Comptes-rendus incessants, appels / mails trop fréquents en télétravail, contrôle des horaires des agents...



Choisir un temps spécifique de reporting en le planifiant en avance tel un rituel hebdomadaire permettant aux agents de mener leurs activités de manière autonome le reste du temps

#### La recherche de la perfection et la focalisation sur des détails

Des corrections très précises, à la marge non essentielles sur tous les documents ou livrables produits...



Dépasser certaines erreurs de ses collaborateurs – en comprenant les causes et les origines – et se focaliser davantage sur la démarche globale et les résultats finaux présentés

#### La difficulté à déléguer

La prise en charge de tâches quotidiennes faisant partie du périmètre des agents...



Déléguer les responsabilités de manière adaptée : prioriser les activités et définir clairement les attentes tout en laissant les agents maîtres de leurs méthodes de travail

#### Une centralisation des décisions

Le souhait d'être consulté avant chaque prise de décision même mineure...



Apprendre à faire confiance à ses collaborateurs en reconnaissant leurs compétences et *in fine* en les responsabilisant

### L'animation du collectif

Manager consiste aussi à animer quotidiennement une équipe. L'animation favorise la cohésion de groupe et permet de fédérer les agents, les motiver afin de les embarquer vers un projet commun. Il s'agit aussi grâce à cette mobilisation de donner aux agents un sens à leurs activités. Pour cela, l'encadrant doit notamment s'appuyer sur ses savoir-être professionnels tels que sa capacité à communiquer, son aisance relationnelle, sa créativité et son empathie. Les feedbacks participent aussi au renforcement d'un collectif de travail ; qu'il s'agisse de retours ascendants ou descendants, ils favorisent le partage, la confiance et la progression collective.

#### Pour aller plus loin

**Boussole du manager « Valoriser les savoir-être professionnels »**

→ [La boussole du manager : Valoriser les savoir-être professionnels | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

### L'ouverture

Devenir manager c'est aussi être ouvert aux autres. Il s'agit en effet de prendre le temps nécessaire pour écouter ses collaborateurs, les accompagner dans les tâches quotidiennes tout en les orientant plus largement dans le développement de leurs compétences et leur épanouissement professionnel (reconnaissance du travail réalisé, écoute, création de liens de confiance...). Manager c'est aussi être fier de faire progresser ses collaborateurs, renforcer leur autonomie et accepter leur départ.

### L'innovation

Les collaborateurs regorgent souvent d'idées ! Pour l'encadrant, il s'agit ainsi de créer un environnement propice à la créativité visant à favoriser la liberté de propositions, les échanges internes, la mutualisation des compétences, l'engagement... Alors, *comment procéder ?*

**Accorder du temps à la créativité**, afin que chacun puisse être libre d'être force de proposition : Instituer un temps libre récurrent de partage d'idées, organiser une à deux fois par an un moment hors les murs permettant de se retrouver et de brainstormer sont des pratiques favorisant l'innovation. Il s'agit aussi pour le manager de se rendre disponible pour échanger, accompagner et rassurer son équipe.

**Créer un espace inspirant** incitera ses collaborateurs à proposer des idées novatrices : Il n'est pas toujours possible d'adapter l'agencement de ses locaux mais mettre à disposition des équipes une boîte à idées, un tableau blanc sur lequel il est possible de coller des post-it et dessiner sont des détails visuels qui favorisent la créativité et l'envie de participer !

**Récompenser la créativité** par des remerciements, des encouragements ou en organisant des temps de convivialité avec ses collaborateurs : Il s'agit de montrer à son équipe que l'apport d'idées est reconnu et valorisé.

# L'ÉCOLE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

— — — par Clémence WEGSCHEIDER  
Directrice de la PFRH d'Occitanie

## Pourquoi avoir mis en place l'École de l'innovation managériale ? En quelques mots, en quoi consiste-t-elle ?

L'École de l'innovation managériale (EIM) a été créée pour répondre à un double besoin partagé entre les 3 versants de la fonction publique en Occitanie : **Impulser une dynamique régionale de renouveau managérial et créer un réseau territorial de managers.**

L'EIM propose un parcours de 6 mois à 25 managers des trois versants de la fonction publique, avec des modules obligatoires et des modules optionnels permettant à chaque auditeur de **construire un parcours individualisé.** Un diagnostic à 360° en début de cycle permet aux auditeurs de prendre conscience de leurs pistes d'amélioration managériale. Ces derniers bénéficient aussi de séquences de coaching et de co-développement.

L'EIM est pilotée par un comité de pilotage inter fonction publique et a recruté sa 6<sup>e</sup> promotion pour septembre 2024.

## Quels en sont les bénéfices pour les managers ? Qu'en retirent-ils ?

Preuve du succès du cursus, les auditeurs veulent redoubler en fin de formation pour prolonger le temps de formation.

Ils notent la grande qualité des intervenants et du fil rouge pédagogique de la formation, la grande disponibilité et l'animation des moments collectifs par l'équipe de la PFRH (et

notamment les conseillères formation), l'intégration dans un réseau d'anciens.

Beaucoup notent que le cycle leur permet de **découvrir de nouveaux univers professionnels et d'ouvrir des réflexions de mobilité inter versant à moyen ou long terme.**



## Quels conseils donneriez-vous à des services souhaitant mettre en place ce type d'initiative ?

**1<sup>er</sup> conseil : Ancrer le parcours et les sujets dans le territoire concerné :** Je suis convaincue qu'une formation aussi engageante doit s'inscrire dans les problématiques territoriales du public concerné. C'est pourquoi il est important dans le cursus de mobiliser des acteurs locaux pour les conférences. De même, la proximité géographique des auditeurs permet de partager des sujets communs plus facilement.

**2<sup>e</sup> conseil : Proposer un parcours unique, spécifique, qui ne soit pas redondant avec des parcours internes de management :** L'objectif est de proposer un cursus complémentaire des cursus existants et non pas d'entrer en concurrence avec les cycles déjà proposés.

**Pour aller plus loin****Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – DGAFP**

→ [Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique \(édition 2017\) | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Répertoire commun des métiers de la fonction publique – DGAFP**

→ [Répertoire commun des métiers de la fonction publique | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Note du Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines - La transition managériale au regard de l'évolution des attentes des agents publics - session du 13 mars 2023**

→ [Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines - Session du 13 mars 2023 - La transition managériale au regard de l'évolution des attentes des agents publics \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État - DIESE**

→ [Documents de référence | diese](#)

**Guide pratique de la formation professionnelle dans la fonction publique de l'État – DGAFP**

→ [Guide pratique de la formation professionnelle dans la fonction publique de l'État | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Guide : « Le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel » – DGAFP**

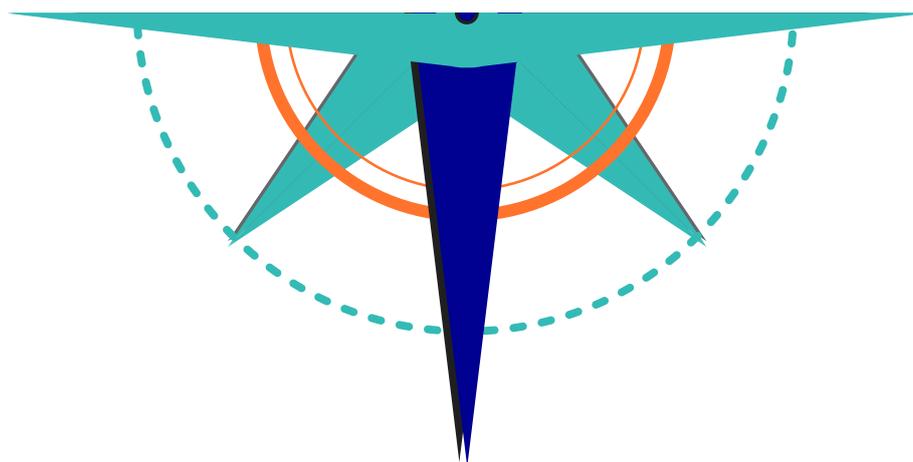
→ [Guide : Le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel | Le portail de la fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](#)

**Formation « Adopter les bons réflexes en matière de déontologie » – DGAFP (production INSP)**

→ [Adopter les bons réflexes en matière de déontologie | Mentor](#)

**Fiche CEDIP « Management au quotidien » : La prise de fonction managériale – CMVRH - MTECT**

→ [La prise de fonction managériale | Secrétariat Général - DRH - Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)





Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

©DGAFP - Octobre 2024



**MINISTÈRE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA SIMPLIFICATION  
ET DE LA TRANSFORMATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**