

Le management de proximité

1 - LA FONCTION PUBLIQUE : rappel du cadre réglementaire

- 1.1 - 3 fonctions publiques
- 1.2 - Filières
- 1.3 - Catégories
- 1.4 - Cadres d'emplois
- 1.5 - Droits et obligations
- 1.6 - Positions administratives
- 1.7 - Rémunération

2 - MANAGEMENT D'ÉQUIPE

- 2.1 - L'autonomie de l'agent
- 2.2 - 4 styles de management
- 2.3 - Adapter son management

3 - GESTION D'EQUIPE

- 3.1 - Prise de poste (cadrage hiérarchique, entretiens individuels, diagnostic)
- 3.2 - Organisation et animation d'une équipe (réunions, organigramme, fiches de poste)
- 3.3 - Evaluation de l'activité (entretiens pro, bilan d'activité)
- 3.4 - Gestion de situations difficiles (collègue à responsable, échelle de sanctions...)

4 - MANAGEMENT DE PROJET

- 4.1 – Les objectifs
- 4.2 – Les besoins
- 4.3 – Les moyens

1- LA FONCTION PUBLIQUE : Rappel du cadre réglementaire

1.1- Les 3 fonctions publiques

- Fonction publique d'Etat
- Fonction publique hospitalière
- Fonction publique territoriale (Régions, Départements, Interco, Communes)

1.2- Les filières

- Administrative
- Animation
- Culturelle
- Médico-sociale
- Médico-technique
- Sociale
- Police municipale
- Sapeurs-pompiers

1.3- Catégories

Les relations hiérarchiques se structurent selon un système pyramidal. Historiquement, l'administration s'est développée autour de la notion d'ordre public, avec un management clairement directif. L'organisation s'est beaucoup inspirée du modèle militaire, jusque dans les termes (chef, division, grade...). Le modèle tayloriste est également visible dans la séparation des fonctions de conception et d'exécution :

- Catégorie A : conception, direction, stratégie
- Catégorie B : application, expertise
- Catégorie C : exécution

Mais ce modèle est remis en cause par la gestion moderne des organisations (réactivité, transversalité, synergie des compétences...), et les nouveaux outils de communication.

Désormais, le management prend davantage en compte les individus, leurs compétences, leurs motivations, pour aboutir à des solutions nouvelles, plus performantes qui valorisent les compétences et décroissent.

1.4- Cadres d'emplois

Le cadre d'emplois indique le niveau hiérarchique d'un fonctionnaire. Tous ceux qui en font partie partagent le même régime particulier (fixé par décret). Il regroupe l'ensemble des emplois accessible à celui qui en bénéficie.

Il se subdivise en grades qui indique encore plus précisément le niveau hiérarchique et les compétences de chacun.

FILIERE	CATEGORIES	CADRES D'EMPLOIS	GRADES
CULTURELLE <i>Bibliothèque</i> <i>Archives</i> <i>Musée</i>	A	Conservateurs territoriaux de bibliothèques	Conservateurs en chef
			Conservateurs
		Bibliothécaires territoriaux	Bibliothécaires principaux
			Bibliothécaires
	B	Assistants territoriaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques	Assistants territoriaux principaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques 1ère classe
			Assistants territoriaux principaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques 2ème classe
			Assistants territoriaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques
	C	Adjointes territoriaux du patrimoine	Adjointes territoriaux principaux du patrimoine 1ère classe
			Adjointes territoriaux principaux du patrimoine 2ème classe
			Adjointes territoriaux du patrimoine

1.5- Droits et obligations des fonctionnaires

- **Droits :**

- Liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique et religieuse
- Liberté d'expression
- Droit de grève
- Droit syndical
- Droit à la formation professionnelle tout au long de la vie
- Droit à la participation
- Droit à rémunération après service fait
- Droit à congé
- Droit à la protection fonctionnelle
- Droit à la protection des auteurs de signalements
- Droit à l'information sur les règles et conditions essentielles relatives à l'exercice des fonctions

- **Obligations :**

- Dignité, impartialité, intégrité et probité
- Secret professionnel
- Discrétion professionnelle
- Information du public
- Effectuer les tâches confiées
- Obéissance hiérarchique
- Neutralité
- Réserve

1.6- Positions administratives

- **Activité**

- Vous effectuez les missions de votre cadre d'emploi, droit à congé

- **Détachement**

- A la demande de l'agent
- Exercice des fonctions hors de votre cadre d'emploi ou hors de votre fonction publique d'origine, ou hors de la fonction publique
- Droit à avancement
- Droit à congé

- **Disponibilité**

- Le plus souvent à la demande de l'agent
 - Convenance personnelle
 - Créer ou reprendre une entreprise
 - Elever un enfant jusqu'à ses 12 ans, adoption
 - Aidant
 - Suivi de conjoint
 - Etudes
- Parfois cessation temporaire des fonctions en cas de longue maladie (si plus de congé maladie)
- Toujours fonctionnaire
- Vocation à réintégrer un emploi correspondant au grade
- Pas de rémunération, de congé, d'avancement

- **Congé parental**

- A la demande de l'agent
- 2 à 6 mois renouvelables
 - 1 enfant : jusqu'au 3 ans de l'enfant
 - 2 enfants : entrée en maternelle
 - 3 enfants : 5 prolongations max jusqu'au 6 ans

1.7- Rémunération

• Traitement indiciaire

C'est votre traitement de base, il correspond à votre grade et votre échelon. A ce dernier correspond un indice que l'on multiplie à la valeur du point : 4,92€ depuis le 1^{er} juillet 2023.

Grille indiciaire du grade Assistant de conservation

B Assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques-ACPB Vérifié le 06/08/2024			<u>Assistant de conservation</u>	
Echelon	Indice Brut	Indice majoré	Durée	Salaire brut
1	389	373	1 an	1 836,20 €
2	395	374	1 an	1 841,12 €
3	397	375	1 an	1 846,04 €
4	401	376	1 an	1 850,97 €
5	415	377	2 ans	1 855,89 €
6	431	386	2 ans	1 900,19 €
7	452	401	2 ans	1 974,03 €
8	478	420	3 ans	2 067,57 €
9	500	436	3 ans	2 146,33 €
10	513	446	3 ans	2 195,56 €
11	538	462	3 ans	2 274,32 €
12	563	482	4 ans	2 372,78 €
13	597	508	-	2 500,77 €

Grille indiciaire du grade Assistant de conservation principal de 2ème classe

B Assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques-ACPB Vérifié le 06/08/2024			<u>Assistant de conservation principal de 2ème classe</u>	
Echelon	Indice Brut	Indice majoré	Durée	Salaire brut
1	401	376	1 an	1 850,97 €
2	415	377	1 an	1 855,89 €
3	429	384	2 ans	1 890,35 €
4	444	395	2 ans	1 944,50 €
5	458	406	2 ans	1 998,65 €
6	480	421	2 ans	2 072,49 €
7	506	441	3 ans	2 170,95 €
8	528	457	3 ans	2 249,71 €
9	542	466	3 ans	2 294,02 €
10	567	485	3 ans	2 387,55 €
11	599	509	4 ans	2 505,70 €
12	638	539	-	2 653,38 €

Grille indiciaire du grade Assistant de conservation principal de 1ère classe

B Assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques-ACPB Vérfifié le 06/08/2024		Assistant de conservation principal de 1ère classe		
Echelon	Indice Brut	Indice majoré	Durée	Salaire brut
1	446	397	1 an	1 954,34 €
2	461	409	2 ans	2 013,42 €
3	484	424	2 ans	2 087,26 €
4	513	446	2 ans	2 195,56 €
5	547	470	2 ans	2 313,71 €
6	573	489	3 ans	2 407,24 €
7	604	513	3 ans	2 525,39 €
8	638	539	3 ans	2 653,38 €
9	660	556	3 ans	2 737,07 €
10	684	574	3 ans	2 825,68 €
11	707	592	-	2 914,29 €

- **Nouvelle bonification indiciaire (NBI)**

Majoration du point d'indice pour technicité particulière fixée par décret. Elle dépend donc du poste occupé, un même agent changeant de fonction peut donc la perdre ou la gagner. Elle n'est versée qu'aux titulaires.

- **Indemnité de résidence**

Pour compenser les variations du coût de la vie selon les zones géographiques.

- Zone 1 : 3% du traitement indiciaire brut
- Zone 2 : 1%
- Zone 3 : 0%

- **RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel)**

Fixé librement par la collectivité, la part principale est l'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) qui valorise les missions de chaque poste ; puis le CIA (complément indemnitaire annuel) attribué en fonction de la manière de servir et de l'engagement professionnel.

La collectivité tient compte de :

- L'encadrement, la coordination ou la conception ;
- La technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ;
- Les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste

- **Supplément familial de traitement (SFT)**

Pour les fonctionnaires et contractuels, part socle + proportionnel au traitement

- **Remboursement transport, participation mutuelle, 13^{ème} mois...**

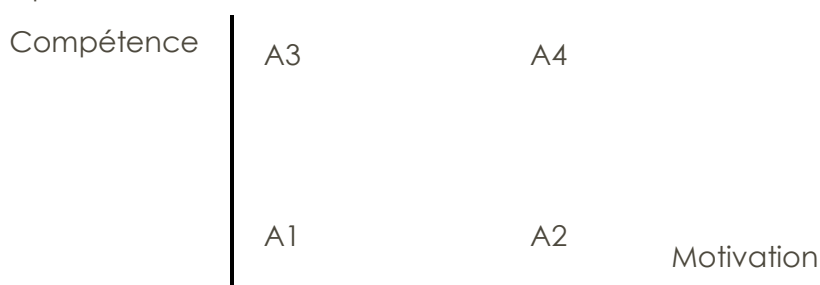
2- LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Il n'y a pas de bon ou mauvais style de management, il faut adapter son style à la situation et aux individus. L'autonomie est le facteur essentiel.

2.1 – L'autonomie de l'agent

Le manager doit toujours évaluer le degré d'autonomie de chaque agent.

L'autonomie est la somme de la compétence (savoir-faire) et motivation (vouloir faire) pour un objectif donné. La compétence s'acquiert par la formation et l'expérience (et nécessite de la motivation), la motivation engendre l'implication et la disponibilité envers les autres.



A1 : très faible autonomie (faible compétence, faible motivation)

A2 : faible niveau d'autonomie (faible compétence, importante motivation) « veut faire mais ne sait pas encore »

A3 : relative autonomie (forte compétence, faible motivation)

A4 : forte autonomie (forte compétence, forte motivation)

2.2 – Les 4 styles de management

• Le management directif (M1)

Comportement très organisationnel et faiblement relationnel.

Il structure et organise les relations de travail. S'applique dans un contexte d'urgence, avec les collaborateurs peu autonomes.

- Oriente, dirige, donne des instructions
- N'explique pas ou peu
- Limite les initiatives (pas de place pour l'interprétation)
- Peu centré sur l'individu
- Programme, planifie, indique les procédures
- Surveille et contrôle
- Communication descendante

• Le management persuasifs (M2)

Comportement très organisationnel et très relationnel.

A l'écoute de ses collaborateurs, le manager essaie de convaincre.

- Parle beaucoup et argumente
- Influence plus qu'il n'impose
- Donne beaucoup d'explications suscite la réflexion, les propositions, les questions
- Assiste un collaborateur en difficulté
- Légitime les objectifs
- Fédère, encourage, valorise
- Attentif aux indicateurs de motivation et démotivation
- Veille à ce que chacun est bien compris ses objectifs

- **Le management participatif (M3)**

Comportement peu organisationnel et très relationnel.

Développe convivialité et harmonie, favorise la collaboration, définit les objectifs et encourage l'initiative.

- Développe la participation active de tous
- Suscite les idées et en tient compte
- Implication de l'équipe dans la prise de décision
- Ecoute, analyse, conseille
- Informe sur ce qui est négociable ou non
- Equilibre les intérêts généraux et particuliers

- **Le management délégitif (M4)**

Comportement peu organisationnel et peu relationnel.

Responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'équipe et sollicite les compétences.

- Peu présent, laisse faire, fait confiance
- Indique les missions et les objectifs, les collaborateurs mettent en œuvre
- Suit et contrôle ponctuellement
- Accepte suggestions, propositions et initiatives
- Responsabilité partagée
- Fonctionne avec des agents expérimentés

2.3 – Adapter son management

Le manager doit s'adapter en fonction de la situation, il doit sans cesse évaluer le degré d'autonomie des agents et créer les conditions de l'autonomie. Il doit donc savoir jouer tous les registres en fonction de l'autonomie :

M1 $\longleftrightarrow$ A1

M2 $\longleftrightarrow$ A2

M3 $\longleftrightarrow$ A3

M4 $\longleftrightarrow$ A4

Face à un agent faiblement autonome, il doit d'abord être directif, puis apporter des comportements plus relationnels : s'expliquer, former, mobiliser, reconnaître la

progression (management persuasif). Lorsque l'agent manifeste de l'autonomie, le manager accompagne, associe (management participatif) pour finalement pouvoir déléguer.

Le manager est donc un leader, un pédagogue et un initiateur. En sachant que les relations se développent autour de projets et d'enjeux.

3- GESTION D'EQUIPE

3.1 – Prise de poste

- **Cadrage hiérarchique**

- Solliciter un rendez-vous avec son N+1 avant la prise de poste
- Réaliser une synthèse du PCSES (Axes de travail / actions menées, restantes à mener)
- Réétudier la fiche de poste et l'annonce
- Comprendre les attendus et orientations du poste (objectifs) ainsi que les moyens et échéances
 - Quels sont les objectifs à atteindre ?
 - Quelles sont les priorités ?
 - Quelles marges de manœuvre ? (Capacité de décision)
 - Quel reporting ?
- Assimiler le fonctionnement de la collectivité et du service
 - Assimiler l'organigramme et le fonctionnement (réunions de direction, point régulier avec N+1, avec élu de référence...)
 - Identifier les personnes ressources
- Si possible rencontrer son/sa prédécesseur.e

- **Présentation à l'équipe**

- Réunir l'ensemble de l'équipe que l'on encadre le plus rapidement possible (demander l'effectif complet à la prise de poste)
- Se présenter (rapidement)
 - Parcours
 - Pourquoi avoir choisi ce poste ?
 - Valeurs personnelles
- Définir son rôle / son fonctionnement
 - Principales missions (fiche de poste et cadrage N+1)
 - Expliquer la prise de poste
 - Phase d'écoute : Rendez-vous individuels et confidentiels : connaître chacun, comprendre le fonctionnement du service. Ouvrir la possibilité de poser également des questions : c'est donnant-donnant !
 - Formation : apprendre le fonctionnement de l'équipe en étant formé par eux. Inverser le positionnement et évaluer en situation (formation aux outils, participation au service public)

- **Rendez-vous individuels**

- Objectifs : se connaître, se comprendre, analyse du poste et du service : formel et informel, confidentiel
- Aboutissement : diagnostic (fonctionnel) du service (rapport d'activité ?), présentation à son N+1 puis à l'équipe
- Evaluer le positionnement de chacun dans l'organisation, voir si besoin de changements sur les fiches de poste, l'organigramme
- Demander aux agents de se préparer (axes de discussion, questions à me poser)
- Se préparer avec les fiches de poste et entretiens professionnels
- Rendez-vous descendants
- Etablir les rendez-vous pour voir toute l'équipe
- Rendez-vous d'une heure, se laisser le temps de déborder (dans la limite du raisonnable)
- Pas de jugement, posture d'écoute
- Ecouter, noter, approfondir, poser des questions, s'intéresser
 - Missions
 - Partenaires
 - Contraintes personnelles
 - Perception de la charge de travail
 - Attentes / inquiétudes / difficultés
 - Besoin en formation
 - Besoin de délégation
- Quelles questions comme fil rouge ?
 - Décrire son poste (perception de leurs fonctions, de leur place)
 - Comprendre leurs attentes (projet, nouvelle direction)
 - Aime faire ?
 - N'aime pas faire ?
 - Aimerais faire ?
 - Sa place dans l'environnement ?
 - Sa vision d'une médiathèque aujourd'hui ?
 - Besoins ? Idées ?
- Chercher les quick wins : gains rapides, besoins ou demandes qui trainent depuis longtemps
- Priorité à l'adjoint et/ou aux encadrants intermédiaires
 - se connaître
 - aborder le recrutement et ses conséquences
 - mettre en place le fonctionnement
 - périmètre (délégation, gestion conjointe)
 - réunion hebdo
 - mode de communication
 - me briefer sur les dossiers, urgences, et sur l'équipe
 - points de vigilance ?
 - conseils ?

- **Présentation aux partenaires**

- Autres services, pairs, partenaires extérieurs réguliers
- Solliciter des rendez-vous pour se présenter mutuellement, se déplacer dans leurs locaux
- Présentation perso rapide, objectif du service, missions, attentes pour notre collaboration, comprendre et mettre au point un fonctionnement commun

- **Diagnostic**

- Etablir un diagnostic organisationnel du service (+ rapport d'activité ?)
 - Remercier (dialogue, confiance, ouverture)
 - Structure
 - Moyens (effectif, budget)
 - Missions
 - Activités (succès / difficultés)
 - Equipe (compétences)
 - Plan d'action (rétroplanning)
- A présenter en réunion générale (présence du DGA ? N+1 ? N+2 ?)
- Objectifs :
 - Court terme : ajustement (modifications pour mieux travailler, QVT selon entretiens avec agents)
 - Moyen terme : anticipation (se préparer aux évolutions à venir)
- Donner du sens = expliquer pourquoi, comment, la place de chacun (valoriser, former, rassurer)
- Motiver : impliquer pour favoriser l'adhésion

3.2 – Organisation et animation d'une équipe

- **Conduite de réunion**

- Etablir un planning de réunions régulières et les fixer dans outlook pour l'année
- Définir les règles : fréquence, présence obligatoire, types d'absence à justifier,
- Collecter les sujets pour établir un ordre du jour (= ODJ)
- Envoi de l'ODJ avant la réunion
- Réunion à l'heure, projection de l'ODJ
- Mener la réunion en annonçant et contextualisant les sujets et distribuant la parole, conclure en récapitulant les prises de décisions. Veiller à des prises de paroles succinctes et cadrées
- Rédiger et envoyer le compte-rendu rapidement. Possibilité de compte-rendu tournant

- **Fiches de poste**

La fiche de poste définit les activités exercées, les compétences associées à ces activités, et requises pour l'exercice d'un emploi.

La fiche énumère les savoirs, savoir-être et savoir-faire nécessaires à l'emploi ; ainsi que les moyens mis à disposition pour l'exercer.

Elle se construit conjointement par l'agent et son responsable hiérarchique direct. L'agent est titulaire de son grade et non de son poste. Il n'est donc pas titulaire de sa fiche de poste.

C'est également un outil de recrutement puis d'évaluation de l'agent

Elle permet d'adapter chaque poste aux enjeux de l'action publique, et de détecter et résoudre en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. A ce titre, elle doit être régulièrement mise à jour.

Elle peut servir de cadre non seulement à l'action disciplinaire, mais aussi à la mise en cause éventuelle de la responsabilité pénale de l'agent ou de son employeur.

- **Organigramme**

L'organigramme est un schéma des relations hiérarchiques et fonctionnelles d'une organisation.

Il évolue constamment et doit donc mis à jour régulièrement. Pour ce faire, il doit recueillir l'avis du Comité Social Territorial (CST).

Son élaboration peut aider dans la mise en place du RIFSEEP.

Il indique clairement la chaîne hiérarchique, son respect et la prise en charge des missions et responsabilités par les différents encadrants à chaque niveau assure un fonctionnement efficient d'une organisation.

3.3 – Evaluer l'activité

- **Fiche action**

La fiche action présente l'action, anticipe les difficultés, liste les moyens nécessaires, fédère les membres en répartissant les rôles, évalue l'action selon les indicateurs établis à l'avance.

C'est un outil de préparation, de validation, puis de suivi et de bilan.

- **Entretien professionnel annuel (EPA)**

Il y a souvent une trame (numérique) établie par les RH, ainsi qu'une période pour les mener.

Cette campagne d'EPA est descendante, le N+1 est évalué puis évalué à son tour ses N-1 qui évaluent les N-2...

L'article 6 du décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 précise que le fonctionnaire doit être convoqué à son entretien professionnel huit jours au moins avant la date de l'entretien par son supérieur hiérarchique direct. Sa convocation doit être

accompagnée de sa fiche de poste ; d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base au compte-rendu.

Il faut prendre rendez-vous avec chaque évalué formellement (outlook ou plateforme d'évaluation : ev@l selon les outils mis à disposition par la collectivité) en indiquant le lieu, l'heure et en fournissant tous les documents pour que l'agent puisse se préparer : trame vierge, dernier EPA, dernière fiche de poste, liste des formations suivies, catalogues de formations...

L'inciter à préparer son entretien, notamment le bilan de son année (parole libre), le bilan de ses objectifs de l'année, le bilan des formations suivies, les objectifs pour l'année à venir, les besoins de formation, actualisation de la fiche de poste

Préparer chaque entretien : pré-remplir les trames, écrire précisément les objectifs, les notes, les besoins de formations, relire la fiche de poste...

Conseils : lieu neutre, prendre le temps (mais pas trop : entre 45mn et 1h30), rédiger la version définitive dans la foulée en soignant le commentaire final.

Ces entretiens sont à envoyés à l'agent qui a un temps déterminé pour le lire, l'annoter et le contre signer, puis il part en DG et aux RH (qui recueillent les besoins de formation), pour revenir à l'agent pour toutes les signatures. Il est ajouté au dossier personnel de l'agent.

- **Rapport d'activité**

Le rapport d'activité fournit les principales informations nécessaires à la compréhension du service. Il présente l'organisation, les missions, l'activité, les partenaires, les projets en cours...

C'est un document synthétique, présentant des chiffres sous forme d'infographies, de schéma... Il doit être agréable à lire et valoriser le travail fourni.

Il est destiné aussi bien aux supérieurs hiérarchiques, aux élus, aux autres services qu'au grand public.

- *Chercher des rapports d'activité (exemple des bibliothèques de Rouen), ils sont souvent accessibles en ligne*

3.4 – Gestion de situations difficiles

Voici quelques questions issues d'oraux de concours. Préparer des réponses en fonction de l'expérience et des notions apprises (encadrement, échelle des sanctions...)

- Que faire avec un agent qui n'a pas atteint son objectif individuel ?
- Que faire s'il refuse de se former ?
- Quel type de management utiliser avec un débutant ? un agent proche de la retraite ?
- Comment impliquer des bénévoles dans un projet de service ?

- Comment organisez-vous vos premiers jours dans votre nouvelle fonction d'encadrant ?
- Une situation difficile que vous avez eu à gérer ?
- Un projet que vous avez mis en place ?
- Un agent arrive très souvent en retard et fait de longues pauses cigarettes les collègues se plaignent que faites-vous? Est-ce que ça mérite une sanction?
- Un maire accueille des gens du voyage sur une aire d'accueil. Que faites-vous pour bien les accueillir et pour désamorcer la résistance d'une partie de la population ?
- Comment vous apercevez-vous d'un conflit ? À quel moment décidez-vous d'intervenir ?

4- MANAGEMENT DE PROJET

Dans une organisation axée sur le projet, le rôle de la direction n'est plus de gérer un service et un personnel mais de gérer une équipe et des contenus qui évolue sans cesse.

4.1 - Les objectifs

- Accompagner et animer

La direction est, elle aussi, polyvalente. Elle est présente aux côtés de l'équipe, elle assure les missions collectives et donne l'exemple : participation à l'accueil des publics, aux actions culturelles...

C'est indispensable pour la connaître et l'animer, pour être légitime ;

- Favoriser la synergie les compétences

Pour que chacun bénéficie de l'expérience des autres, organiser le travail en binôme. Facteur de bonne entente dans l'équipe, d'écoute, de respect et de motivation ;

- Fédérer les individualités

Ne pas nier les différences de compétences, d'approches ou de parcours, mais organiser les missions pour que cette différence soit un atout et montre toute la complémentarité qu'elle permet à une équipe.

4.2 - Les besoins

- Une communication rodée

Réunions régulières, mais favoriser également les outils de communication anciens ou innovants ; affichage, mails, intranet, Slack, Trello...

- La formation continue

Indispensable pour rester informé de l'actualité de son domaine et mettre à jour ses compétences. Organiser des parangonnages (benchmarking) réguliers en visitant d'autres établissements en équipe, donnant à voir d'autres fonctionnements en fonction des questions travaillées ;

- Encourager, suivre, valider

La direction supervise l'activité et assume la responsabilité finale. Elle doit favoriser les nouvelles approches, initier de nouveaux objectifs et maintenir l'équipe motivée face aux difficultés.

4.3 - Les moyens

- Objectiver et évaluer

L'évaluation est souvent négligée, elle nécessite de travailler avec des objectifs et des critères établis à l'avance, ainsi qu'à des indicateurs qui seront relevés régulièrement pour objectiver la situation ;

- Organiser

Une nouvelle organisation interne peut être nécessaire pour remettre à plat certains modes de fonctionnement. C'est l'occasion de partager les responsabilités aux agents qui en souhaitent davantage. Le mode projet exige de la transversalité et donc de la délégation afin de responsabiliser les agents ;

- Innover en matière de recrutement

Le mode projet privilégie la compétence et non le statut ou le grade. Il est donc souhaitable et fécond de recourir à des recrutements issus d'autres branches professionnelles : communication, animation, événementiel, journalisme, informatique...

➤ *Elaborer un projet de service (PCSES)*

Pour plus de détails sur le PCSES et le schéma de développement de la lecture publique, se référer à la fiche Zoom territo 3 - Entretien - Le schéma de développement de la lecture publique.

Exemple de travail préparatoire à un PCSES :

<https://inet.cnfpt.fr/ressources/publications-eleves-stagiaires-linet/lecture-publique-culture/vers-un-pcses-projet> (rapport de stage, INET, Vers un PCSES (projet culturel, scientifique, éducatif et social) pour le réseau de lecture de Clermont Auvergne Métropole

Guide méthodologique pour la rédaction d'un PCSES : <https://mediatheque.seine-et-marne.fr/fr/le-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-pcses> (consulté le 22/08/2025)