

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 catégories hiérarchiques permettent de comprendre la répartition des responsabilités au sein de la fonction publique. Toutefois, elles ne doivent pas être confondues avec les fonctions réellement exercées : un agent peut être amené à coordonner, à transmettre des compétences ou à participer à un projet sans pour autant exercer des fonctions d'encadrement. Le management de proximité consiste précisément à articuler les responsabilités confiées, les compétences des agents et les objectifs du service.

Dans une collectivité, l'enjeu n'est donc pas seulement de respecter une organisation hiérarchique, mais de faire fonctionner un collectif de travail. Le responsable doit connaître le cadre dans lequel il agit, tout en étant capable d'adapter son organisation aux besoins du service et aux compétences de son équipe.

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 Bibliothèque Archives Musée	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

Le cadre d'emplois, le grade et le poste permettent de distinguer plusieurs dimensions de la situation administrative d'un agent. Le grade renvoie à sa carrière et à ses droits statutaires, tandis que le poste correspond aux fonctions effectivement exercées. Cette distinction est importante pour un encadrant : il doit connaître les missions confiées à chacun, mais aussi respecter le cadre statutaire dans lequel ces missions s'inscrivent.

Dans la pratique, la fiche de poste constitue un outil essentiel pour faire le lien entre ces deux dimensions. Elle permet de clarifier les responsabilités, les compétences attendues et les moyens nécessaires à l'exercice des fonctions. Elle sert ainsi de support au recrutement, à l'évaluation et à l'évolution de l'organisation.

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

Les droits et obligations des fonctionnaires ne constituent pas seulement un rappel juridique : ils donnent un cadre à l'action du manager. Celui-ci doit permettre aux agents d'exercer leurs missions dans de bonnes conditions, tout en veillant au respect des obligations professionnelles et des principes du service public.

Le management de proximité repose donc sur un équilibre entre protection, responsabilité et exigence. Il s'agit de reconnaître les droits des agents, de leur donner les moyens d'agir, mais aussi de rappeler les règles lorsque cela est nécessaire. Cette posture est particulièrement importante dans les situations difficiles : le responsable doit distinguer ce qui relève d'une difficulté professionnelle, d'un besoin d'accompagnement ou d'un manquement aux obligations.

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			Assistant de conservation	
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			Assistant de conservation principal de 2ème classe	
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 Vérifié 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...**

La rémunération constitue un élément important de la relation de travail, mais elle ne résume pas les leviers de motivation d'un agent. Dans le management de proximité, la reconnaissance, l'autonomie, la qualité des relations de travail et les possibilités de formation jouent également un rôle essentiel.

Le responsable doit donc connaître les principaux éléments de rémunération, tout en étant capable d'expliquer ce qui relève de ses marges de manœuvre et ce qui dépend du cadre statutaire ou des décisions de la collectivité. Cette connaissance permet de répondre aux questions des agents avec précision et de maintenir une relation de confiance.

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.

Manager une équipe consiste à créer les conditions permettant à chacun de contribuer efficacement aux objectifs du service. Il ne s'agit pas de diriger tous les agents de la même manière, mais de tenir compte de leurs compétences, de leur motivation et de leur capacité à agir de façon autonome.

L'autonomie constitue ainsi un point de départ pour adapter son management. Elle ne signifie pas que l'agent travaille seul ou sans cadre : elle suppose que les objectifs soient clairs, que les responsabilités soient définies et que le manager reste disponible lorsque cela est nécessaire. Le rôle de l'encadrant est donc de trouver le juste équilibre entre accompagnement et responsabilisation.

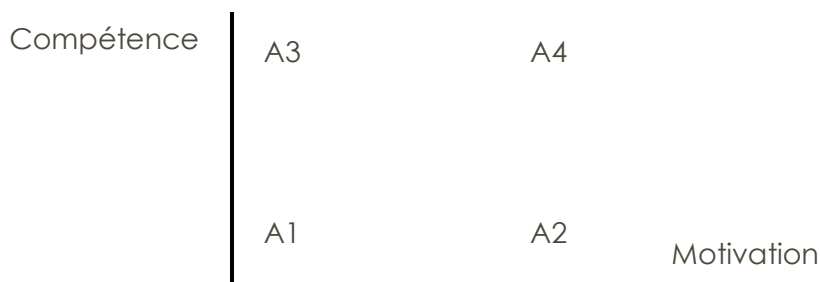
2.1 – L'autonomie de l'agent

Le modèle de l'autonomie permet de comprendre pourquoi un même style de management ne peut pas convenir à tous les agents. Un collaborateur débutant peut avoir besoin d'instructions précises et d'un accompagnement rapproché, tandis qu'un agent expérimenté pourra davantage être responsabilisé. De même, un agent compétent mais démotivé ne rencontrera pas les mêmes difficultés qu'un agent motivé qui ne maîtrise pas encore les compétences nécessaires.

Pour le manager, l'enjeu est donc d'identifier ce qui limite l'autonomie et de mettre en place les actions adaptées : formation, clarification des objectifs, soutien, reconnaissance ou délégation. L'autonomie n'est pas un état définitif ; elle peut évoluer selon les missions, les changements d'organisation ou les situations rencontrées.

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

Les quatre styles de management permettent de disposer d'une grille de lecture simple pour adapter sa posture. Ils ne doivent pas être considérés comme des catégories rigides dans lesquelles les agents seraient définitivement classés. Un même agent peut avoir besoin d'un accompagnement différent selon la mission, son expérience ou le contexte.

Le manager doit donc être capable de passer d'un style à un autre. L'objectif n'est pas de privilégier un style, mais de choisir celui qui permet le mieux de répondre à la situation. Cette capacité d'adaptation est particulièrement importante dans un service public, où les missions, les contraintes et les publics peuvent évoluer rapidement.

- **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 ←————→ A1

M2 ←————→ A2

M3 ←————→ A3

M4 ←————→ 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.

L'adaptation du management repose sur une observation régulière de l'équipe et sur une relation de confiance. Le manager doit être attentif aux résultats, mais aussi aux difficultés rencontrées, aux besoins de formation et aux signes de motivation ou de dé-motivation.

Cette approche permet de faire évoluer progressivement les agents vers davantage d'autonomie. Elle suppose de ne pas confondre délégation et abandon : déléguer consiste à confier une responsabilité dans un cadre défini, avec des objectifs, des moyens et un suivi adapté. Le manager reste garant du fonctionnement collectif et de la qualité du service rendu.

3- GESTION D'EQUIPE

3.1 – Prise de poste

La prise de poste constitue une période déterminante pour un encadrant. Elle ne consiste pas uniquement à prendre connaissance des dossiers ou à rencontrer les agents : elle permet de comprendre le fonctionnement du service, d'identifier les priorités et de construire progressivement sa légitimité.

Cette légitimité ne repose pas seulement sur la position hiérarchique. Elle se construit par la connaissance du terrain, la clarté des objectifs, l'écoute et la capacité à prendre des décisions. Le nouveau responsable doit donc prendre le temps d'observer et de comprendre avant de modifier l'organisation, tout en étant capable d'agir rapidement lorsque la situation l'exige.

• 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 ?
- o Chercher les quick wins : gains rapides, besoins ou demandes qui trainent depuis longtemps
- o 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**

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

• **Diagnostic**

- o 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)
- o A présenter en réunion générale (présence du DGA ? N+1 ? N+2 ?)
- o Objectifs :
 - Court terme : ajustement (modifications pour mieux travailler, QVT selon entretiens avec agents)
 - Moyen terme : anticipation (se préparer aux évolutions à venir)
- o Donner du sens = expliquer pourquoi, comment, la place de chacun (valoriser, former, rassurer)
- o Motiver : impliquer pour favoriser l'adhésion

Le diagnostic constitue une étape de transition entre la prise de poste et l'action managériale. Il permet de passer d'une perception individuelle du service à une vision plus globale de son fonctionnement. En croisant les informations recueillies auprès de la

hiérarchie, des agents et des partenaires, le manager peut identifier les points forts, les difficultés et les priorités d'évolution.

Ce diagnostic doit déboucher sur des actions concrètes, hiérarchisées et expliquées. L'objectif n'est pas de tout modifier, mais de donner du sens aux changements, de préserver ce qui fonctionne et de créer les conditions d'une amélioration collective. Le manager doit ainsi articuler les attentes de la collectivité, les besoins du service et les réalités du terrain.

3.2 – Organisation et animation d'une équipe

Organiser une équipe, c'est donner un cadre de travail qui permet à chacun de connaître son rôle, ses responsabilités et les objectifs auxquels il contribue. L'organisation ne doit pas être figée : elle doit pouvoir évoluer en fonction des besoins du service, des compétences disponibles et des projets.

L'animation de l'équipe complète cette organisation. Elle repose sur des temps d'échange, une communication régulière et une attention portée au collectif. Le manager doit permettre aux agents de travailler ensemble, de partager leurs compétences et de comprendre la place de leur activité dans les objectifs du service.

• 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

La réunion est un outil de management, mais elle n'est efficace que si elle répond à un objectif précis. Elle doit permettre de transmettre une information, de prendre une décision, de résoudre une difficulté ou de coordonner les actions. Une réunion bien préparée favorise la participation et limite les incompréhensions.

Le rôle du manager est de garantir un cadre de discussion, de distribuer la parole et de faire émerger des décisions. Le compte rendu permet ensuite de formaliser les engagements et de maintenir une continuité dans le travail. La réunion devient ainsi un outil de coordination et de responsabilisation, plutôt qu'un simple temps d'information descendante.

- **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

L'évaluation de l'activité permet de mesurer les résultats obtenus, mais aussi de comprendre les conditions dans lesquelles ils ont été produits. Elle ne doit pas être réduite à un contrôle des agents : elle constitue un outil de pilotage, d'amélioration et de dialogue.

Pour être utile, l'évaluation doit s'appuyer sur des objectifs clairs, des indicateurs adaptés et des échanges réguliers. Elle permet de valoriser les réussites, d'identifier les difficultés et d'ajuster les moyens ou l'organisation. Dans cette perspective, le manager doit être capable de distinguer l'évaluation de l'activité du jugement porté sur la personne.

- **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

Les situations difficiles font partie de la vie d'une équipe. Elles peuvent concerner les relations entre collègues, l'organisation du travail, les comportements professionnels ou les difficultés à atteindre les objectifs. Le rôle du manager est de ne pas laisser ces situations s'installer, tout en évitant de réagir de manière précipitée.

Une situation difficile doit d'abord être analysée : quels sont les faits ? Quels sont les enjeux ? Quelles sont les personnes concernées ? Quelles règles s'appliquent ? Cette démarche permet de distinguer les difficultés qui peuvent être résolues par le dialogue, l'accompagnement ou la réorganisation, de celles qui nécessitent une réponse plus formelle.

Le manager doit également savoir s'appuyer sur sa hiérarchie et les services compétents lorsque la situation dépasse son périmètre. Il reste responsable de la qualité du dialogue et du fonctionnement de l'équipe, mais il n'a pas vocation à traiter seul toutes les difficultés.

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.

Le management de projet permet de mobiliser une équipe autour d'un objectif commun, souvent transversal et limité dans le temps. Il se distingue du management d'équipe par le fait qu'il ne repose pas uniquement sur une organisation hiérarchique : il nécessite de coordonner des compétences, des métiers et parfois des services différents.

Dans ce contexte, le rôle du manager est de donner du sens, de clarifier les objectifs et de créer les conditions de la coopération. Il doit également veiller à ce que chacun comprenne sa contribution au projet et puisse mobiliser ses compétences. Le projet devient ainsi un support de travail collectif et de développement des compétences.

4.1 - Les objectifs

Le management de projet suppose de trouver un équilibre entre les objectifs collectifs et les compétences individuelles. Une équipe ne fonctionne pas seulement par addition de compétences : elle doit aussi apprendre à les articuler. Le rôle du responsable est donc de créer les conditions de la complémentarité, en favorisant les échanges, la coopération et la transmission.

Cette approche est particulièrement importante dans les services culturels, où les projets peuvent mobiliser des compétences variées : accueil des publics, médiation, action culturelle, communication, informatique ou gestion. Le manager doit permettre à chacun de trouver sa place dans le projet, tout en maintenant une cohérence d'ensemble.

- 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 des 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

Pour qu'un projet puisse aboutir, il ne suffit pas de définir un objectif. Il faut également créer les conditions de sa réalisation : une communication adaptée, des compétences

disponibles, des moyens identifiés et un suivi régulier. Le management de projet repose donc sur une organisation qui permet de faire circuler l'information et de coordonner les actions.

Le responsable doit également anticiper les difficultés et accompagner les agents dans les évolutions nécessaires. La formation continue, le partage d'expérience et les échanges avec d'autres établissements peuvent contribuer à enrichir les pratiques et à favoriser l'innovation.

- 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

Les moyens d'un projet ne se limitent pas au budget ou aux outils matériels. Ils comprennent également le temps disponible, les compétences, l'organisation du travail et les capacités de coopération. Le manager doit donc être capable d'identifier les ressources nécessaires et de vérifier qu'elles sont compatibles avec les objectifs fixés.

L'évaluation permet ensuite de mesurer les résultats obtenus et d'ajuster les actions. Elle doit être pensée dès le début du projet, afin de disposer de critères permettant de suivre son avancement et d'en tirer un bilan. Le management de projet repose ainsi sur une démarche continue : définir, organiser, mettre en œuvre, évaluer et ajuster.

- 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...

Le management de proximité repose sur une articulation entre cadre réglementaire, organisation du travail et accompagnement des agents. Le responsable doit connaître les règles qui s'appliquent à la fonction publique, mais aussi être capable de les traduire dans le fonctionnement quotidien d'un service.

Son rôle consiste à donner un cadre, à faire circuler l'information, à développer les compétences et à accompagner les évolutions. Il doit également savoir adapter son management aux situations rencontrées, en tenant compte de l'autonomie des agents et des objectifs du service.

Dans une logique de projet, cette capacité d'adaptation devient essentielle : le manager doit fédérer des compétences différentes, donner du sens aux actions et créer les conditions d'une coopération efficace. Le management de proximité apparaît ainsi comme un levier de qualité du service public, de développement des compétences et d'amélioration du fonctionnement collectif.

➤ *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 03/09/2026)