

**Six champs d'intervention structurent ce référentiel**

1. Management stratégique
2. Management opérationnel
3. Ingénierie de projets ou d'opérations
4. Gestion des ressources
5. Communication et relations à la population
6. Veille prospective

**Les trois niveaux de Management/encadrement sont donnés à titre indicatif**

**MANAGEMENT SUPÉRIEUR (MS)**

Le management supérieur comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus et les instances de décision. Les activités du management supérieur concourent à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques de la collectivité et des modes de gestion dans une finalité de service public. Elles visent à superviser, arbitrer, organiser les moyens et les ressources, à piloter et à adapter le projet d'organisation de la collectivité en déclinant les objectifs par directions et services.

**MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE (MI)**

Le management intermédiaire comprend les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs fixés par la direction générale, les activités du management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et des opérations. Elles visent à optimiser les procédures, à contrôler et à évaluer l'emploi des ressources, à mobiliser et à faire évoluer sur un plan collectif les compétences professionnelles des agents.

**MANAGEMENT DE PROXIMITÉ (MP)**

Les activités du management de proximité consistent à conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail. Elles visent à planifier les tâches des équipes et des agents et à s'assurer de la qualité des services faits.

**Champs d'intervention**

**Activités principales**  
déclinées  
en «SAVOIR-FAIRE» et «SAVOIRS»

**1 Management stratégique**

Activité principale

**1.1 Participation à la définition des orientations stratégiques en matière de... (en fonction du secteur)**

Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Analyser les évolutions de l'environnement (politique, réglementaire, socio économique, etc.) du secteur, du domaine ou de l'établissement				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations et priorités des élus</li> <li>• Enjeux, évolutions et cadre juridique des politiques publiques du secteur ou du domaine</li> <li>• Environnement territorial</li> <li>• Réseaux stratégiques d'information</li> <li>• Méthodes et outils d'analyse et de diagnostic</li> </ul>
A partir de la demande et des projets politiques, établir des scénarii sur les différentes stratégies possibles				
Définir avec la ligne hiérarchique les modalités de mise en œuvre des orientations politiques et des projets				



<b>1 MANAGEMENT STRATÉGIQUE</b>				
<b>Activité principale</b>				
<b>1.1 Participation à la définition des orientations stratégiques en matière de... (en fonction du secteur)</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Analyser les évolutions de l'environnement (politique, réglementaire, socio économique, etc.) du secteur, du domaine ou de l'établissement				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations et priorités des élus</li> <li>• Enjeux, évolutions et cadre juridique des politiques publiques du secteur ou du domaine</li> <li>• Environnement territorial</li> <li>• Réseaux stratégiques d'information</li> <li>• Méthodes et outils d'analyse et de diagnostic</li> </ul>
A partir de la demande et des projets politiques, établir des scénarii sur les différentes stratégies possibles				
Définir avec la ligne hiérarchique les modalités de mise en œuvre des orientations politiques et des projets				
<b>1.2 Organisation et mise en œuvre d'une politique publique</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Traduire les orientations et les priorités politiques en plans d'action ou en projets				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes du management public territorial</li> <li>• Marketing public territorial</li> <li>• Techniques de négociation et de médiation</li> <li>• Modes de gestion publique</li> </ul>
Cadrer et planifier la répartition des ressources financières				
Elaborer une stratégie de négociation, de mobilisation et d'adhésion face aux enjeux et aux acteurs en présence				
Développer des logiques de coproduction de l'action publique (partenariats, conventions, contrats, etc.)				
Mettre en œuvre des modes d'action publique locale (territorialisation, déconcentration, externalisation, etc.)				
<b>1.3 Assistance et conseil aux élus</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Etablir des argumentaires stratégiques sur les conditions et les modalités de mise en œuvre de la demande politique				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances et processus de décision de la collectivité</li> <li>• Techniques de communication</li> </ul>
Conseiller les élus et les alerter sur les risques particuliers liés à la mise en œuvre de la demande politique				
<b>1.4 Evaluation des effets d'une politique publique</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Comparer les effets et les impacts d'une politique publique au regard des objectifs et des critères de résultat définis en amont				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et outils d'évaluation des politiques publiques</li> <li>• Méthodes d'observation et de prospective</li> </ul>
Hierarchiser les effets et les impacts d'une politique publique sur un territoire				
Exploiter les résultats de l'évaluation dans l'élaboration des futures stratégies				
<b>2 MANAGEMENT OPÉRATIONNEL</b>				
<b>2.1 Management d'un ou de plusieurs services</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Réaliser un diagnostic de l'activité d'un service				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes et modes d'animation du management opérationnel</li> <li>• Techniques de gestion et d'organisation de l'activité (gestion des flux, tableaux de bord)</li> <li>• Méthodes de conduite du changement</li> </ul>
Définir un projet de service partagé (organisation, missions, ressources)				
Définir et négocier les missions, les objectifs prioritaires et les résultats attendus (contrat d'objectifs)				
Animer le dialogue et la concertation au sein d'une direction ou d'un service				
Animer des réunions de service				
Concevoir des outils de planification et des procédures de contrôle de l'activité d'un service				
Contrôler et évaluer les actions d'un ou de plusieurs services				
Coordonner les méthodes de travail entre plusieurs services				
Veiller à la réactivité et à la qualité des services rendus				
Communiquer et valoriser en interne les missions et les projets d'un service				
<b>2.2 Animation et pilotage d'une ou de plusieurs équipes</b>				
Savoir-faire	MS	MI	MP	Savoirs
Organiser la diffusion de l'information auprès des équipes				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et outils du management par projets et objectifs</li> <li>• Techniques d'organisation et de planification</li> <li>• Principes et techniques d'animation de groupe</li> <li>• Techniques de résolution des conflits et de médiation</li> <li>• Règles de sécurité et d'ergonomie au travail</li> </ul>
Restituer l'information et rendre compte				
Définir le cadre et les conditions de sa délégation				
Responsabiliser ses collaborateurs et favoriser la prise d'initiative				
Planifier les activités en fonction des contraintes de l'équipe				
Répartir les activités entre les agents				
Transmettre des consignes et veiller à leur application				
Vérifier l'application des règles de sécurité et d'ergonomie au travail				
Rédiger des rapports d'activité et rendre compte à sa hiérarchie				

Repérer et réguler les dysfonctionnements et les tensions				
Repérer et réguler les dysfonctionnements ou solliciter l'arbitrage de la hiérarchie				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitations professionnelles</li> <li>• Techniques et procédures des entretiens d'évaluation</li> <li>• Procédures disciplinaires</li> <li>• Notions d'apprentissage</li> </ul>
Participer à l'évaluation annuelle des agents et contribuer à leur développement professionnel				
Proposer un avis sur les capacités professionnelles d'un agent dans le cadre de son évaluation annuelle				
Améliorer les pratiques professionnelles des agents				
<b>3 INGÉNIERIE DE PROJETS OU D'OPÉRATIONS</b>				
<b>3.1 Pilotage de projets ou d'opérations</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Identifier et différencier les finalités, les objectifs, les enjeux et les limites d'un projet ou d'une opération				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement du ou des secteurs concernés</li> <li>• Méthodes d'ingénierie de projet</li> <li>• Techniques de dynamique de groupe</li> <li>• Offre des prestataires</li> <li>• Règles et attributions de la maîtrise d'ouvrage publique</li> </ul>
Identifier et prioriser les besoins				
Concevoir des indicateurs d'évaluation				
Etablir un cahier des charges				
Planifier les étapes et les ressources d'un projet ou d'une opération et superviser les conditions de leur mise en œuvre				
Communiquer sur les enjeux et les finalités d'un projet ou d'une opération				
<b>3.2 Exécution de projets ou d'opérations</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Coordonner un projet, les groupes de réflexion, de production et de validation				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques de conduite d'opération</li> <li>• Méthodes et outils de la planification</li> <li>• Procédures de passation des marchés publics</li> </ul>
Conduire une opération liée à un projet				
Identifier et sélectionner des prestataires et des intervenants				
Gérer l'exécution des contrats avec les prestataires (délais, coûts, etc.)				
<b>3.3 Contrôle et évaluation de projets ou d'opérations</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Apprécier la conformité des réalisations au regard du cahier des charges et des prescriptions techniques				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et outils d'évaluation (indicateurs, effets, impacts)</li> <li>• Techniques d'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs</li> <li>• Normes appliquées dans la collectivité</li> <li>• Techniques de communication</li> <li>• Démarches qualité</li> </ul>
Attester le service fait				
Animer le dispositif d'évaluation d'un projet ou d'une opération				
Participer à l'évaluation d'un projet ou d'une opération				
Contrôler les ratios de qualité, de coût et de délai de réalisation				
<b>4 GESTION DES RESSOURCES</b>				
<b>4.1 Gestion budgétaire</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Planifier les besoins budgétaires et préparer les arbitrages budgétaires				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes de la comptabilité publique</li> <li>• Méthodes d'analyse des coûts</li> </ul>
Contrôler la gestion et les dépenses (tableaux de bord)				
Engager les dossiers de demande de subvention				
Suivre l'exécution budgétaire et rectifier les écarts entre le prévisionnel et le réalisé				
Participer aux procédures d'achat public et suivre l'exécution des marchés				
<b>4.2 Gestion administrative</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Optimiser les procédures administratives				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit administratif</li> <li>• Procédures administratives</li> <li>• Instances, processus et circuits décisionnels de la collectivité</li> <li>• Techniques d'analyse fonctionnelle et d'analyse des processus</li> </ul>
Mettre en place et animer un système de contrôle adapté au service (procédures, documents administratifs, traçabilité)				
Rédiger des actes administratifs				
Sécuriser les actes et les procédures administratives				
Optimiser les coûts et les délais des procédures administratives, garantir la qualité des services rendus à l'utilisateur				
<b>4.3 Gestion des ressources humaines</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Définir les besoins en effectifs et les compétences associées				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut de la fonction publique territoriale (FPT)</li> <li>• Métiers de la FPT</li> <li>• Principes de sociologie des organisations</li> <li>• Notions de droit du travail</li> <li>• Notions de GPEEC (postes, emplois, métiers, compétences)</li> </ul>
Elaborer des fiches de poste en lien avec la DRH				
Participer à la procédure de recrutement, à la gestion statutaire et au parcours individualisé de professionnalisation des agents				
Accompagner les nouveaux arrivants				



Mettre en œuvre le dispositif de notation et d'évaluation				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et outils de la gestion du personnel</li> <li>• Offre de formation interne et externe</li> <li>• Réglementation hygiène et sécurité au travail</li> </ul>
Identifier les besoins de formation collectifs et individuels				
Faire appliquer ou appliquer les normes et les dispositifs d'hygiène et de sécurité au travail				
<b>4.4 Gestion du système d'information</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Définir les besoins fonctionnels d'un applicatif avec les utilisateurs				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations stratégiques en matière de système d'information (SI) de la collectivité</li> <li>• Benchmarking des pratiques des collectivités</li> <li>• Marché de l'offre informatique</li> <li>• Méthodes et outils de la planification</li> <li>• Méthodes de contrôle intégrés des coûts et des délais</li> </ul>
Définir des critères de sélection et choisir le progiciel				
Effectuer les arbitrages en fonction des enjeux, des coûts, des risques et du résultat attendu				
Contrôler la réalisation des tests et des recettes fonctionnelles				
Garantir la meilleure adéquation qualité-coût-délai				
<b>4.5 Gestion du patrimoine (ou des équipements ou des matériels)</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Recenser le patrimoine et superviser un diagnostic technique et économique				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes et techniques de diagnostic</li> <li>• Prévention des risques professionnels, réglementation SST, procédures d'utilisation des matériels</li> <li>• Méthodes d'analyse et du contrôle des coûts</li> <li>• Réglementation des ERP</li> <li>• Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale</li> </ul>
Alerter sur les risques, les dysfonctionnements, la vétusté et les mises aux normes				
Recenser les besoins en matériels et planifier leur acquisition ou leur renouvellement				
Estimer les coûts de fonctionnement et optimiser la gestion d'un parc ou d'un équipement				
Elaborer le règlement intérieur d'un bâtiment, les règles d'utilisation d'un équipement et contrôler leur application				
Contrôler les conditions de mise aux normes et de sécurité, leur application et la maintenance des dispositifs de sécurité				
Contrôler la formation et l'habilitation des agents à utiliser des matériels et des fournitures spécifiques				
<b>5 COMMUNICATION ET RELATIONS À LA POPULATION</b>				
<b>5.1 Valorisation du service rendu</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Participer à la définition d'une stratégie de communication				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques et outils du marketing public</li> <li>• Techniques et outils de communication institutionnelle</li> <li>• Technologies de l'information et de la communication</li> <li>• Fonctionnement des médias du secteur</li> <li>• Réseaux d'information et de communication</li> </ul>
Participer à la mise en œuvre d'événements et de supports de communication				
<b>5.2 Relations à la population</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Elaborer une stratégie d'information et de concertation				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre réglementaire de la concertation publique</li> <li>• Cadre réglementaire de la communication institutionnelle</li> <li>• Cadre réglementaire de l'accès aux documents administratifs et de leur communication</li> <li>• Droit des citoyens dans leur relation avec l'administration</li> <li>• Démarches qualité (charte Marianne, ISO 9001, etc.)</li> </ul>
Concevoir des dispositifs de recueil des demandes de la population				
Animer une réunion de concertation				
Diffuser une information auprès du public ou d'une catégorie d'utilisateurs				
Optimiser la fonction d'accueil				
Evaluer la qualité de l'interface collectivité-public et la qualité du service rendu à l'utilisateur				
<b>6 VEILLE PROSPECTIVE</b>				
<b>6.1 Veille prospective, sectorielle et territoriale</b>				
<b>Savoir-faire</b>	<b>MS</b>	<b>MI</b>	<b>MP</b>	<b>Savoirs</b>
Impulser et piloter des dispositifs de veille et d'observation				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes d'analyse des sciences sociales</li> <li>• Techniques de recherche documentaire</li> <li>• Techniques de recueil et de traitement de l'information</li> </ul>
Identifier les tendances d'évolution et les expériences innovantes				
Identifier les sources d'information stratégiques				
Piloter des études et des enquêtes, communiquer leurs résultats				
Développer des réseaux professionnels d'information				