



**DOSSIER D'EXPERTS**

4<sup>e</sup> édition

MANAGEMENT ET EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

# Guide du chef de service

Procédures et outils de gestion  
des ressources humaines  
dans les collectivités territoriales

Isabelle Vanaudenaerde

Chargée de projet à la direction des ressources humaines d'une collectivité

# Guide du chef de service

## Procédures et outils de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales

Ceux qui ont une responsabilité d'encadrement au sein d'une collectivité, ou d'un établissement public dont les collaborateurs relèvent du statut territorial, ont besoin de disposer d'un outil pratique qui leur donne des explications sur les règles statutaires ainsi que des conseils utiles sur les principales procédures de gestion des ressources humaines mises en place par les employeurs.

C'est pour eux que cet ouvrage a été conçu. Il ne s'agit pas d'un manuel sur le droit de la fonction publique territoriale mais d'une aide à la gestion quotidienne qui fournit des éléments de réponse aux multiples questions que les encadrants se posent concernant leurs équipes : qu'est-ce qu'un stage ? Comment m'y prendre pour évaluer les agents ? Un agent veut s'absenter mais sa présence au bureau est indispensable, ai-je le droit de refuser sa demande de congé ? Que doit faire la collectivité face à l'agression d'un collaborateur par un usager ? Que faire face au problème d'alcoolisme d'un agent ?

Mis à jour des évolutions législatives et réglementaires au 1er septembre 2021, cet ouvrage refondu et largement complété pour cette quatrième édition s'adresse donc aux responsables soucieux de faire reconnaître leur qualité non seulement de décideurs, mais aussi - et surtout - d'animateurs d'une équipe de travail.

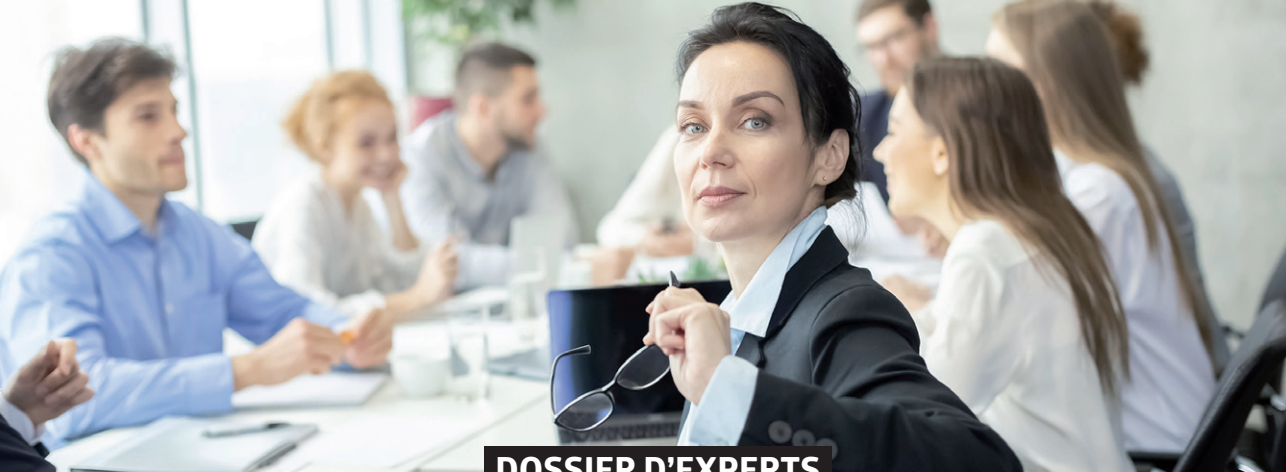


Juriste de formation et attachée territoriale, **Isabelle Vanaudenaerde** a consacré sa carrière à la gestion des ressources humaines. Elle a exercé la fonction de directrice des ressources humaines dans plusieurs collectivités, et a participé à la réflexion et à la mise en œuvre de politiques de gestion et de valorisation des personnels territoriaux. Elle est actuellement chargée de projet à la direction des ressources humaines d'un conseil départemental.

**boutique.territorial.fr**

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-1872-1

**territorial** éditions



**DOSSIER D'EXPERTS**

4<sup>e</sup> édition

MANAGEMENT

# Guide du chef de service

Procédures et outils de gestion  
des ressources humaines  
dans les collectivités territoriales

Isabelle Vanaudenaerde

Chargée de projet à la direction des ressources humaines d'une collectivité

**territorial** éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence DE896A

Retrouvez tous nos ouvrages sur [boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

**Vous souhaitez être informé  
de la prochaine actualisation  
de cet ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail**  
nous le demandant à :

[jessica.ott@territorial.fr](mailto:jessica.ott@territorial.fr)

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,  
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1872-1

ISBN version numérique: 978-2-8186-1873-8

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2021

Dépôt légal à parution

# Sommaire

---

Avant-propos ..... p.13

## Partie 1

### **Le management d'équipe**

**Chapitre I**  
**L'animation d'équipe** ..... p.17

**Chapitre II**  
**Les réunions de travail** ..... p.19

- A - La fonction des réunions ..... p.19
- B - La préparation de la réunion ..... p.19
- C - L'animation de la réunion ..... p.19
- D - Les caractéristiques d'une réunion efficace ..... p.20

**Chapitre III**  
**Les tableaux de bord** ..... p.21

- A - Fonction ..... p.21
- B - Contenu ..... p.21
- C - Élaboration ..... p.22
- D - Diffusion ..... p.22

**Chapitre IV**  
**La délégation** ..... p.23

- A - Le principe de la délégation ..... p.23
- B - Délégation de compétence, de signature, de pouvoir ..... p.23
- C - La règle de la délégation ..... p.24
- D - La mise en œuvre de la délégation ..... p.24

## Chapitre V

<b>L'évaluation et le management par objectifs</b> .....	p.25
A - L'intérêt du management par objectifs .....	p.25
B - Le contexte du management par objectifs .....	p.25
C - Les objectifs de l'évaluation .....	p.25
D - La détermination des objectifs .....	p.26
E - Les principes de l'évaluation .....	p.27
F - La préparation de l'entretien d'évaluation .....	p.27
G - Le déroulement de l'entretien .....	p.27
H - Les moyens de la réussite .....	p.28
I - Objectifs et fiche de poste .....	p.28

## Partie 2

### L'emploi et le recrutement

#### Chapitre I

<b>L'effectif du service</b> .....	p.33
------------------------------------	------

#### Chapitre II

<b>Le schéma de la procédure de recrutement</b> .....	p.35
---	------

#### Chapitre III

<b>Pouvoir un poste</b> .....	p.37
A - Les règles .....	p.37
B - La procédure .....	p.38

#### Chapitre IV

<b>Les modes de recrutement</b> .....	p.39
A - La mobilité interne .....	p.39
B - La mutation externe .....	p.39
C - Le recrutement direct .....	p.39
1. Le recrutement d'un candidat sur liste d'aptitude .....	p.39
2. Le recrutement d'un non-titulaire .....	p.40
D - Le détachement .....	p.40
E - L'intégration directe .....	p.40

#### Chapitre V

<b>L'entretien de recrutement</b> .....	p.41
A - Schéma de l'entretien de recrutement .....	p.42
B - Explications des étapes .....	p.43
1. Accueillir le candidat et le mettre à l'aise .....	p.43
2. Se présenter en expliquant ses fonctions, sa relation avec le poste à pourvoir et le but de l'entretien .....	p.43
3. Présenter le poste le plus clairement possible en répondant aux questions éventuelles ..	p.43
4. Inviter le candidat à vous parler .....	p.43
5. Conclure l'entretien .....	p.44

C - Grille de questions qui peuvent être posées au cours d'un entretien de recrutement .....	p.44
D - Le comportement à avoir/à éviter en entretien .....	p.46
E - La mise en situation réelle .....	p.47
<b>Chapitre VI</b>	
<b>Le grade, le métier, le poste .....</b>	<b>p.49</b>
<b>Chapitre VII</b>	
<b>L'arrivée dans le service .....</b>	<b>p.53</b>

## Partie 3

### **Le statut et la carrière d'agent territorial**

<b>Chapitre I</b>	
<b>Le stage et la titularisation .....</b>	<b>p.57</b>
A - Les règles .....	p.57
B - La procédure .....	p.57
C - Informations complémentaires .....	p.57
1. L'issue du stage .....	p.57
2. Report de la date de titularisation .....	p.58
3. La formation d'intégration et les formations de professionnalisation .....	p.58
<b>Chapitre II</b>	
<b>L'entretien professionnel .....</b>	<b>p.59</b>
A - Les règles .....	p.59
B - La procédure .....	p.60
<b>Chapitre III</b>	
<b>L'avancement .....</b>	<b>p.61</b>
A - L'avancement d'échelon .....	p.61
B - L'avancement de grade .....	p.61
1. Les règles .....	p.61
2. La procédure .....	p.62
3. Information complémentaire .....	p.63
C - La promotion interne .....	p.63
1. Les règles .....	p.63
2. La procédure .....	p.63
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Les droits et obligations du fonctionnaire .....</b>	<b>p.65</b>
A - Définitions .....	p.65
B - Illustration : l'obligation de servir au regard de l'utilisation des nouveaux moyens de communication sur le lieu de travail .....	p.67
1. Est-il raisonnable de concevoir des règles interdisant l'immixtion de la vie privée sur le lieu de travail ? .....	p.67
2. La téléphonie fixe et mobile .....	p.68

3. Internet et le Web .....	p.68
4. La messagerie électronique .....	p.68
5. Informations complémentaires .....	p.69

## Chapitre V

### Le régime disciplinaire .....

A - Les règles .....	p.71
B - La procédure .....	p.73
C - Informations complémentaires .....	p.74
1. La matérialité des faits reprochés .....	p.74
2. La proportionnalité de la sanction aux faits .....	p.74
3. L'insuffisance professionnelle .....	p.75
4. L'inscription de la faute au dossier .....	p.75

## Chapitre VI

### La rémunération .....

A - Les éléments composant la rémunération .....	p.77
1. Le traitement indiciaire .....	p.77
2. Les nouvelles bonifications indiciaires .....	p.77
3. Le supplément familial de traitement (SFT) .....	p.78
4. L'indemnité de résidence .....	p.78
5. Le régime indemnitaire .....	p.78
6. Les charges sociales .....	p.79
B - Informations complémentaires .....	p.79
1. Rémunération et taux d'emploi .....	p.79
2. La règle du service fait .....	p.79

## Chapitre VII

### Le cumul d'emplois .....

A - Cumul d'activités des agents à temps complet ou à temps partiel (au moins 70 %) .....	p.81
B - Cumul d'activités des agents à temps non complet et à temps partiel (moins de 70 %) .....	p.82
C - Création ou reprise d'une entreprise .....	p.82
D - Cumul d'emplois publics .....	p.82
E - Des activités qui échappent au régime du cumul .....	p.83
F - Des activités strictement interdites .....	p.83

## Chapitre VIII

### Les agents contractuels .....

A - Les cas de recours .....	p.85
1. Affectations sur emploi permanent .....	p.85
2. Affectation sur emplois non permanents afin de faire face à un besoin .....	p.86
B - Informations complémentaires .....	p.86
1. La durée du contrat .....	p.86
2. La permanence de l'engagement du non-titulaire .....	p.86
3. Période d'essai .....	p.87



4. La carrière des agents non titulaires .....	p.87
5. Le contrôle de légalité .....	p.87
6. La fin du contrat .....	p.87
7. La fin du contrat et les congés .....	p.88
8. Indemnité de fin de contrat .....	p.88
9. Indemnisation du chômage .....	p.88

## Partie 4

### La gestion des présences et des absences

<b>Introduction</b> .....	p.91
---------------------------	------

#### Chapitre I

<b>Les horaires</b> .....	p.93
---------------------------	------

A - Les règles .....	p.93
----------------------	------

B - Informations complémentaires .....	p.94
--	------

1. Le dépassement d'horaires .....	p.94
------------------------------------	------

2. Le contentieux .....	p.94
-------------------------	------

3. L'aménagement des horaires pendant la grossesse .....	p.94
--	------

#### Chapitre II

<b>Les prescriptions minimales de travail</b> .....	p.95
---	------

#### Chapitre III

<b>L'exercice de l'activité à temps partiel</b> .....	p.97
---	------

A - Les règles .....	p.97
----------------------	------

B - La procédure .....	p.98
------------------------	------

C - Informations complémentaires .....	p.98
--	------

1. Reprise à temps plein .....	p.98
--------------------------------	------

2. Suspension du temps partiel .....	p.98
--------------------------------------	------

3. Refus d'autorisation de travail à temps partiel .....	p.98
--	------

4. Temps partiel et stage .....	p.98
---------------------------------	------

5. Temps partiel et congés annuels .....	p.98
--	------

6. Temps partiel et rémunération .....	p.99
--	------

7. Conciliation entre continuité du service public et modalités des temps partiels .....	p.99
--	------

8. Temps partiel et jours fériés .....	p.99
--	------

9. Temps partiel et retraite CNRACL .....	p.99
---	------

#### Chapitre IV

<b>Les congés annuels</b> .....	p.101
---------------------------------	-------

A - Les règles .....	p.101
----------------------	-------

B - La procédure .....	p.102
------------------------	-------

C - Informations complémentaires .....	p.102
--	-------

1. Le cas des « chargés de famille » .....	p.102
--	-------

2. Échelonnement des congés .....	p.102
-----------------------------------	-------

3. Congés annuels et congés de maladie .....	p.102
--	-------

## Chapitre V

### Les autres congés liés à la parentalité et à la famille ..... p.105

A - Les congés liés à la parentalité ..... p.106

B - Les congés liés à la famille ..... p.108

## Chapitre VI

### Les autorisations spéciales d'absence ..... p.109

A - Les autorisations d'absence liées à la parentalité ..... p.110

B - Les autres autorisations d'absence ..... p.111

## Chapitre VII

### Le don de jours de repos ..... p.113

A - Les règles ..... p.113

B - La procédure ..... p.114

## Chapitre VIII

### Les congés pour indisponibilité physique ..... p.115

A - Les règles et la procédure ..... p.115

B - Informations complémentaires ..... p.117

1. Les contrôles médicaux ..... p.117

2. Les soins médicaux périodiques ..... p.117

## Chapitre IX

### L'accident et la maladie professionnelle ..... p.119

A - Les fonctionnaires ..... p.119

1. La règle ..... p.119

2. La procédure ..... p.119

B - Les contractuels ..... p.120

1. La règle ..... p.120

2. La procédure ..... p.120

## Chapitre X

### Les positions administratives ..... p.121

## Chapitre XI

### Le droit syndical ..... p.125

A - Les règles ..... p.125

B - Les différents congés syndicaux ..... p.126

C - Informations complémentaires ..... p.128

1. Quel contrôle effectuer sur la situation de l'agent pendant son congé syndical ? ..... p.128

2. Quel sort réserver aux demandes de remboursement des frais de déplacement ? ..... p.128

## Chapitre XII

### La grève ..... p.129

A - Les règles ..... p.129

B - La procédure ..... p.129

C - Informations complémentaires .....	p.129
1. Durée de la grève et absence des agents .....	p.129
2. Grève et congés pour défaut de garde .....	p.129

## Partie 5

### La formation

#### Chapitre I

<b>L'élaboration et l'exécution du plan de formation</b> .....	p.133
A - Les règles .....	p.133
B - Le recensement des demandes individuelles .....	p.134
C - L'acceptation par l'autorité territoriale des formations demandées .....	p.134
1. La présentation au comité technique .....	p.134
2. Les formations sur le même thème .....	p.134
3. Le refus de l'administration .....	p.135
D - La convocation et le départ en formation .....	p.135
E - L'évaluation des formations .....	p.135
F - Organisation matérielle du déplacement .....	p.136

#### Chapitre II

<b>La préparation aux concours et examens professionnels de la FPT</b> .....	p.137
A - Les règles .....	p.137
B - La procédure .....	p.137
C - Informations complémentaires .....	p.137
1. Décharges de service .....	p.137
2. Inscription sur la liste d'aptitude .....	p.138

#### Chapitre III

<b>Le congé de formation</b> .....	p.139
A - Les règles .....	p.139
B - La procédure .....	p.139
C - Informations complémentaires .....	p.139
1. Rémunération pendant le congé de formation .....	p.139
2. Carrière pendant le congé de formation .....	p.140
3. Obligation de servir .....	p.140

## Partie 6

### Santé et sécurité au travail

#### Chapitre I

<b>Le droit d'alerte et de retrait</b> .....	p.143
A - Les règles .....	p.143
B - La procédure .....	p.143

<b>Chapitre II</b>	
<b>Les discriminations</b> .....	p.145
A - Les règles.....	p.145
B - L'analyse.....	p.146
<b>Chapitre III</b>	
<b>Les harcèlements</b> .....	p.147
A - Le harcèlement sexuel et sexiste.....	p.147
1. Les règles.....	p.147
2. L'analyse.....	p.147
B - Le harcèlement moral.....	p.149
1. La règle.....	p.149
2. La procédure.....	p.150
3. Pouvoir hiérarchique et harcèlement.....	p.151
<b>Chapitre IV</b>	
<b>La protection fonctionnelle</b> .....	p.153
A - Les règles.....	p.153
B - La procédure en cas d'agression.....	p.154
<b>Chapitre V</b>	
<b>L'alcool au travail</b> .....	p.155
A - Quel rôle pour le chef de service ?.....	p.155
1. Que faire face à un agent manifestement en état d'ébriété ?.....	p.155
2. Peut-on recourir à l'utilisation d'un alcootest ?.....	p.155
3. Est-il pertinent de recourir au médecin de médecine professionnelle et préventive (médecin du travail) ou à un médecin agréé ?.....	p.156
4. Quelle attitude avoir quand cet agent revient à son poste de travail ?.....	p.156
B - Informations complémentaires.....	p.156
1. Le contexte juridique.....	p.156
2. La responsabilité de l'employeur.....	p.156
3. Les « pots ».....	p.157

## Annexes

<b>Annexe I</b>	
<b>Compte rendu de l'entretien d'évaluation</b> .....	p.161
<b>Annexe II</b>	
<b>Fiche de poste</b> .....	p.165
<b>Annexe III</b>	
<b>Fiche individuelle d'horaires</b> .....	p.167
<b>Annexe IV</b>	
<b>Fiche de congés</b> .....	p.169
<b>Annexe V</b>	
<b>Évaluation d'une formation</b> .....	p.173

<b>Index</b> .....	p.175
<b>Références législatives et réglementaires</b> .....	p.181
Lois statutaires .....	p.181
Dispositions réglementaires .....	p.181



## Avant-propos

---

La fonction de responsable territorial comporte de multiples aspects :

- conception, impulsion des politiques ;
- mise en œuvre des décisions ;
- délégation et contrôle ;
- gestion et animation d'une équipe.

Si les compétences techniques nécessaires aux missions du service ont fait l'objet d'un enseignement sanctionné par un diplôme et par la réussite à un concours d'accès à la fonction publique territoriale, l'animation d'équipe fait rarement partie des formations initiales. Or elle requiert de la part des cadres territoriaux des connaissances sur les techniques de management et sur le statut de la fonction publique.

Nombreux sont ceux qui assurent cette fonction spontanément. D'autres se forment une expérience au gré des événements. D'autres, moins à l'aise, plus curieux souhaitent avoir une vision globale des actions de gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales. Tous ont besoin d'un outil pratique qui leur fournisse des points de repère statutaires, des conseils utiles, des éléments de réponse aux questions qu'ils sont amenés à se poser quotidiennement dans la gestion de leurs équipes.

C'est pourquoi cet ouvrage a été conçu à l'usage de celles et ceux qui ont une responsabilité d'encadrement au sein d'une collectivité territoriale. L'objectif poursuivi était donc moins de réaliser un ouvrage à destination des techniciens des ressources humaines, qu'un ouvrage à l'attention du plus grand nombre, ceux dont le métier n'est pas consacré aux ressources humaines. Il ne s'agit pas d'un manuel sur le droit de la fonction publique territoriale mais d'une aide à la gestion des ressources humaines qui répond aux questions suivantes : « Quels sont mes droits et mes devoirs à l'égard de mes collaborateurs ? » et « Quels sont leurs droits et leurs devoirs à mon égard et à l'égard de leur employeur, collectivité ou établissement public ? »

Le statut de la fonction publique laisse certaines latitudes pour la mise en œuvre des procédures. Il va donc de soi que cet ouvrage ne pourra se substituer aux procédures mises en œuvre dans les collectivités ; il les complétera. Néanmoins, pour les procédures les plus significatives, des exemples sont donnés à titre indicatif.





Partie 1

---

# **Le management d'équipe**

Dans un ouvrage sur la gestion des ressources humaines, on ne pouvait pas ne pas dire quelques mots sur le management d'équipe.

On a longtemps dit – à tort ou à raison – que les collectivités et de façon générale la fonction publique était en retard sur le secteur privé s'agissant de l'utilisation d'outils de management.

Aujourd'hui, rares sont les collectivités qui n'organisent pas de sessions de formation au management à destination de leurs cadres. Encore faut-il que ceux-ci disposent des moyens de mettre en place une politique de management. Or le statut de la fonction publique incontournable et obligatoire cohabite mal avec ces politiques.

Par ailleurs, face aux effets pervers engendrés par certains outils de management mal utilisés qui ont mis en difficulté des cadres, et face aux limites de certaines de ces procédures, des critiques fondées n'ont pas manqué d'être émises.

C'est pourquoi, nous avons volontairement limité le chapitre aux thèmes qui, aujourd'hui, s'imposent sans ambiguïté :

- les réunions de travail ;
- les tableaux de bord ;
- la délégation ;
- l'évaluation et le management par objectifs.

Avant de les évoquer, il nous semblait utile de donner une définition synthétique de l'animation d'équipe.

## Chapitre I

---

# L'animation d'équipe

On rangera dans cette rubrique l'ensemble des comportements, démarches et dispositions qui permettent de reconnaître une autorité et de la légitimer.

Par autorité, on entendra – non pas la traduction d'une position sociale ou hiérarchique ni la manifestation d'un pouvoir contraignant – mais bien au contraire l'expression d'une force naturelle, inventive, apte à concevoir, énoncer et faire partager les enjeux du service public et qui sera donc reconnue par tous car résolument portée sur l'association et la valorisation des autres.

L'animation d'une équipe commence par une bonne connaissance de ses collaborateurs proches. Cette connaissance débute par la participation à l'occasion des recrutements, mais elle se fait ou s'entretient également à travers les entretiens annuels d'évaluation et de façon plus fréquente par le biais de réunions de service, de séances de travail et de réunions d'information.

L'encadrement joue un rôle naturel dans la réception et la diffusion de l'information et ce relais est fondamental dès lors que sont en jeu des orientations stratégiques dans la conduite des politiques de la collectivité ou que les informations remontantes permettent de guider les instances dirigeantes sur la pertinence des politiques mises en œuvre.

C'est autour et en fonction de cette information que s'élaborent des projets et que se déclinent des objectifs et des priorités ; que s'articule l'action administrative et par voie de conséquence que s'organisent les services ; c'est-à-dire toutes les attributions qui relèvent de la responsabilité de l'encadrement.

En apportant sa contribution à l'élaboration et à l'évaluation des politiques, en adaptant l'organisation des services à la mise en œuvre de l'action administrative, l'encadrement participe directement à l'animation des équipes.

Ce sentiment n'a de réalité que s'il repose sur une vision globale du service au sein de la collectivité, d'une part, et sur la conviction que la réussite du service est indissociable de la réussite personnelle des agents qui y apportent leur concours, d'autre part.

L'animation d'équipe passe donc aussi par une répartition des rôles qui soit connue de tous les acteurs et qui devra se traduire par une formalisation des délégations de signature. Celle-ci permet de déterminer les secteurs au sein desquels les délégataires ont le pouvoir de décider. La contrepartie naturelle de ce système de délégation est donc le compte rendu auquel doit s'astreindre tout délégataire.

Ainsi donc, la connaissance de ses collaborateurs, l'aptitude à faire circuler l'information jusqu'aux échelons les plus éloignés, la capacité à fixer des orientations, à organiser le travail et les services en conséquence, la possibilité de déléguer et la nécessité de contrôler constituent les principes fondamentaux de l'animation d'une équipe et le signe évident d'un véritable management.

## Chapitre II

---

# Les réunions de travail

Il est important pour la cohésion d'une équipe d'organiser de telles réunions de service.

### A - La fonction des réunions

Les réunions de travail ont plusieurs intérêts :

- favoriser la circulation des informations ;
- mobiliser l'équipe autour de projets ;
- motiver ;
- intégrer les membres de l'équipe autour d'objectifs communs.

### B - La préparation de la réunion

La phase de préparation de la réunion est importante. Elle permet de s'interroger sur la pertinence de la réunion et ainsi de la rendre plus efficace :

- avant d'organiser une réunion, se poser la question : en quoi est-elle nécessaire ?
- à partir du thème traité, déterminer l'objectif de la réunion : s'agit-il d'informer, de décider, de recueillir des opinions... ;
- identifier les participants véritablement concernés par le thème ;
- préparer les documents (dossier à remettre aux participants avant la réunion...)

### C - L'animation de la réunion

C'est le responsable qui animera la réunion.

C'est sur la qualité de l'animation que repose la réussite de cette réunion. En fonction de sa personnalité, il déterminera un style d'animation. Néanmoins au-delà du style quelques principes généraux peuvent être rappelés :

- établir le contact en créant un climat de confiance en exposant clairement le sujet ;
- inciter à parler en formulant des questions ouvertes et en utilisant la reformulation ;
- être autant centré sur les interlocuteurs que sur le sujet en ayant une attitude de disponibilité et en sachant écouter ;
- atténuer les barrières hiérarchiques.

## **D - Les caractéristiques d'une réunion efficace**

- Caractère hebdomadaire ;
- nombre maximal de participants limité à 12 ;
- durée fixée à l'avance et respectée ;
- débute à l'heure ;
- dispose d'un ordre du jour ;
- fait l'objet d'un compte rendu.

## Chapitre III

---

# Les tableaux de bord

Ils constituent un outil précieux pour le cadre. On ne peut concevoir un tableau de bord universel pour toutes les activités. Un directeur des ressources humaines ou un directeur financier poursuivront probablement des objectifs similaires (limitation des dépenses de fonctionnement, notamment), mais qui se matérialiseront par des indicateurs différents (maîtriser la masse salariale pour l'un, contenir les dépenses de fourniture pour l'autre). Chaque organisation en fonction de son activité, de ses objectifs, doit déterminer les indicateurs qui lui sont nécessaires ; le contenu du tableau de bord est intimement lié à la nature de l'activité du service géré et à ses objectifs.

### A - Fonction

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui synthétise des données indispensables à l'analyse et à la prévision pour aider à prendre rapidement et efficacement des décisions et qui permet de suivre l'activité de son service et le respect des objectifs dont l'organisation s'est dotée.

### B - Contenu

Le tableau de bord comprend les informations jugées indispensables par le responsable pour prendre les décisions que lui impose sa mission. Ces informations doivent être présentées de manière synthétique.

L'élaboration du tableau de bord exigera une réflexion sur les indicateurs les plus pertinents. Le choix des indicateurs se fera en fonction de leur intérêt par rapport aux objectifs préalablement définis. Ils permettront donc de suivre si les objectifs professionnels définis sont en cours de réalisation.

Se contenter d'un nombre limité d'indicateurs : 10 au maximum car le tableau de bord doit aller à l'essentiel et doit être facilement et rapidement réalisable. S'il comprend trop d'indicateurs, la collecte des informations ralentira la publication et la mise à jour.

Ne pas hésiter à faire évoluer les indicateurs. Un tableau de bord n'est pas un outil figé. Il doit pouvoir s'adapter aux transformations de l'activité du service ou aux orientations stratégiques de la collectivité.

## C - Élaboration

Les tableaux de bord doivent être périodiquement mis à jour. Selon les indicateurs, la mise à jour sera mensuelle, trimestrielle, annuelle ou selon d'autres périodicités adaptées aux enjeux poursuivis.

## D - Diffusion

Le tableau de bord ne doit pas être un outil réservé au seul responsable. C'est un ensemble d'indicateurs que vous devez partager avec vos collaborateurs. En cela, le tableau de bord contribue à l'interactivité du management, améliore la circulation de l'information et renforce la cohésion de l'équipe. Il permet d'intégrer chacun dans le fonctionnement du service.

Attention, selon les indicateurs et notamment si des indicateurs liés au volume d'activité sont retenus, il faut éviter de présenter le tableau permettant de faire un classement entre « les bons et les mauvais services », entre les services qui atteignent les objectifs et ceux qui n'y parviennent pas. L'usage qui sera fait du tableau de bord sera inverse aux objectifs poursuivis.