

**REFERENTIEL INTERMINISTERIEL DE FORMATION  
RELATIF AUX FONCTIONS MANAGERIALES TRANSVERSES DU CADRE INTERMEDIAIRE**

*(DOCUMENT DE BASE : HORS RIME)*

Le présent référentiel est un référentiel interministériel de formation concernant *les fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire (ou cadre fonctionnel)*. Il décrit les activités liées à ces fonctions, ainsi que les connaissances et savoir-faire qui en découlent.

Ce référentiel s'inscrit dans une démarche destinée à proposer aux ministères des référentiels de formation concernant différents aspects des fonctions des cadres : un référentiel a été élaboré sur *les fonctions RH du cadre de proximité*, un autre sur *les fonctions du cadre de proximité en matière de santé et sécurité au travail*. Le présent référentiel ne reprend donc pas les éléments déjà inscrits dans l'un ou l'autre de ces deux documents.

Compte tenu de son caractère interministériel, le maillage des activités et des connaissances et savoir-faire est large et ne prend, bien entendu, pas en compte les diverses organisations.

Le référentiel de formation présente également les thèmes de formation et les objectifs associés en vue de l'acquisition ou du développement de compétences propres à l'exercice des *fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire*.

Le référentiel interministériel de formation n'est pas une fiche de poste ni un programme de formation. Les activités et compétences afférentes décrites au sein du référentiel interministériel de formation ont pour vocation :

- de s'entendre sur ce que recouvrent les fonctions managériales du cadre intermédiaire et d'appréhender leur contenu ;
- de faciliter la définition et la mise en œuvre d'actions de professionnalisation qui restent bien entendu à construire sous la responsabilité des maîtres d'ouvrage.

Les référentiels de formation, décrivant les activités et compétences liées à des métiers, ne sont pas des fiches emplois-référence (ER) du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME). Le référentiel de formation (intitulés et contenus) s'appuie sur la fiche ER lorsque le métier considéré fait déjà l'objet, en tout ou partie, d'une fiche ER du RIME.

**10 octobre 2011**

## **DEFINITIONS SYNTHETIQUES CONCERNANT LES MANAGERS**

### ***MANAGER STRATEGIQUE***

Le manager stratégique est en relation étroite avec les autorités politiques et institutionnelles, qu'il assiste et conseille dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques.

Il pilote une structure dont il définit la stratégie et les orientations, en fonction des objectifs qui lui ont été fixés.

Il met en cohérence ses différentes composantes et gère l'ensemble de ses ressources ainsi que le dialogue social.

### ***MANAGER INTERMEDIAIRE OU FONCTIONNEL***

Le manager intermédiaire, sous la responsabilité d'un manager stratégique, participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial.

Il dirige les services de son périmètre de compétence. Il conçoit, met en œuvre, contrôle et évalue les plans d'action en fonction des objectifs qui lui ont été assignés. Il encadre à cette fin une équipe de managers opérationnels.

### ***MANAGER OPERATIONNEL OU DE PROXIMITE***

Le manager opérationnel, sous la responsabilité du manager intermédiaire, assure l'encadrement de proximité d'un service et anime une équipe d'agents. Il pilote les processus administratifs et techniques pris en charge par cette équipe pour atteindre des objectifs opérationnels.

Il organise, contrôle et évalue la réalisation et la qualité du travail de cette équipe.

<b>LES FONCTIONS MANAGERIALES TRANSVERSES DU CADRE INTERMEDIAIRE</b>  date :	<b>Domaine fonctionnel :</b>  Ressources humaines
<p style="text-align: center;"><b>DEFINITION SYNTHETIQUE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Le manager intermédiaire</b></p> <p>Sous la responsabilité d'un manager stratégique, le manager intermédiaire participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial.</p> <p>Il dirige les services de son périmètre de compétence. Il conçoit, met en œuvre, contrôle et évalue les plans d'action en fonction des objectifs qui lui ont été assignés. Il encadre et anime à cette fin une équipe de managers opérationnels.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVITES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à la définition des plans d'actions stratégiques</li> <li>• Propose et met en œuvre la réalisation des objectifs</li> <li>• Anime une ou des équipe (s) de managers opérationnels</li> <li>• Evalue ses collaborateurs</li> <li>• Détecte et valorise leurs potentiels et leurs compétences</li> <li>• Rend compte de l'activité de ses services</li> <li>• Définit des plans d'action opérationnels</li> <li>• Représente et valorise son ou ses services tant à l'intérieur qu'à l'extérieur</li> </ul>	

<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<b>CONNAISSANCES</b>
<p><b><i>Savoir-faire liés à la conduite d'une équipe</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir donner du sens à l'action du service et au rôle de ses collaborateurs</li> <li>- Savoir partager les objectifs du service avec ses collaborateurs et en faciliter la compréhension</li> <li>- Savoir fixer des objectifs individuels à ses collaborateurs et évaluer les résultats</li> <li>- Savoir arbitrer, prendre des décisions et déléguer</li> <li>- Savoir favoriser la coopération</li> <li>- Savoir accompagner les parcours professionnels de ses collaborateurs</li> <li>- Savoir intervenir en cas de conflit</li> </ul>	<p><b><i>Connaissances managériales concernant la conduite d'une équipe</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des méthodes et outils de management</li> <li>- Connaissance des méthodes et outils d'évaluation</li> <li>- Connaissance des méthodes de conduite du changement</li> </ul>
<p><b><i>Savoir-faire liés aux relations extérieures à l'équipe</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir rendre compte et alerter</li> <li>- Savoir coopérer avec les autres acteurs de son champ professionnel en interne et en externe</li> <li>- Savoir valoriser l'action de ses collaborateurs</li> </ul>	<p><b><i>Connaissances liées à l'environnement de travail</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance des principes et règles statutaires relatifs à la gestion des carrières, des parcours professionnels et des règles disciplinaires</li> <li>- Connaissance des évolutions de la fonction publique</li> <li>- Connaissance des techniques de gestion et d'organisation de l'activité</li> </ul>
<p><b><i>Savoir-faire liés à la conduite d'un projet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir piloter un projet</li> <li>- Savoir participer à un projet</li> </ul>	<p><b><i>Connaissances liées à la conduite d'un projet ou d'un service</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance de l'organisation, du fonctionnement et des missions de la direction</li> <li>- Connaissance de l'organisation RH de son administration et ses différents acteurs</li> <li>- Connaissance des instances dédiées au dialogue social au sein de l'administration ou du service</li> </ul>

### **SAVOIR-FAIRE TRANSVERSAUX**

- Faire primer le sens de l'intérêt général et mettre en pratique les règles fondamentales de la déontologie et des valeurs de la fonction publique
- Capacité à être une force de proposition
- Capacité à anticiper et à s'adapter aux évolutions, aux changements, aux imprévus
- Capacité à communiquer

### **Conditions particulières d'exercice**

Néant

<b>Analyse des connaissances, savoir-faire et compétences transversales</b>				
<b>Connaissances</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 4</b>
<b><i>Connaissances managériales concernant la conduite d'une équipe</i></b>				
- Connaissance des méthodes et outils de management				
- Connaissance des méthodes et outils d'évaluation				
- Connaissance des méthodes de conduite du changement				
<b><i>Connaissances liées à l'environnement de travail</i></b>				
- Connaissance des principes et règles statutaires relatifs à la gestion des carrières, des parcours professionnels et des règles disciplinaires				
- Connaissance des évolutions de la fonction publique				
- Connaissance des techniques de gestion et d'organisation de l'activité				
<b><i>Connaissances liées à la conduite d'un projet ou d'un service</i></b>				
- Connaissance de l'organisation, du fonctionnement et des missions de la direction				
- Connaissance de l'organisation RH de son administration et ses différents acteurs				
- Connaissance des instances dédiées au dialogue social au sein de l'administration ou du service				

<b>Savoir faire</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 4</b>
<b><i>Savoir-faire liés à la conduite d'une équipe</i></b>				
- Savoir donner du sens à l'action du service et au rôle de ses collaborateurs				
- Savoir partager les objectifs du service avec ses collaborateurs et en faciliter la compréhension				
- Savoir fixer des objectifs individuels à ses collaborateurs et évaluer les résultats				
- Savoir arbitrer, prendre des décisions et déléguer				
- Savoir favoriser la coopération				
- Savoir accompagner les parcours professionnels de ses collaborateurs				
- Savoir intervenir en cas de conflit				
<b><i>Savoir-faire liés aux relations extérieures à l'équipe</i></b>				
- Savoir rendre compte et alerter				
- Savoir coopérer avec les autres acteurs de son champ professionnel en interne et en externe				
- Savoir valoriser l'action de ses collaborateurs				
<b><i>Savoir-faire liés à la conduite d'un projet</i></b>				
- Savoir piloter un projet				
- Savoir participer à un projet				

<b>Savoir-faire transversaux</b>				
- Faire primer le sens de l'intérêt général et mettre en pratique les règles fondamentales de la déontologie et des valeurs de la fonction publique				
- Capacité à être une force de proposition				
- Capacité à anticiper et à s'adapter aux évolutions, aux changements, aux imprévus				
- Capacité à communiquer				

L'échelle d'évaluation des compétences est la suivante :

**Pour les connaissances et les savoir-faire :**

- Niveau 1 : sensibilisation
- Niveau 2 : application
- Niveau 3 : maîtrise
- Niveau 4 : expertise (connaissance ou savoir-faire indispensable à l'exercice de la fonction)

**Pour les savoir-être, compétences et savoir-faire transversaux : pas de graduation**



## Référentiel de formation

<b>Thème n°1 : L'environnement professionnel</b>	
<b>Objectif général de la formation</b>	
Etre capable de situer son action au sein de son environnement professionnel	
<b>Objectifs spécifiques de formation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre capable d'identifier et comprendre l'organisation, le fonctionnement et les missions de la direction</li> <li>- Etre capable d'identifier les différents acteurs RH de son administration</li> <li>- Etre capable d'identifier les instances et les acteurs du dialogue social</li> <li>- Connaître les évolutions majeures de la fonction publique, les principes et les règles relatifs au statut général des fonctionnaires.</li> <li>- Etre capable d'exercer ses fonctions dans le respect de l'intérêt général et de la déontologie.</li> </ul>	

<b>Thème n°2 : Les méthodes et outils de management</b>	
<b>Objectif général de la formation</b>	
Etre capable de conduire son action en responsabilité hiérarchique	
<b>Objectifs spécifiques de formation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les méthodes de management (délégation, animation d'équipe, fixation d'objectifs collectifs)</li> <li>- Connaître les méthodes de conduite du changement</li> <li>- Connaître les outils du management (communication, conduite de réunion)</li> <li>- Connaître les techniques de gestion et d'organisation de l'activité</li> <li>- Etre capable de fixer des objectifs individuels à ses collaborateurs et de les évaluer</li> <li>- Etre capable d'être une force de proposition</li> <li>- Etre capable d'anticipation</li> </ul>	

<b>Thème n°3 : L'activité en projet et la transversalité</b>	
<b>Objectif général de la formation</b>	
Etre capable de travailler en transversalité	
<b>Objectifs spécifiques de formation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre capable de piloter un projet ou d'y participer</li> <li>- Etre capable de coopérer et de partager l'information</li> <li>- Etre capable de favoriser le travail collaboratif et la démarche réseau</li> </ul>	