

IPAG

Institut de Préparation à l'Administration Générale

Université de Bretagne Occidentale Brest

METHODOLOGIE DU RAPPORT DE STAGE



Master 2

Administration Publique

Parcours : Administration générale et territoriale

Parcours : Diplomatie et relations internationales

Parcours : Sûreté, Urgence, Sécurité


UBO
université de bretagne
occidentale

METHODOLOGIE DU RAPPORT DE STAGE	1
I. STAGE	4
A. RECHERCHE	4
B. THEME	4
C. DEROULEMENT	4
II. RAPPORT	5
D. REGLES DE PRESENTATION	5
E. LA MISE EN FORME	10
F. LA TYPOGRAPHIE ET LA PONCTUATION	11
G. LA REDACTION	11
H. LANGUE VIVANTE	13
I. REMISE DU RAPPORT	13
III. SOUTENANCE	14
A. COMPOSITION	14
B. LE DEROULEMENT DE LA SOUTENANCE	14
C. EVALUATION	16



Dans le cadre du cursus M2, les étudiants de l'IPAG doivent accomplir :

Un STAGE (I) servant de support à UN RAPPORT(II)

(épreuve UE3 : Stage coef 18 – ECTS)

faisant l'objet d'une SOUTENANCE(III)

I. STAGE

A. Recherche

La recherche de stage incombe aux étudiants. Pour faciliter leurs démarches:

- d'une part, l'IPAG fournit aux étudiants la liste des administrations pouvant les accueillir,
- d'autre part, l'IPAG avertit ces administrations des démarches qui seront entreprises par les étudiants,
- enfin, l'IPAG veille à la contractualisation des relations avec les administrations d'accueil (convention de stage-type, lettre de cadrage au « maître de stage », grille d'évaluation)

B. Thème

Il revient à l'étudiant de choisir avec son tuteur (réfèrent IPAG et son tuteur professionnel) la nature du stage et le thème du rapport de stage. Le sujet et son développement dans le rapport doivent être (autant que possible) en rapport avec les enseignements dispensés en M2.

La structure d'accueil désignera un tuteur professionnel (Maître de stage) qui suivra l'étudiant tout au long de son stage et qui pourra participer à la soutenance¹; les stages à forte connotation juridique sont acceptés à la condition que l'étudiant soit capable, et ce malgré son activité strictement juridique, dans son rapport de stage et lors de la soutenance de montrer qu'il a mesuré le rôle d'un chef de service en activité, notamment au regard de la mission de service public, des objectifs assignés et des moyens alloués.

C. Déroulement

Durant le déroulement de leur stage, les étudiants devront veiller à respecter les règles d'organisation de la structure d'accueil (horaires, règles d'accès, hiérarchie...) et adopter un comportement de rigueur et de discrétion.

Ce stage de Bac+5 correspond à un emploi de catégorie A dans la Fonction Publique, c'est à dire un emploi de CADRE. L'étudiant, tout au long de ce stage, devra s'inscrire dans une DEMARCHE DE CADRE (Voir Annexes 1 et 2).

Il est à noter qu'aucun frais ne sera pris en charge par l'IPAG, que ce soit au titre du stage ou au titre de la reproduction du mémoire.

1 Celui-ci recevra de l'IPAG une lettre de cadrage précisant notamment les objectifs et les attentes du stage.

II. RAPPORT

Le rapport de stage est un document qui permet de juger le niveau de rigueur et de professionnalisme du candidat.

Un mémoire est l'occasion de réfléchir sur un sujet précis et actuel. Le but est de montrer une expertise dans un domaine qui intéresse les praticiens, mais sur lesquels ceux-ci ne peuvent généralement pas se pencher, faute de temps et de méthode.

Alors qu'un travail de mémoire comporte entre 70 et 120 pages (hors annexes), le rapport de stage comporte une trentaine de pages (hors annexes)

Le sujet, en rapport avec la formation dispensée en M2, doit être précisément délimité. Une erreur courante consiste à choisir un sujet large. Or, un sujet trop large ne peut pas être traité efficacement dans un rapport de stage et ne permet pas de dépasser le stade des généralités. En revanche, un sujet restreint apporte des réponses concrètes aux questions posées, tout en offrant une expertise générale.

A. Règles de présentation

Le rapport de stage de M2 doit comporter 30 pages dactylographiées (~5 pages) hors annexes.

Tout rapport ne respectant pas cette consigne sera pénalisé pour non-respect de la commande.

Ce rapport, relié, comprendra :

1. Une page de garde ou de couverture, de couleur blanche ou claire, sous page plastifiée transparente, comportant les éléments suivants:

- Les nom et prénom de l'auteur
- L'année universitaire (200...-200...) et la formation suivie (Master 2 ...)
- Le logo de l'IPAG et la référence UBO
- Le titre du sujet (police 20 points min., cadre ou trame grise recommandés). Le titre doit être présenté sous forme d'une question, ou comporter un sous-titre qui résume la problématique.
- Le nom du maître de stage (tuteur professionnel)
- La référence explicite de la structure d'accueil.

NB: l'utilisation d'une photographie est possible

2. Une page vierge, non paginée

3. Une page de remerciements, non paginée et facultative.

Ex. indicatifs :

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur ou Madame, proviseur du lycée....., pour son accueil au sein de son établissement.

Je veux aussi exprimer ma profonde gratitude à Monsieur....., mon maître de stage, pour la confiance qu'il m'a témoignée en acceptant de diriger mon travail mais aussi pour ses conseils judicieux et ses suggestions pertinentes.

Je remercie sincèrement Madame....., mon professeur référent, pour son aide lors de la réalisation du rapport de stage.

Mes vifs remerciement vont également au personnel de.... et à l'équipe enseignante pour leur soutien lors du stage.

Ou

Je remercie sincèrement

Monsieur....., Directeur Adjoint des Affaires juridiques de ..., pour son aide et sa disponibilité au cours de ce stage.

Le personnel de la Direction Générale pour les conseils dont j'ai pu bénéficier.

Les professeurs et le personnel de l'IPAG pour leur aide dans la conduite de ce stage.

4. Table des abréviations (par ordre alphabétique) non paginée

5. Sommaire (sans référence à la pagination, à la différence de la table des matières qui indique la pagination)

Il est peu détaillé (voir modèle Annexe 3)

NB : Commencer la pagination (la page du sommaire est la page 1 du rapport). La pagination se poursuit au-delà de la conclusion et concerne également les annexes.

Il faut faire figurer au bas de la page du sommaire une mention de non-responsabilité de l'IPAG.

Ex : Ce travail n'engage la responsabilité ni de l'IPAG, ni de l'UBO. Il n'engage que la responsabilité de son auteur.

Ou

Ce travail n'engage que la responsabilité de son auteur et non celle de l'IPAG ou de l'UBO.

6. Présentation de la structure d'accueil

Elle représente environ 2-3 pages décrivant l'organisme d'accueil (nature, missions,...) ainsi que les conditions de mise en œuvre du stage (place du stagiaire, moyens mis en œuvre, difficultés rencontrées, résultats obtenus par l'étudiant...)

NB : Cette présentation doit être assortie d'un organigramme avec ou sans photographie(s)

7. Introduction et Problématique

La problématique est une reformulation de la question centrale, en y ajoutant des hypothèses, qui sont autant de propositions de réponses qui seront testées dans le rapport de stage. Il n'est donc pas possible de construire une problématique sans une connaissance préalable minimale du sujet. Une problématique trop large ou non apparente nuit à la valeur générale d'un travail. Cette problématique est ensuite confrontée au terrain, ce qui constituera le plan du rapport de stage

Dans tous les cas, les rapports, factuels et impersonnels, ne présentant ni problématique, ni solutions aux dites problématiques seront notés en dessous de la moyenne.

L'introduction est un des passages les plus importants dans un rapport de stage, car elle informe précisément le lecteur sur les questions traitées par le rapport de stage et sur les méthodes qui seront utilisées pour y répondre.

Il convient, dans un premier temps, d'amener le sujet en quelques phrases. Puis arrive naturellement la question centrale du travail, laquelle est détaillée et peut même inclure des définitions. A la suite de la question centrale se trouve la problématique, qui émet des hypothèses en réponse à la question centrale.

La dernière étape de l'introduction découle directement de la problématique, il s'agit de l'annonce du plan. En effet, le plan est la réponse à la problématique en organisant la démonstration. L'annonce du plan doit être détaillée au minimum au niveau des sous-parties.

8. Développement

C'est le cœur du rapport, organisé en un plan comportant en principe 2 ou 3 parties, avec 4-5 à 7-8 chapitres en tout.

Le niveau de détail est par exemple :

1ère partie :.....
 CHAP. 1 :.....
 I.....
 A).....
 B).....
 1.....
 2.....

Les titres doivent être qualifiés, c'est à dire sur le même alignement

Il n'est pas pertinent de multiplier les parties (2 ou 3 maxi). Il faut par ailleurs veiller à ce qu'un développement annoncé sous forme de titre ne se limite pas à une ou deux phrases. La multiplication abusive des sous-parties nuit à la clarté de la démarche globale.

9. Conclusion (environ 2 pages)

Son rôle est d'apporter une réponse à la problématique, dont les hypothèses de départ sont au final confirmées, infirmées ou affinées.

La conclusion souligne également les apports, les limites et les prolongements nécessaires du travail, ce qui ouvre la voie à d'autres recherches.

La conclusion du rapport de stage de Master 2 comportera 2 pages portant à la fois sur le traitement de la problématique et sur le stage.

10. Bibliographie

Elle contient les références détaillées, par ordre alphabétique (auteur, titre, année, édition...)

Il n'existe pas de norme impérative pour la présentation de la bibliographie, mais il convient de toujours conserver la même forme. Les adresses des sites web doivent être écrites entièrement (ex : <http://www.esg.fr/memoires/index.html>) et commentées sur quelques lignes.

11. Annexes

Les annexes sont indispensables. Elles comportent généralement des passages rattachés au sujet, mais non directement reliés à la démonstration car ne répondant pas directement à la problématique. Les annexes peuvent inclure des documents internes à l'organisme d'accueil ou des extraits des réalisations de l'étudiant.

Les annexes doivent être appelées depuis le corps du texte, en précisant le numéro et la page de l'annexe. Les annexes peuvent comporter des passages téléchargés sur Internet ou recopiés, à condition de mentionner expressément la source. Les photocopies d'articles sont en revanche à éviter, la mention de leurs références en bibliographie étant plus appropriée.

Les annexes se trouvent à la fin du document, juste avant la table des matières et les autres tables. Elles doivent également être paginées.

L'étudiant(e) qui fera figurer en annexe des documents internes au service qui l'aura accueilli(e) devra veiller à respecter scrupuleusement la confidentialité de certaines données, spécialement si elles sont nominatives.

12. Glossaire (facultatif)

Il donne une courte définition des mots techniques utilisés dans le rapport de stage.

13. Table d'index (facultatif)

Elle recense tous les mots et les noms importants utilisés dans le rapport de stage, avec le numéro de page correspondant. Elle se place à la fin du document, juste avant la table des matières. Elle est générée automatiquement par Microsoft Word (menu insertion, tables et index, table des index), à condition d'avoir sélectionné chaque mot clé et lui avoir affecté le statut d'entrée d'index (Menu Insertion, Table et index, Marquer entrée, etc.). La table des index est automatiquement mise à jour à chaque ouverture du fichier.

Il est également possible de faire une table des tableaux et des graphiques, qui se place juste avant la table des matières.

14. Table des matières

Elle est paginée et détaillée avec au moins 4 niveaux. Elle est générée automatiquement par Microsoft Word (menu Insertion, tables et index, table des matières) à condition d'avoir sélectionné chaque titre et de lui avoir affecté le niveau de titre souhaité (menu Format ; style, titre 1 ou 2 ou 3, etc....)

La table des matières est automatiquement mise à jour à chaque ouverture du fichier.

La table des matières se trouve à la fin du document (cf. exemple Annexe 5)

B. La mise en forme

Les pages seront numérotées (menu insertion, insérer n° de page), du sommaire à la table des matières.

L'espacement (menu format, paragraphe) est de 2 pt.

Le style (menu format, paragraphe) doit être justifié, et non aligné à droite.

Des marges de 2,5 à 3 cm en haut et sur les côtés sont nécessaires.

(ne pas oublier les 0,5 cm de la reliure. Donc les marges latérales seront les suivantes :

3 cm ← texte → 2,5 cm

Un saut de ligne correspond à l'annonce d'une nouvelle idée, tandis qu'un saut de paragraphe marque une nouvelle partie, sous-partie ou autre subdivision. Attention : Les sauts de ligne et les sauts de paragraphe intempestifs rendent la lecture difficile.

Les notes de bas de page (menu insertion, note de bas de page) sont utilisées pour donner une précision (source d'un chiffre, référence et page d'un ouvrage pour une citation...), apporter un commentaire personnel ou développer une idée dont l'issue n'est pas déterminante pour la suite du paragraphe.

Les en-tête et pied de page (menu affichage en-tête et pied de page) sont obligatoires. Ils comportent en général en en-tête le nom du sujet et en pied le nom de l'étudiant, de l'IPAG et le n° de page. Ils sont à positionner sur l'ensemble du rapport, le corpus ainsi que les annexes.

Ex. d'en-tête : *Projet de constitution d'un port unique et approche du futur mode de gestion*

Ex. de pied de page : *Christopher Rouxel – Master Administration et Management Public – IPAG – 2008-2009*

Les chapeaux sont obligatoires pour l'annonce de tout chapitre ou même de subdivision inférieure. Il s'agit de présenter, en quelques lignes, le développement qui sera traité dans la subdivision à venir.

Les schémas et tableaux réalisés par l'étudiant sont également appréciés, notamment pour présenter des chiffres. Les schémas doivent être réalisés avec les outils bureautiques appropriés, et non à la main. Tout schéma, tableau ou graphique comportant des informations ou des données chiffrées doit comporter la source.

C. La typographie et la ponctuation

La police utilisée sera « *Time new roman* ». Sa taille sera de 12 points (interligne minimal) pour le corps du texte et de 9 points pour notes de bas de page. Les couleurs, gras et soulignés dans le texte sont à éviter : un élément important doit ressortir de lui-même et non artificiellement. Toute citation est entre guillemets (" ") et en italiques. La source (références précises de l'ouvrage et n° de la page) doit se trouver en note de bas de page (menu insertion dans Microsoft Word).

Voici quelques erreurs fréquentes :

- Il n'y a pas d'espace après une parenthèse ouvrante, avant une virgule, avant un point, avant et après un tiret.
- Il y a toujours un espace après un point, une virgule, le signe %, le guillemet de fermeture et après et avant le guillemet d'ouverture, avant le point virgule et avant les « : »
- Il n'y a pas de point après un titre.
- Contrairement à l'anglais, il n'y a pas de points après un chiffre entier ni de virgule entre les milliers. Ex. On n'écrit pas 300,010,495.2 mais 300 010 495,2.

D. La rédaction

La synthèse est une des qualités primordiales d'un rapport de stage. La note attribuée par le correcteur n'est pas proportionnelle à la taille du rapport de stage.

Chaque phrase doit avoir un intérêt et être insérée dans un ensemble logique. (Travailler en mode plan sous Microsoft Word (menu affichage, plan) s'avère pratique pour organiser les idées et les ordonner dans ce qui devient le plan). Les idées doivent découler les unes des autres pour faire progresser le raisonnement.

Par souci de clarté, les phrases longues et compliquées sont à éviter, surtout pour les étrangers, pour qui il est recommandé de faire relire le rapport de stage.

Le style doit rester sobre : les superlatifs, les tournures passives, les formes négatives, le point d'exclamation (et a fortiori plusieurs points d'exclamation à la suite), certains adverbes (i.e.. très, beaucoup, toujours, jamais, etc.) et certains adjectifs (incroyable, formidable, énorme, etc.) témoignant de l'enthousiasme de l'étudiant sont à éviter. L'emploi d'acronymes (ex. GPERH, LOLF) doit rester modéré et ceux-ci doivent être expliqués lors de leur premier usage ainsi que dans une table des abréviations, le cas échéant. Le style interrogatif direct outrancier est à proscrire.

Hormis pendant la soutenance ou en conclusion, les jugements de valeur et les formes normatives (il faut, nous devons...) sont à éviter, et doivent dans tous les cas être accompagnés d'argumentations. L'emploi du "je" est toléré. Les récits d'expériences personnelles ne sont possibles que lors de la soutenance.

Il est tout à fait évident que l'étudiant doit veiller à éviter tout jugement professionnel et/ou personnel négatif sur le service et/ou les personnes qui l'ont accueilli en stage. En effet, il doit conserver une neutralité certaine et même s'il s'est placé dans une posture d'observateur du service et de son fonctionnement, toute considération « assassine » serait considérée comme profondément déplacée de la part d'une personne simplement de passage dans ce service. Les observations diverses sont bienvenues si elles sont modérées, constructives, étayées et établies dans une optique positive d'amélioration du fonctionnement du service.

L'orthographe

Si les coquilles sont inévitables, les fautes d'orthographe répétées sont inacceptables dans un dossier écrit. L'emploi du vérificateur d'orthographe et de grammaire de Microsoft Word est fortement recommandé, ce qui ne saurait dispenser l'étudiant d'une relecture attentive.

A ce niveau, l'étudiant(e) doit maîtriser les règles essentielles de la syntaxe, de la concordance des temps et de la grammaire française. Le non-respect de cette contrainte entraînera une forte pénalisation du rapport quelle que soit sa valeur intrinsèque.

E. Langue vivante

Dans le cadre du rapport, l'étudiant devra également rédiger en anglais un « abstract » (résumé) de ce rapport (2 pages maxi) qui fera l'objet d'une appréciation spécifique par le professeur d'anglais attaché à l'IPAG.

Cet « abstract » sera inséré dans le rapport entre les étapes 9 et 10, c'est à dire juste après la conclusion.

F. Remise du rapport

Le rapport devra être édité en 5 exemplaires : 1 pour le maître de stage (tuteur professionnel), 1 pour l'IPAG, 1 pour chaque membre IPAG du jury et 1 pour la BU.

Le rapport de stage qui sera rendu au maître de stage pourra être légèrement différent de celui rendu à l'IPAG (ex. : si le tuteur professionnel a besoin d'annexes particulières et plus nombreuses, du type statistiques)

Les rapports devront être remis, reliés, au secrétariat strictement dans les délais impartis.

Tout retard dans le dépôt des 5 exemplaires entraînera automatiquement une pénalisation (à l'appréciation du jury) au niveau de la notation.

Toutefois, pour des motifs graves, dûment justifiés par l'étudiant et appréciés au cas par cas par l'ensemble des enseignants-référents de l'IPAG, il pourra être accordé une tolérance de +48h pour la remise des 5 rapports.

Aucune remise de rapports ne pourra avoir lieu au-delà de ce délai.

III. SOUTENANCE

A. Composition

Le jury de soutenance est composé :

Du directeur de l'IPAG (facultativement) et/ou du directeur adjoint

D'enseignants de l'IPAG (dont obligatoirement l'enseignant-tuteur de l'étudiant)

Du maître de stage qui sera invité à la soutenance et pourra s'y exprimer. Ce dernier ne pourra participer directement à la notation qui relève exclusivement de la responsabilité des enseignants de l'IPAG. En cas de non-présence, il aura transmis au jury la grille d'évaluation de l'étudiant.

Toute personne supplémentaire pourra être présente, mais seulement avec un statut d'observateur (ex. : un maire pour un étudiant effectuant un stage en mairie avec le DGS comme tuteur professionnel)

B. Le déroulement de la soutenance

La soutenance a pour objet de savoir si et comment l'étudiant est capable de prendre du recul par rapport à la production à laquelle il est arrivé dans la version écrite du rapport de stage.

La soutenance de chaque étudiant durera entre 30 et 45 minutes. Les 15 à 20 premières minutes seront consacrées à la prise de parole de l'étudiant, le reste consistant en des remarques du jury, suivies de questions auxquelles l'étudiant doit répondre.

Les exigences de la soutenance sont similaires à celles de toute présentation orale, mais elles comportent également quelques particularités.

Il n'est pas judicieux de faire un résumé du rapport de stage durant la soutenance, les membres du jury ayant déjà lu le travail. Au contraire, l'apport d'informations postérieures à la remise du rapport de stage est un plus.

L'étudiant pourra exposer les raisons qui l'ont poussé à choisir son sujet puis présenter sa problématique et la manière choisie pour y répondre : état de la littérature spécialisée, enquêtes, questionnaires, études de cas, interviews, etc.

Il insiste ensuite sur les apports de son travail, ses limites et les prolongements nécessaires. Un bon travail doit apporter des réponses sur une question donnée, mais également montrer

certaines limites, qui posent de nouvelles questions et appellent des recherches ultérieures de la part du participant.

La présentation orale

Les présentations orales commencent en principe par une courte introduction, annonçant le plan suivi. L'usage de transparents, ou mieux de « PowerPoint », est préconisé.

Il est conseillé aux étudiants d'adopter une présentation dynamique et vivante (ex. : ne pas rester systématiquement assis(e)...). L'étudiant ne devra pas perdre de vue qu'il expose au jury un travail de cadre A. En conséquence, il veillera à adopter une tenue vestimentaire appropriée. Si la cravate et le tailleur sont largement facultatifs, la tenue de plage est à oublier !

Les étudiants devront donc adopter un comportement corporel et vestimentaire compatible avec le statut d'un cadre de rang A.

La présentation doit être audible et intelligible, l'étudiant ne doit pas lire ses notes. Les énumérations, surtout celles concernant des chiffres, sont à utiliser avec modération à l'oral, sauf si elles sont accompagnées d'un transparent.

L'exposé étant en général court, celui-ci comporte inévitablement des caricatures et se focalise sur un nombre limité de messages à faire passer. Les présentations orales se distinguent de celles qui sont écrites par leur plus grande simplicité. L'étudiant ne doit pas dire tout ce qu'il sait, mais au contraire se limiter à l'essentiel des idées, en les accompagnant de courts exemples ou de chiffres, sans oublier de donner la source. Le langage formel et les démonstrations sont à éviter, ces dernières étant réservées aux réponses apportées aux questions posées par l'examineur.

Plus le choix de l'objet et la définition du sujet auront été bien structurés, plus la recherche et la rédaction du rapport de stage apparaîtront aisées.

C. Evaluation

Etape d'une soutenance	Durée (minutes)
Présentation orale du rapport par l'étudiant	15
Rapporteur(s)	10
Réponses aux questions des membres du jury	15

Programme :	Nom de l'étudiant :
Pôle :	Nom du tuteur :
Etablissement universitaire :	Note :
Année universitaire	

La grille d'évaluation est présentée à titre indicatif. Son adaptation peut faire l'objet d'une discussion entre les membres du jury préalablement aux soutenances des rapports.

1- Contenu scientifique du rapport

- Présentation de la problématique
- Références théoriques et méthodologiques
- Maîtrise des méthodes d'analyse et des concepts scientifiques
- Réalisme, originalité et précision des recommandations formulées

2- Présentation écrite du mémoire

- Sources bibliographiques
- Structure du mémoire
- Maîtrise de l'expression écrite/des concepts scientifiques
- Présentation matérielle

3- Présentation orale du mémoire

- Capacité à mobiliser les connaissances acquises au cours des études
- Maîtrise des techniques de soutien à l'exposé oral (transparents, outils informatiques)
- Maîtrise de l'expression orale
- Respect du temps de parole

Rapporteur :	Rapporteur :	Président du jury de soutenance
Nom :	Nom :	Nom :
Signature :	Signature :	Signature :

ANNEXE 1

LES DIX ROLES DU CADRE D'HENRY MINTZBERG (1)

QU'EST-CE QU'UN ROLE ?

Mintzberg ne parle pas des fonctions exercées par le cadre, mais des rôles qu'il joue. Par rôle, il entend « un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. Ainsi, les cadres sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement, ils les incarnent de différentes façons ».

LES DIX ROLES DU CADRE

Chaque cadre, quel que soit son niveau hiérarchique, détient dix rôles :

1 – Trois rôles interpersonnels

- *symbole* : le cadre par son statut, représente son unité, son service, sa direction
- *agent de liaison* : il échange et interagit avec d'autres personnes en interne et externe
- *leader* : il définit des relations qu'il a avec ses collaborateurs et l'atmosphère de travail dans son unité, son service, sa direction. Il impulse et aide ses collaborateurs à se motiver

2 – Trois rôles liés à l'information

- *observateur actif* : il reçoit et cherche l'information
- *diffuseur d'information* : il communique des informations dans son unité, son service, sa direction
- *porte-parole* : il informe l'extérieur sur son unité

3 – Quatre rôles décisionnels

- *entrepreneur* : il prend l'initiative des changements
- *régulateur* : il gère les difficultés interne à son groupe (tensions, conflits, baisse de motivation, résistances au changement)
- *négociateur* : il négocie pour son groupe auprès d'autres entités
- *répartiteur de ressources* : il gère les ressources temps, moyens matériels et humains dans son unité, son service, sa direction

(1) MINTZBERG Henry – Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre – Les éditions d'organisation – 1984

ANNEXE 2

LES SIX COMPETENCES ESSENTIELLES D'UN « CADRE »

S'EXPRIMER ET COMMUNIQUER

- Suis-je clair ? Suis-je convaincant ?
- Mes collaborateurs connaissent-ils précisément leurs objectifs et leurs fonctions ?
- Sais-je écouter ce qu'ils me disent ?

RESOUDRE DES PROBLEMES

- Suis-je bien informé et de manière précise pour mieux résoudre un problème ?
- Sais-je prendre des décisions justes et de mon niveau de responsabilités ?
- Sais-je agir et organiser l'action ?
- Sais-je réagir aux effets non mesurés de mes actions ?

GERER SON TEMPS

- Sais-je distinguer les priorités ?
- Sais-je analyser mon temps et l'optimiser ?
- Sais-je planifier mon temps sur la semaine, le mois, le trimestre, le semestre, l'année ?
- Sais-je déléguer ?

NEGOCIER

- Sais-je adapter par la discussion, les missions, les fonctions aux évolutions et aux degrés d'évolution des agents ?
- Sais-je réguler des conflits ?

ANIMER

- Sais-je coordonner le travail entre plusieurs agents ?
- Sais-je donner de l'impulsion et du sens aux actions que je décide ?
- Sais-je conduire un projet autour d'une équipe ?

FORMER

- Sais-je faire émerger des besoins de formation chez mes collaborateurs ?
- Sais-je encadrer le personnel débutant et les stagiaires ?
- Mon savoir et celui du service sont-ils bien diffusés entre tous les agents ?
- Sais-je identifier mes compétences manquantes et celles de mes collaborateurs ?
- A qui m'adresser pour remplir ce manque ?

ANNEXE 3

Projet de constitution d'un port unique et approche du futur mode de gestion

Table des matières :

INTRODUCTION.....	5
<u>1^{ère} PARTIE : LA GESTION DU PROJET PORT UNIQUE.....</u>	7
<u>CHAPITRE 1 : LES PREALABLES NECESSAIRES A LA REALISATION DU PORT UNIQUE.....</u>	7
<u>I-) Les interrogations autour des organes préexistants : le Comité Local des Usagers Permanents du port (CLUPP) et le Conseil portuaire.....</u>	7
<u>A-) L'encadrement de l'élection des représentants du CLUPP :</u>	7
1-) Nature et vocation de cet organe.....	8
2-) Rédaction d'un règlement intérieur pour l'élection et autres formalités.....	8
<u>B-) L'avenir du Conseil portuaire en question(s) :</u>	9
1-) Le défaut de conformité du conseil existant	9
2-) L'exercice des compétences par le CA du futur EPIC	10
<u>II-) Un processus de décentralisation des ports communaux non-autonomes :</u>	11
<u>A-) Une procédure régie par l'acte II de la décentralisation :</u>	11
1-) Des communes auparavant seulement gestionnaires	11
2-) Un transfert de propriété important pour les stratégies communales.....	12
<u>B-) L'intégration des zones de mouillages aux extensions portuaires jointe à la demande de transfert en pleine propriété des ports communaux :</u>	13
1-) Le contenu du DPM visé.....	13
2-) Les interrogations relatives à la forme de la demande présentée	14
<u>CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION DE LA REALISATION DU PORT UNIQUE ...</u>	15
<u>I-) Une nouvelle forme de dialogue mairie - associations et ses conséquences :</u>	15
<u>A-) Une remise en cause d'engagements contractuels et de relations financières :</u>	15
1-) L'expression d'une volonté politique et la concertation avec les associations	16
2-) De futures relations après indemnisation du cocontractant.....	17
<u>B-) La planification de la réfection et de l'extension des infrastructures portuaires : .</u>	17
<u>II-) La procédure de constitution du port unique conduite par la municipalité :</u>	18
<u>A-) Les formalités administratives à accomplir :</u>	18
1-) La consultation des autorités indiquées par le CPM	18
2-) La nécessité de procéder à une enquête publique	19
3-) La délimitation des limites administratives et la proposition d'un nouveau nom pour l'ensemble portuaire	20

<u>B-) Le contenu de la réalisation finale :</u>	21
1-) La prise d'un arrêté municipal actant le nom définitif et les limites Administratives du port	21
2-) L'élaboration d'un règlement particulier de police e l'abrogation des anciens règlements.....	21
<u>2^{ème} PARTIE : APPROCHE DU FUTUR MODE DE GESTION DU PORT UNIQUE</u>	23
<u>CHAPITRE 3 : LE CHOIX D'UN EPIC DOTE DE LA PERSONNALITE MORALE ET DE L'AUTONOMIE FINANCIERE</u>	23
<u>I-) Le rejet de la régie directe et de l'externalisation pour la gestion du futur port Unique multi-sites :</u>	23
<u>A-) Les inconvénients de la régie directe appliquée au cas d'espèce :</u>	23
1-) Lourdeur d'un système de gestion daté.....	24
2-) L'inadaptation à la gestion d'un SP portuaire.....	24
<u>B-) Les inconvénients de l'externalisation au profit de personnes privées :</u>	25
1-) Le limites de l'externalisation.....	25
2-) Une source de capitaux tarie pour la commune dans le cadre de l'externalisation du SP portuaire	26
<u>II-) Le choix de l'EPIC pour la gestion du SP portuaire:</u>	26
<u>A-) Un établissement doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière :</u> ..	27
1-) Les conséquences de l'octroi de la personnalité morale pour un EP	27
2-) Les effets de l'autonomie financière octroyée à un EP	27
<u>B-) L'association du secteur public et du secteur privé :</u>	28
1-) Des spécificités du privé appliquées à la gestion d'une activité industrielle et commerciale par un organisme public	28
2-) Un faible risque de qualification de « in house ».....	29
<u>CHAPITRE 4 : LA CREATION DE L'EPIC ET SON FONCTIONNEMENT INITIAL</u>	29
<u>I-) Une compétence communale aboutissant à la prise de délibérations :</u>	29
<u>A-) La consultation obligatoire de la commission consultative des SP locaux:</u>	30
<u>B-) Vote de délibérations approuvant la création de l'EPIC et fixant les règles de son fonctionnement :</u>	30
1-) Vote de la création d'un EPIC et de ses statuts.....	30
2-) Nomination de ses membres	31

<u>II-) Fonctionnement initial de l'EPIC :</u>	32
<u>A-) L'élaboration d'un budget autonome :</u>	32
<u>B-) L'approbation du budget par le conseil municipal :</u>	32
CONCLUSION	34
ABSTRACT	36
BIBLIOGRAPHIE	38
ANNEXES	41
Annexe 1 (carte et modes de gestion)	42
Annexe 2 (schéma illustrant la situation des ports non-reconnus juridiquement).....	43
Annexe 3 (chemin critique du projet de constitution de port unique).....	44
Annexe 4 (plan d'actions du projet de constitution de port unique)	47
Annexe 5 (chronogramme du projet de constitution de port unique).....	48
Annexe 6 (règlement intérieur pour l'élection des représentants du CLUPP auprès du Conseil portuaire).....	49
Annexe 7 (canevas élaboré pour la préparation du règlement particulier de police et d'exploitation du port unique).....	56
Annexe 8 (canevas élaboré pour les statuts de l'EPIC chargé de la gestion du port unique multi-sites).....	61
TABLE DES MATIERES	63