



La description
de fonction



***competentia*.be**

Des pistes pour la rédiger



Des conseils
pour penser vos projets
Compétences



Qu'est-ce qu'une description de fonction ?

Un outil au cœur de la gestion des compétences

La description de fonction définit comment chaque fonction participe spécifiquement à la mise en œuvre de l'objet social de l'organisation. En déterminant les rôles et responsabilités de chacun·e, elle structure **l'organisation du travail** et permet au collectif de fonctionner.

Organisationnellement, elle sert de **fil rouge** pour accompagner les travailleur·euse·s tout au long de leur parcours professionnel et pour anticiper les besoins et les évolutions du personnel.

La description de fonction constitue **la base de tous les processus de ressources humaines** : recrutement ; accueil et intégration des nouveaux·elles ; plan de formation individuel et collectif ; mobilité interne ; évaluation/évolution...

Cet outil de gestion participe donc au **bien-être des travailleur·euse·s** et à la **qualité des services** proposés aux bénéficiaires.

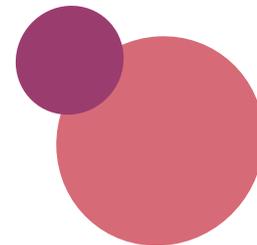
Un cadre pour la relation entre un·e travailleur·euse et son institution

La description de fonction explicite la mission confiée au·à la travailleur·euse. Elle détermine les compétences nécessaires à l'exercice de son métier et lui sert de référence tout au long de son **parcours professionnel**.

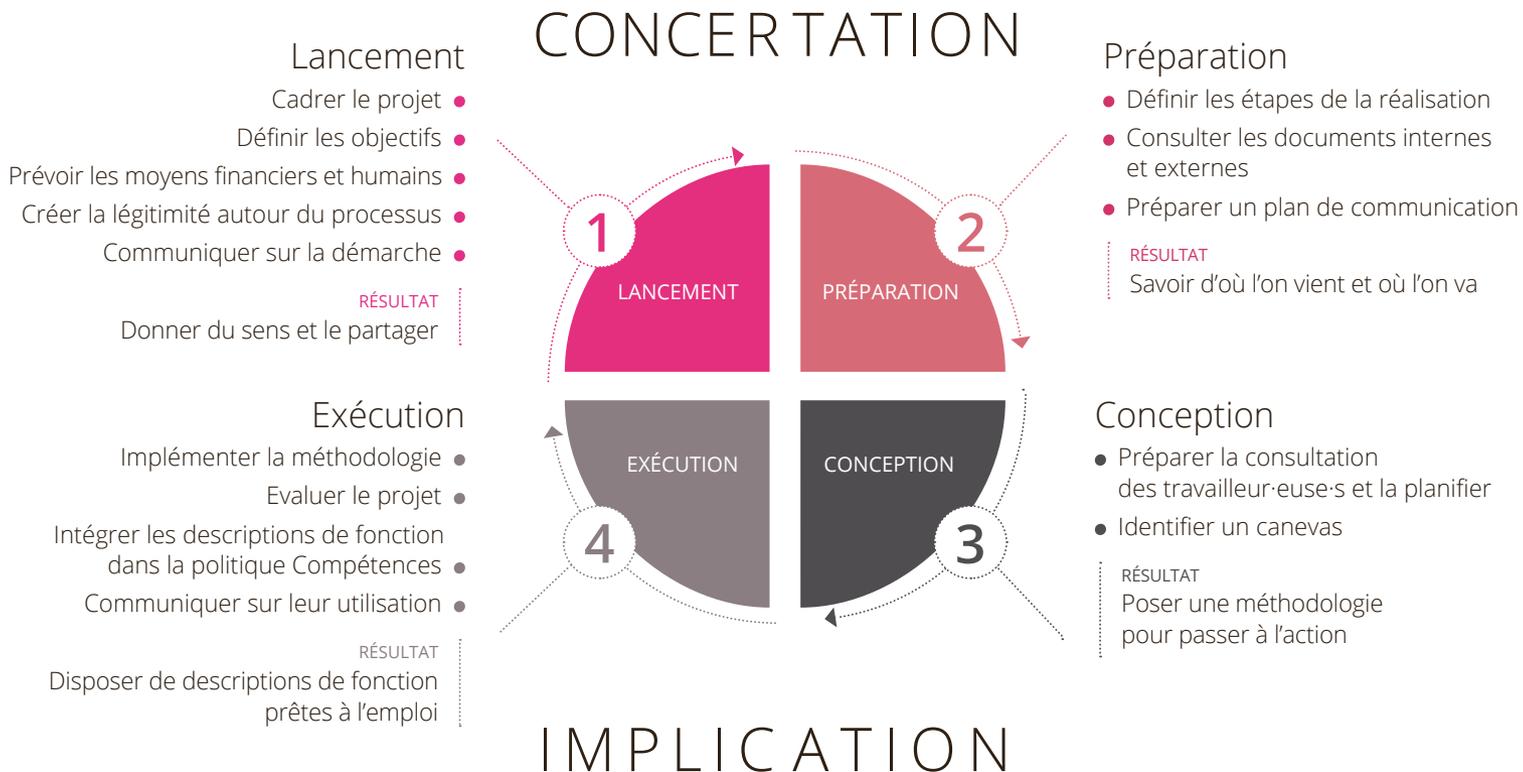
Individuellement, elle permet de **donner du sens à ce que chaque personne fait** dans l'organisation et de clarifier sa spécificité. Elle définit **les rôles et les responsabilités** dans le cadre d'une fonction déterminée.

Enfin, la description de fonction formalise le cadre de la collaboration. Elle explicite le contrat de travail, délimite le périmètre de ce que l'organisation peut attendre du·de la travailleur·euse et permet une **relation de confiance** entre les deux parties.

La gestion de projet appliquée aux **descriptions de fonction**



Utiliser la méthodologie de gestion de projet aide à structurer le processus d'écriture des descriptions de fonction.



Comment rédiger une description de fonction ?

Une description de fonction se construit selon une « logique d'entonnoir » : **du plus général au plus concret**, du titre de la fonction à des indicateurs de compétence.

La description de fonction intègre des rubriques **incontournables** et quelques rubriques **complémentaires**, selon leur utilité et le contexte dans l'institution.

Le travail de rédaction d'une description de fonction implique la **recherche d'informations** relatives à la fonction auprès des personnes concernées. Ces dernières sont souvent centrées sur leurs tâches. Le caractère linéaire du texte est donc le résultat d'un processus de « décodage », de structuration et de réécriture des données récoltées.

Quelques **questions clés** et '**trucs & astuces**' peuvent aider à coucher sur le papier les idées émises lors du travail de réflexion.

Rubriques incontournables

🎯 Le titre

C'est la **dénomination** de la fonction.

LA QUESTION CLÉ

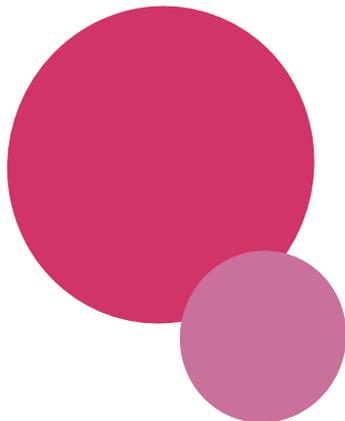
Quelle est la fonction occupée ?

LES P'TITS TRUCS

- Terminologie globalisante ou écriture inclusive ou : H/F, le·la XXX...
- Formulation tenant sur une carte de visite
- Formulation générique, claire et courte

EXEMPLE

Coordinateur·rice de centre de jour OU coordinateur de centre de jour (H/F) OU coordination de centre de jour.



🎯 La mission

C'est le **cœur de la fonction**, sa contribution spécifique à la réalisation de la mission de la structure.

LA QUESTION CLÉ

A quoi la fonction sert-elle ? En quoi permet-elle à la structure d'atteindre son objectif ?

LA FORMULATION

Verbe d'action + domaine d'activité + afin de + résultats

LES P'TITS TRUCS

- Similaire à l'objectif général de la fonction
- Formulation en une phrase
- Une seule mission par fonction
- Lien direct avec les objectifs de l'organisation

EXEMPLE

Garantir la cohérence de l'ensemble des activités de l'institution et respecter les prescrits légaux afin d'assurer son bon fonctionnement général.

🎯 Les finalités

C'est ce **pourquoi** le·la titulaire de la fonction est engagé·e.

LA QUESTION CLÉ

Quels sont les différents rôles et les résultats attendus ?

LA FORMULATION

[En tant que + rôle] + titre de la fonction + verbe d'action + domaine d'activité + [afin de + résultats]

LES P'TITS TRUCS

- Similaire à l'objectif spécifique de la fonction
- Chaque rôle induit une seule finalité
- Cinq finalités maximum par fonction

Pour rédiger les finalités, il faut donc définir les rôles et les résultats attendus dans le cadre de la fonction :

1. Les rôles

Ce sont les différentes **casquettes** d'une même fonction.

LA QUESTION CLÉ

Que fait la personne concrètement ?

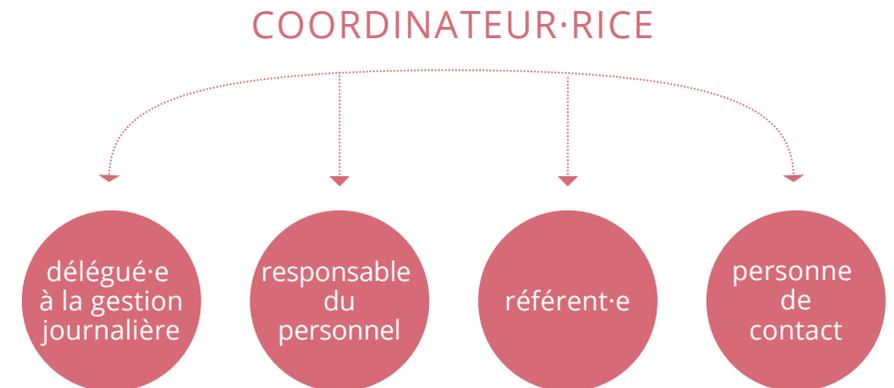
LA FORMULATION

En tant que + rôle

LES P'TITS TRUCS

- Questionner les différents processus/relations dans lesquels la fonction est impliquée

EXEMPLE



2. Les Résultats

C'est ce qui doit être atteint dans le **cadre d'un rôle défini**.

LA QUESTION CLÉ

Quel est le résultat, le livrable, l'effet attendu dans le cadre de ce rôle ?

LA FORMULATION

Verbe d'action + **domaine d'activité** + afin de + résultats

LES P'TITS TRUCS

- Résultat de ce qui ne peut pas être délégué
- Identification de la responsabilité propre

EXEMPLE

En tant que délégué-e à la gestion journalière, le-la coordinateur-riche assure la gestion quotidienne de l'asbl afin de mener à bien les projets portés par l'AG et le CA.

En tant que responsable du personnel, le-la coordinateur-riche supervise et organise le travail des équipes afin de garantir la prise en charge pluridisciplinaire de l'ensemble des patient-e-s.

En tant que réfèrent-e, le-la coordinateur-riche apporte son soutien et oriente l'équipe d'encadrant-e-s dans leurs pratiques professionnelles afin de soutenir l'intégration des bénéficiaires dans l'institution.

En tant que personne de contact, le-la coordinateur-riche représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur, afin d'assurer une cohérence dans la communication extérieure.

🎯 Les tâches

Ce sont les **activités principales** liées à une finalité.

LA QUESTION CLÉ

Comment illustrer ce qui doit être fait pour atteindre le résultat ?

LA FORMULATION

Verbe d'action + complément

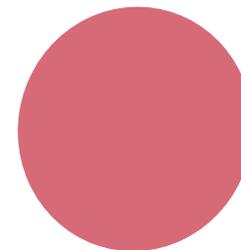
LES P'TITS TRUCS

- Limitation à cinq tâches principales par rôle
- Observations de ce qui est mis en œuvre par la fonction dans la structure

EXEMPLE

En tant que **personne de contact**, le-la coordinateur-riche représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur afin d'assurer une cohérence dans la communication extérieure :

- ...le-la coordinateur-riche introduit les demandes et rapports de subsides ;
- ...le-la coordinateur-riche élabore les communications vers l'extérieur ;
- ...le-la coordinateur-riche rédige les cahiers des charges.



🕒 Les compétences

Ce sont **les ressources** que le-la titulaire de la fonction doit mobiliser pour exécuter les finalités de sa fonction.

LA QUESTION CLÉ

Quels savoirs ? Quels savoir-faire? Quels savoir-être ?

LA FORMULATION

Verbe d'action + complément pour chaque résultat attendu

LES P'TITS TRUCS

- Valorisation des compétences par tâche (regroupement possible)
- Identification d'un éventuel socle de compétences communes pour toutes les fonctions
- Distinction entre compétences techniques et non techniques

🕒 Les indicateurs de compétence

Ce sont les **éléments concrets, observables** qui permettent d'apprécier quantitativement ou qualitativement dans quelle mesure l'objectif est atteint, une performance est réalisée.

LA QUESTION CLÉ

Comment identifier que ce qui visé est réalisé ?

LES P'TITS TRUCS

- Prise en considération de la manifestation de la compétence (le « réalisé » par rapport à « l'attendu »)
- Observation du comportement (ce qui est fait)
- Consultation de référentiels / dictionnaires de compétences
- Formulation sur mesure

EXEMPLE DE COMPÉTENCES ET D'INDICATEURS

En tant que personne de contact, le-la coordinateur-riche représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur afin d'assurer une cohérence dans la communication extérieure.

Tâche 1 : le-la coordinateur-riche introduit les demandes et rapports de subsides

Connaître le paysage institutionnel et fonctionnement des bailleurs de fonds

- Communiquer à la bonne instance administrative les documents adéquats
- Tenir à jour un listing des personnes de contact dans les administrations et cabinets

Tâche 2 : le-la coordinateur-riche élabore des communications vers l'extérieur

Synthétiser et transmettre les informations

- Résumer les projets initiés par l'institution
- Garantir une charte graphique et une identité visuelle

Tâche 3 : le-la coordinateur-riche rédige les cahiers des charges

Connaître la législation sur les marchés publics

- Garantir le respect des règles et procédures fixées par la loi
- Tenir un dossier contenant les procédures, montants et dates d'application

Elaborer des contenus rédactionnels

- Produire différents types de notes
- Rédiger sans faute de grammaire ni d'orthographe

(Cet exemple s'applique à la finalité 4 et est à reproduire pour les trois autres finalités).

🕒 La position hiérarchique

C'est **la place de la fonction** dans la hiérarchie.

LA QUESTION CLÉ

Par quelle autre fonction la fonction est-elle dirigée ? De quelle(s) autre(s) fonction(s) la fonction assure-elle la direction ?

LES P'TITS TRUCS

- Place hiérarchique ≠ relation fonctionnelle
- Fonctions ≠ noms

EXEMPLE

Le-la coordinateur-trice dirige les chef-fe-s d'équipe d'éducateurs-rices, les intervenant-e-s psycho-sociaux-ales et l'équipe administrative (12 ETP, 15 personnes). Il-elle agit sous l'autorité du CA.

Rubriques complémentaires

Niveau de qualification : un diplôme est-il requis ? (ou expérience équivalente).

Autonomie : sur quels points le-la titulaire de la fonction peut-il-elle décider seul-e ou doit-il-elle demander une autorisation, et à qui ?

Budget : la fonction dispose-t-elle d'un budget propre, et à quelles fins ?

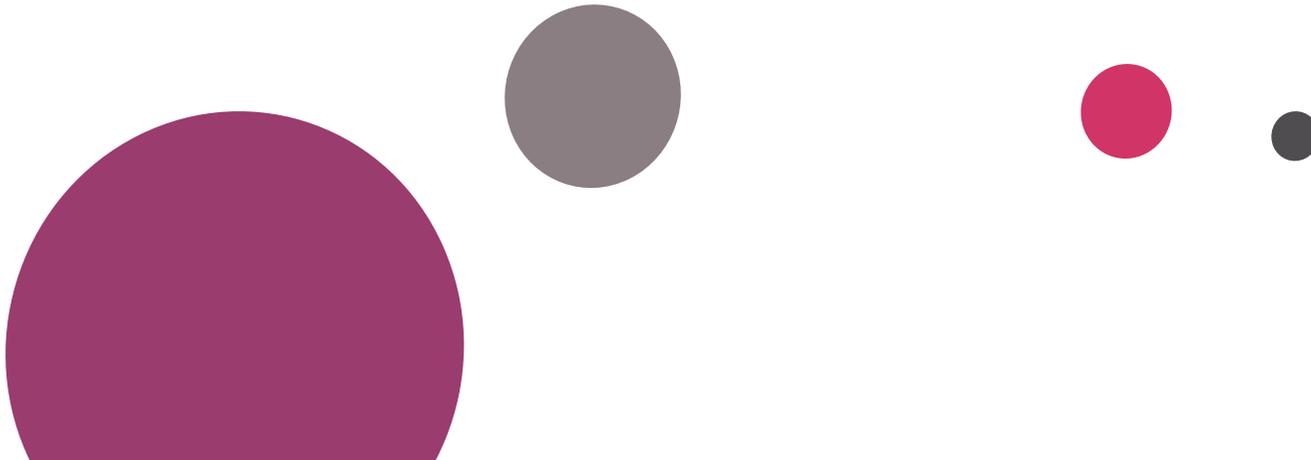
Flux de communication : avec quel niveau hiérarchique ou quelle autre fonction le-la titulaire peut ou doit-il-elle communiquer ?

Sécurité : la fonction est-elle soumise à des règles de sécurité particulières ?

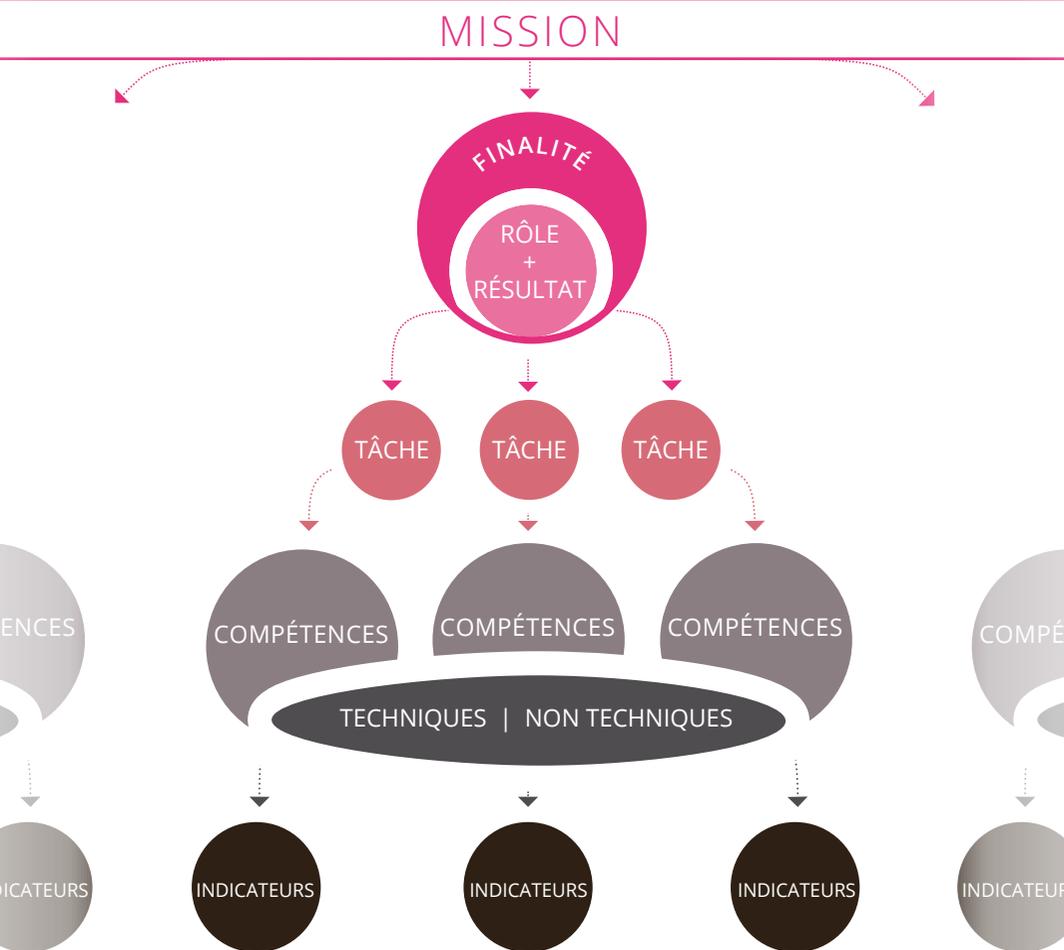
Déontologie : la fonction doit-elle respecter un code de déontologie professionnelle, une charte interne ?

Conditions particulières, facteurs d'environnement : la fonction exige-t-elle une condition physique particulière ? Est-elle soumise à des facteurs de risques psychosociaux ?

Durée d'acclimatation : quelle est la durée nécessaire pour qu'un-e nouveau-elle titulaire exerce cette fonction de manière autonome ?



TITRE DE LA FONCTION



Position hiérarchique

Selon l'utilité: diplôme, budget, sécurité...



Le personnel a exprimé son souhait de faire évoluer les entretiens de fonctionnement et leur mise en place. Nous avons contacté Competentia pour bénéficier d'un regard extérieur, établir un plan d'actions et avoir les outils pour « attaquer » la situation dans le bon sens.

Entretien et descriptif de fonction (DF) ont directement été liés par le comité de gestion de notre structure. Le descriptif pose en effet des objectifs de fonction clairs et des compétences définies au préalable pour y parvenir.

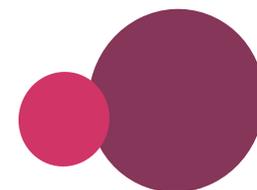
Chaque responsable de pôle et la direction a donc rencontré son équipe directe afin de travailler, collectivement ou individuellement, le contenu de chaque DF.

Il est essentiel que les membres du personnel soient associés à la démarche afin que le DF qui sera rédigé corresponde à la réalité du travail de terrain. Néanmoins, le descriptif doit être ciblé sur la fonction en tant que telle et non sur le travail de la personne même qui occupe cette fonction. Nous sommes actuellement dans cette phase.

Ensuite, un premier canevas sera proposé et les DF rédigés seront soumis aux membres du personnel concernés afin de les peaufiner ensemble. Une fois validés par le CA, ils pourront alors être intégrés dans le processus d'évaluation du personnel.



Daphné Winnepenninckx, Coordinatrice-Directrice, Asbl Chantier



Quelques recommandations

Lors du processus d'écriture, **spécifiez les objectifs** poursuivis et maintenez un dialogue constant avec la délégation syndicale et les équipes.

Pour la collecte d'informations sur les fonctions, **consultez les personnes concernées**. Si elles décrivent principalement les tâches, prenez le temps d'organiser les données en veillant à identifier les finalités les plus pertinentes.

Veillez à définir les éléments permanents liés à un poste. Evitez de nommer les gens ; centrez-vous sur les fonctions, pas les personnes !

Vérifiez que la description de fonction reflète bien le travail effectué. Elle constituera alors un socle commun de compréhension du travail à réaliser, à partir duquel des échanges et la mise en place d'une relation de confiance seront possibles.

La description de fonction constitue un outil de référence pour demander une formation, évoluer, évaluer, etc. **Prévoyez des moyens de révision ou de mise à jour** réguliers du descriptif afin qu'il puisse évoluer avec l'institution elle-même.

Évitez les descriptions de fonction **trop longues et les listes interminables de tâches ou de compétences**.

Utilisez un format, un vocabulaire et des formulations **qui touchent les travailleur-euse-s**, pour qu'ils-elles s'approprient l'outil.

Ne confondez pas la description de fonction avec **d'autres outils d'organisation** : répartition des tâches, planning, tableau de délégation et back-up, etc.

Faites relire vos descriptions de fonction par une personne extérieure ; si elle comprend ce à quoi correspond le poste, votre formulation est bonne.

Veillez à ce que chaque travailleur-euse ait une description de fonction, y compris la direction.

Des informations sur les descriptions de fonction ?

- Visitez competentia.be.
- Inscrivez-vous sur notre site pour recevoir la newsletter et les invitations aux ateliers competentia.
- Contactez-nous par mail ou par téléphone, nous répondons à toutes vos questions.

Nous nous déplaçons également dans votre institution pour vous aider à concrétiser ou améliorer vos descriptions de fonction.

Les Fonds de formation du secteur non marchand financent le projet competentia, qui est donc gratuitement accessible à toutes les structures relevant de ces Fonds. Ils offrent aussi des appuis financiers et méthodologiques pour vos différents projets Compétences.

competentia.be

APEF-FE.BI

Square Saintelette 13-15 ● 1000 Bruxelles

info@competentia.be

Laurence Beff 02.227.62.04

François Xavier Lefebvre 02.227.62.03