

# Méthode d'élaboration d'une description de fonction

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Connaître le cadre institutionnel	Gestion des compétences	Méthode

Après une étape préalable de récolte d'informations, cette méthode permet de réfléchir et d'élaborer une description de fonction. Elle se concrétise à travers un écrit qui intègre le contenu et les informations essentielles concernant la fonction.

<b>Pour quoi</b>	Elaborer une description de fonction
<b>Pour qui</b>	Responsable, gestionnaire
<b>Quand l'utiliser</b>	Au moment de la rédaction d'une description de fonction

## Comment l'utiliser ?

Une description de fonction se construit selon une logique d'entonnoir : du plus général au plus concret, du titre de la fonction à des exemples de tâches. Elle intègre éventuellement des informations complémentaires à la fin du texte, selon le contexte de votre institution.

Chaque chapitre doit être élaboré séparément mais en interaction avec les autres, particulièrement celui qui le précède et celui que le suit. Quelques questions clés et trucs & astuces peuvent aider à coucher sur le papier les idées émises lors de votre réflexion.

Sachez que les discussions lors de la rédaction d'une description de fonction ne refléteront pas forcément le caractère linéaire du texte. Il se peut que le titre ou la mission ne soient définitifs qu'à la fin du processus alors qu'ils se trouvent en tête de document ! Avancez donc dans le cœur de la fonction pour vous aider à fixer les termes.

- › Inspirez-vous de descriptions de fonction déjà existantes dans votre secteur ou ailleurs.
- › Consultez les personnes qui occupent le poste pour rester au plus proche de la réalité.
- › Confrontez votre projet à l'avis des organes de concertation s'ils existent.
- › Faites relire la description de fonction à une personne extérieure pour vérifier sa cohérence.



## Et après ?

- › Rédigez un référentiel de compétences propre à votre institution.
  - › Utilisez les descriptions de fonction dans toutes les étapes importantes de la gestion des compétences : recrutement, formation, entretien de fonctionnement, évaluation, mobilité interne... Posez la question d'une révision dès le moment où vous percevez un décalage entre la description de fonction et la réalité.
- 

## Outil associé :

- › Canevas de description de fonction
-

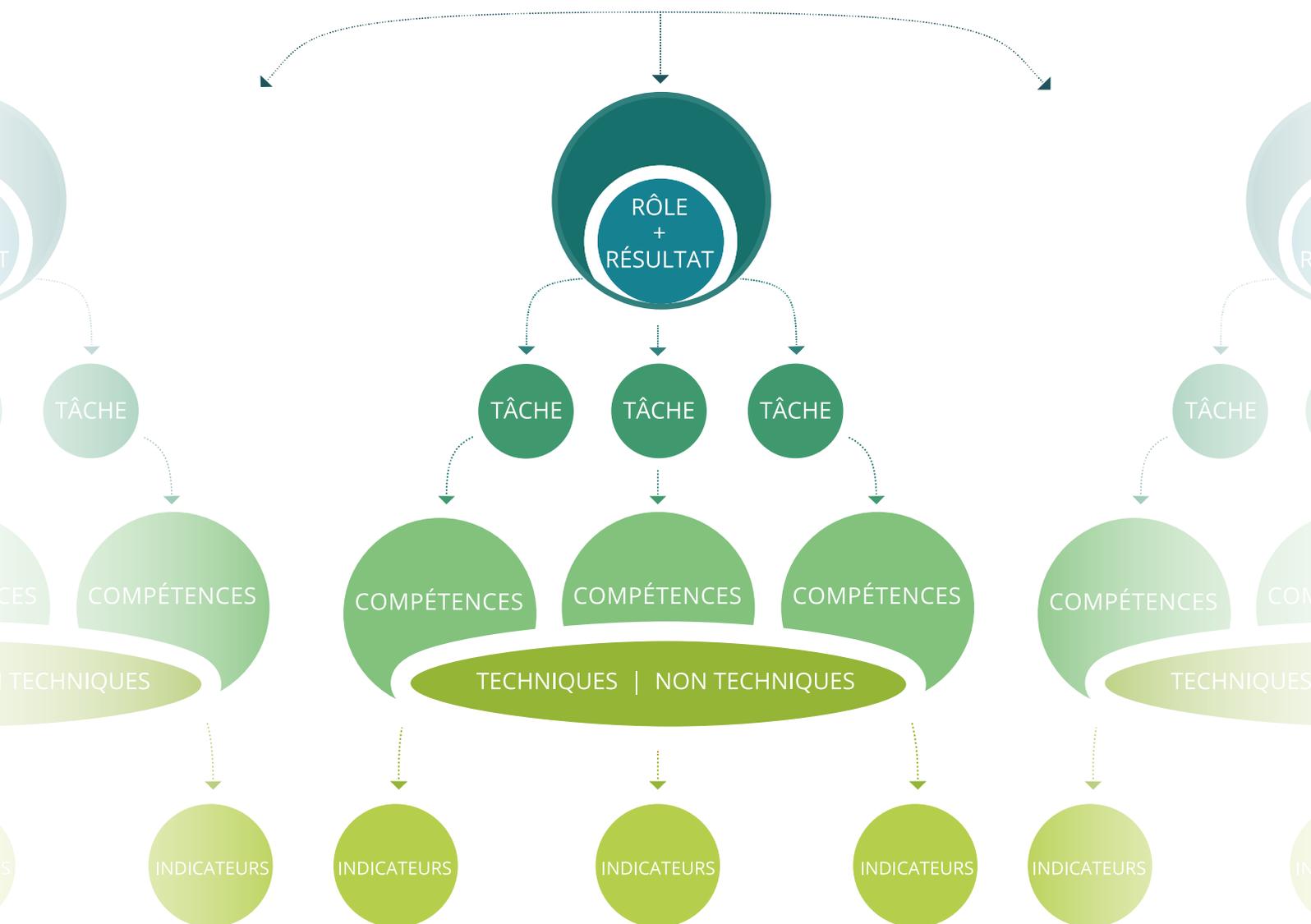


## En pratique :

Voici une méthode pour mettre en place le processus de rédaction d'une description de fonction.

# TITRE DE LA FONCTION

## MISSION



Position hiérarchique

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



Il faut distinguer les chapitres « **incontournables** » et les « **extras** », ceux que l'on choisira d'ajouter en fonction de leur pertinence dans l'institution.

## Les « incontournables »

Nous proposons d'aborder chacun des chapitres de la description de fonction selon une trame identique activant ces quelques questions clés :

- › « **C'est : ...** » ;
- › **la question qui permet de réfléchir ;**
- › un conseil de formulation ;
- › *des petits trucs pour mieux comprendre ou y parvenir ;*
- › *un même exemple décliné jusqu'à la fin du chapitre.*

### Le titre

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

**La question : quelle est la fonction occupée ?**

La formulation : terme générique et court.

*Les p'tits trucs :*

- › Genre neutre : H/F, le-la XXX, terminologie globalisante
- › Doit tenir sur une carte de visite
- › Compréhension immédiate

*L'exemple : coordinateur-riche 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 : à 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 :*

- › Synonyme : objectif général de la fonction.
- › Doit tenir en une phrase.
- › Une mission par fonction (sauf exception).
- › Lien avec les objectifs de l'organisation.

*L'exemple : garantir la cohérence de l'ensemble des activités de l'institution et respecter les prescriptions légales afin de garantir son bon fonctionnement général.*



## Les finalités = rôles + résultats

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

**La question : quels sont les différents rôles & les résultats attendus ?**

La formulation : [En tant que + rôle] + [verbe d'action + domaine d'activité + afin de + résultats].

Les p'tits trucs :

- › Synonyme : objectif spécifique de la fonction
- › Une seule finalité par rôle
- › Cinq finalités maximum

## Les rôles

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

**La question : que fait la personne concrètement ?**

La formulation : En tant que + rôle.

Les p'tits trucs :

- › Souvent, un rôle est prédominant
- › Questionnez les différents processus et contacts dans lesquels la fonction est impliquée
- › Possibilité d'un positionnement hiérarchique différent selon le rôle

## Les résultats

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

**La question : 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 :

- › Ce qui est de la responsabilité du·de la titulaire de la fonction dans le cadre d'un rôle et qui ne peut pas être délégué à quelqu'un d'autre.

L'exemple : En tant que + **rôle** + **verbe d'action** + **domaine d'activité** + afin de + **résultats**

- En tant que **délégué·e à la gestion journalière**, le·la coordinateur·rice assure la gestion quotidienne de l'asbl afin de **mener à bien les projets portés par celle-ci**.
- En tant que **responsable du personnel**, le·la coordinateur·rice supervise et organise le travail des équipes afin de **garantir le traitement et la prise en charge de l'ensemble des patient·e·s et le bon fonctionnement administratif et financier de l'asbl**.
- En tant que **réfèrent·e**, le·la coordinateur·rice 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·rice représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur, afin de **d'assurer une image et une cohérence de l'institution vers des tiers extérieurs (pouvoirs subsidiaires, presse...)**.

A titre d'exemple, nous identifions ici quatre finalités différentes pour cette fonction.



## Les tâches

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

**La question : comment illustrer ce qui doit être fait pour atteindre le résultat ?**

La formulation : verbe d'action + complément.

Les p'tits trucs :

- › 5 tâches au maximum et donc une liste non exhaustive
- › Ajoutez plutôt une compétence qui clarifiera une série de tâches non explicitement reprises dans la description de fonction (ex. : faire preuve de solidarité ou de flexibilité au sein de l'équipe)
- › Le choix des tâches imprime la tonalité que votre institution donne à la fonction. Il peut donc exister une tâche subalterne mais qui a un poids symbolique important

L'exemple :

*En tant que personne de contact (1/4 finalités), le·la coordinateur·rice représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur, afin d'assurer une image et une cohérence de l'institution vers des tiers extérieurs (pouvoirs subsidants, presse,... ). Il·elle :*

- › introduit les demandes et rapports de subsides ;
- › élabore les communications vers l'extérieur ;
- › tient à jour un liste de contact ;
- › rédige les cahiers des charges.

(à répéter pour les 3 autres finalités)

## Les compétences

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

**La question : quels savoirs ? Quels savoir-faire ? Quels savoir-être ?**

La formulation : verbe d'action + complément pour chaque résultat attendu.

Les p'tits trucs :

- › Identifiez les compétences par tâche (regroupement possible)
- › Y a-t-il un socle de compétences communes pour toutes les fonctions ?
- › Compétences techniques vs compétences non techniques ?

L'exemple :

*En tant que personne de contact (1/4 finalités), le·la coordinateur·rice représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur, afin d'assurer une image et une cohérence de l'institution vers des tiers extérieurs (pouvoirs subsidants, presse,... ). Il·elle :*

- › introduit les demandes et rapports de subsides ;
- › élabore des communication vers l'extérieur ;
- › rédige les cahiers des charges.

*Les compétences qu'il·elle doit mobiliser sont :*

- › connaître le paysage institutionnel et le fonctionnement des bailleurs de fonds ;
- › synthétiser et transmettre les informations ;
- › connaître la législation sur les marchés publics ;
- › disposer de compétences rédactionnelles.



## Les indicateurs de compétences

**Ce sont : les éléments concrets, observables – quantitatifs ou qualitatifs – qui permettent d'apprécier dans quelle mesure un objectif est atteint.**

**La question : comment identifier que l'objectif est réalisé ?**

La formulation : « sur mesure ».

Les p'tits trucs :

- › Seule la manifestation de la compétence est observable (le « réalisé » par rapport à « l'attendu »).
- › Indicateur de comportement (ce qui est fait).
- › Lien utile vers [des Référentiels - dictionnaire de compétences](#)

L'exemple :

*En tant que personne de contact (1/4 finalités), le·la coordinateur·rice représente l'institution dans ses relations avec l'extérieur, afin d'assurer une image et une cohérence de l'institution vers des tiers extérieurs (pouvoirs subsidiaires, presse,...).*

- › *Il·elle introduit les demandes et rapports de subsides, élabore des communications vers l'extérieur et rédige les cahiers de charges.*

*Les compétences qu'il·elle doit mobiliser sont :*

- **Connaître le paysage institutionnel et le fonctionnement des bailleurs de fonds**

Indicateurs de cette compétence :

- › *communiquer à la bonne instance administrative les documents adéquats ;*
- › *tenir à jour un listing des personnes de contact dans les administrations et cabinets.*

- **Synthétiser et transmettre les informations**

Indicateurs de cette compétence :

- › *résumer les projets initiés par l'institution ;*
- › *garantir une charte graphique et une identité visuelle (vocabulaire et style).*

- **Connaître la législation sur les marchés publics**

Indicateurs de cette compétence :

- › *garantir le respect des règles et procédures fixées par la loi ;*
- › *se tenir informé·e des évolutions.*

*On pourrait aussi imaginer une compétence transversale liée à toutes les tâches :*

- **Compétences rédactionnelles :**

Indicateurs de cette compétence :

- › *produire différents types de notes selon les destinataires ;*
- › *rédiger sans fautes de grammaire et d'orthographe.*



## La position hiérarchique

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

**La question : par quelle autre fonction la fonction est-elle dirigée ? Qui est le-la supérieur-e hiérarchique ?**

**De quelle(s) autre(s) fonction(s) la fonction assure-elle la direction ? Quelles sont les fonctions qui sont sous ses ordres ? (+ combien de personnes)**

La formulation :

xx assure la direction/coordination de xx (NB : référence au nom de l'équipe/fonction, pas à une personne) + nombre d'ETP.

xx fonctionne sous l'autorité de xx (nom de la fonction) à qui il rend des comptes et à qui il peut s'adresser.

Les p'tits trucs :

- › Position hiérarchique directe
- › Fonctions ≠ noms

L'exemple :

*Le-la coordinateur-riche dirige les chef-fe-s d'équipe d'éducateur-riche-s, les intervenant-e-s psychosociaux-ales et l'équipe administrative (10 ETP, 15 personnes). Il-elle fonctionne sous l'autorité du CA.*

## Les « extras »

Ce que nous appelons ici « extras » sont les éléments « modulables » de la description de fonction.

Contrairement aux incontournables, ils peuvent être intégrés ou non au document, selon leur intérêt ou leur pertinence au regard de la fonction.

- › **Niveau de qualification - Diplôme (ou expérience équivalente)** : certaines fonctions requièrent une qualification pour avoir accès au métier ; il est alors utile de le mentionner dans la description de fonction.
- › **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 ? Peut-il-elle, par exemple, engager des dépenses pour le service ? À partir de quel montant doit-il-elle demander un avis à son-sa responsable ?
- › **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 ? Il est parfois utile de préciser les modes de communication entre les niveaux de hiérarchie, et c'est probablement plus indispensable dans les grandes structures (ex. : si un problème informatique surgit dans un petit centre culturel, le flux de communication entre les personnes concernées sera probablement plus direct que



dans un grand hôpital, où il faut sans doute en référer d'abord au·à la responsable direct·e, qui informe le·la responsable du service Informatique, lequel·laquelle désignera un·e technicien·ne) désignera un technicien).

- › **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 ? Sans qu'il soit nécessaire de détailler ces éléments dans la description de fonction, mentionner de tels documents peut être utile pour signifier l'importance qu'ils ont dans le cadre de l'exécution des missions.
  - › **Conditions particulières, facteurs d'environnement** : condition physique particulière, facteurs de risques psychosociaux, etc. Ces éléments fournissent des informations complémentaires quant à un contexte particulier ou à la pénibilité éventuelle de la fonction.
  - › **Durée d'acclimatation** : durée nécessaire à un·e nouveau·elle titulaire pour exercer la fonction de manière autonome.
-