

DESCRIPTION DE FONCTION : UN CANEVAS ET UN EXEMPLE

Thèmes	Pour qui ?
Plan de formation Description de fonction Recrutement Accompagnement	Le·la travailleur·euse La·le responsable Nouveaux·elles engagés·es

De quoi s'agit-il ?

La description de fonction (DF) est un document qui décrit une fonction (ou un métier) : sa mission, les responsabilités qui lui incombent et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. C'est un outil central de gestion des compétences.

L'objectif de cet outil est de vous aider à rédiger une description de fonction.

L'outil en pratique

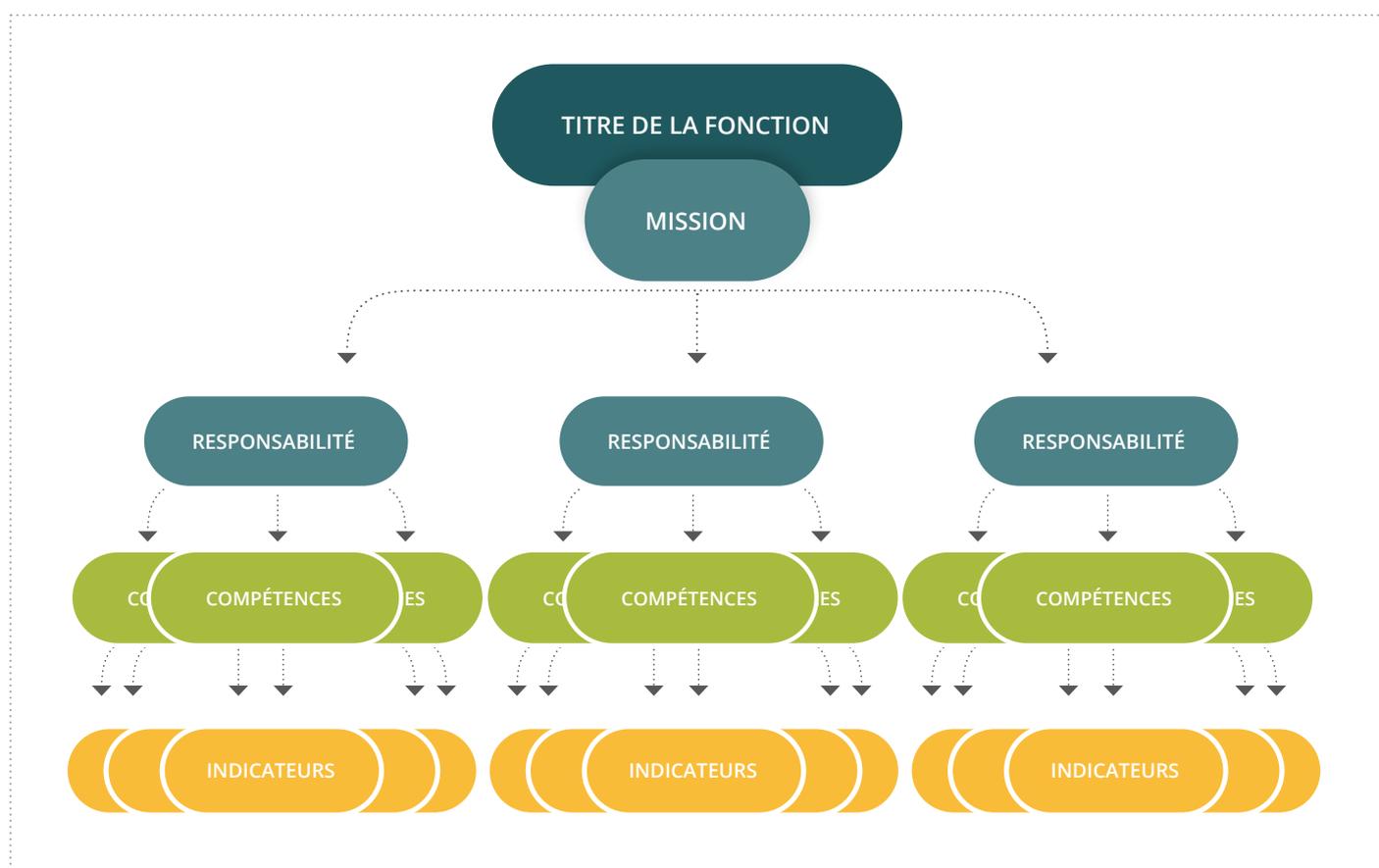
Cet outil vous propose

- › **un canevas à adapter selon vos besoins (p.2)**
- › **un exemple de DF (p.4)**
- › **une méthode** d'élaboration concertée ("Comment utiliser cet outil?" p.4)

En fonction des réalités de votre organisation, des moyens disponibles et des objectifs poursuivis, vous pouvez utiliser cet outil de différentes manières.

- › Vous approprier le canevas pour créer et/ou actualiser des descriptions de fonction.
- › Vous inspirer du canevas ou de l'exemple pour réviser des descriptions de fonction.
- › Soumettre le canevas aux membres de votre équipe (regroupés par fonction ou métier) afin de créer leur propre description de fonction.
- › Suivre la méthode d'élaboration concertée afin de créer ou mettre à jour les descriptions de fonctions de votre organisation.
- › Vous inspirer de la méthode d'élaboration concertée afin de créer votre propre méthode d'élaboration des descriptions de fonction.

La description de fonction en un coup d'œil



Voici un canevas détaillé de description de fonction et son mode d'emploi

Les questions et exemples sont là pour vous aider à adapter le canevas vierge (p.6) selon vos besoins.

DESCRIPTION DE FONCTION

Titre de la fonction:

→ Quelle est la dénomination de la fonction occupée ?

Exemple : « Coordinateur·ice de centre de jour »

La Mission globale

Verbe d'action + éléments de contexte + liens hiérarchiques et de collaboration

→ Quel est le cœur de la fonction ? A quoi sert-elle ? Quel est l'objectif général de cette fonction ? Avec quels liens hiérarchique et/ou de collaboration ?

Exemple : « Garantir la cohérence et la tenue de l'ensemble des actions de l'organisation, en accord avec les prescriptions légales, sous l'autorité du CA et en collaboration avec l'équipe. »

Les responsabilités

Les différentes responsabilités liées à la fonction.

→ Pourquoi la personne titulaire de la fonction est-elle engagée ? Quelles sont les différentes « casquettes » liées à la fonction ? Quelles sont les différentes responsabilités qu'elle implique ?

→ **Précisez les liens hiérarchiques et de collaboration liés** à une responsabilité lorsque c'est pertinent. (Ex : "En collaboration avec le CA" ou "sous la supervision de la direction"). Cela clarifie les limites et les zones d'autonomie de la fonction.

Exemple : voir tableau page suivante

Les compétences clés

Les savoirs-faire, savoirs-être et savoirs incontournables à la fonction

→ Quelles sont les compétences principales et incontournables pour bien exercer cette fonction ? Quel est l'attendu en termes de savoir ; savoir-faire ; et savoir-être ?

Exemple : voir tableau page suivante

Les indicateurs

Les résultats observables d'une compétence clé

→ Comment peut-on s'assurer qu'une personne maîtrise une compétence ? Quels sont les indicateurs illustrant ces compétences dans notre structure ? Quels sont les éléments concrets et observables qui nous permettent d'apprécier si une compétence est maîtrisée ? NB : Un même indicateur peut illustrer plusieurs compétences clés.

Exemple : voir tableau page suivante

Exemples de responsabilités, compétences clés et indicateurs

Responsabilité 1 : Assurer la gestion quotidienne de l'asbl

Compétences clés	Indicateurs
Assurer le suivi budgétaire d'une l'asbl	Introduire les comptes et bilan de l'asbl en temps et en heure à l'instance faisant autorité
	Présenter et faire valider un budget prévisionnel annuel à l'AG annuelle
Garantir le respect des obligations légales de asbl	Respecter et faire respecter les prescrits décrets concernant l'asbl
	Avoir des connaissances de base du droit des asbl
Gérer le stress	Établir des priorités dans une situation de crise
	Communiquer de manière claire et assertive avec l'équipe
Faire preuve de rigueur	Respecter le calendrier administratif de l'asbl et rentrer les justificatifs aux bailleurs de fonds dans les temps
	Introduire les demandes de subsides récurrentes de l'asbl

Responsabilité 2 : Assurer la représentation politique de l'organisation

Compétences clés	Indicateurs
Connaître le paysage organisationnel et le fonctionnement des bailleurs de fonds	Introduire les comptes et bilan de l'asbl en temps et en heure à l'instance faisant autorité
	Communiquer à la bonne instance administrative les documents adéquats
Entretenir un réseau stratégique	Résumer et présenter les projets initiés pas l'organisation
	Rencontrer l'échevin de la jeunesse
	Participer aux rencontres sectorielles
Disposer de compétences rédactionnelles	Produire différents types de notes selon le destinataire
	Rédiger sans faute de grammaire ni d'orthographe

Responsabilité 3 : Superviser et organiser le travail d'équipe

Compétences clés	Indicateurs
Planifier, soutenir et évaluer les projets de l'asbl	Fixer des objectifs concrets et mesurables
	Organiser dans le temps les différents projets (préparation, mise en œuvre et évaluation)
	Prévoir et animer des temps d'évaluation des projets
Travailler en équipe	Déléguer des responsabilités et stimuler les collaborateur-ice-s à prendre des initiatives
	Écouter activement les personnes quand elles s'expriment
	Proposer des méthodes de résolution de conflit entre collègues
Accueillir, accompagner et évaluer les membres de l'équipe	Préparer et assurer l'accueil des nouveau-elle-s travailleur-euse-s
	Animer les réunions d'équipe
	Prévoir et animer des entretiens annuels avec les travailleurs-euse-s
Motiver les travailleur-euse-s	Reconnaitre les qualités des travailleur-euse-s à l'occasion des entretiens annuel.
Être fiable	Respecter la confidentialité
	Respecter ses engagements

[Éléments facultatifs]

En fonction de l'usage de la description de fonction (par exemple pour les recrutements), quelques éléments facultatifs peuvent être ajoutés en fonction de leur pertinence :

Environnement de travail spécifique

La fonction exige-elle une condition physiques particulière, présente-elle des risques psychosociaux ?

Exemple : "Capacité à porter des charges et résistance au stress"

Déontologie

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

Exemple : "Le-la Coordinateur-ice respecte les règles de confidentialité dans ses relations avec l'équipe."

Niveau de qualification / diplôme

Le niveau de qualification ou de diplôme spécifique requis, échelon barémique de la commission paritaire...

Exemple : "Master ou toute autre expérience équivalente probante."

Voici un canevas de description de fonction vierge à compléter

DESCRIPTION DE FONCTION

Titre de la fonction:

Mission globale:

Responsabilité 1:

Compétences clés	Indicateurs

Responsabilité 2:

Compétences clés	Indicateurs

Responsabilité 3:

Compétences clés	Indicateurs

[Éléments facultatifs]

Déontologie

Aspects environnementaux spécifiques

Comment utiliser cet outil ?

Nous vous proposons ici une **méthode d'élaboration** concertée d'une description de fonction, sur base du canevas présenté ci-dessus.

1. Préparez le projet « rédaction de la description de fonction »

- **Formez un groupe de travail (« GT »)** pour mener le projet. Ce GT devra :
 - Établir et suivre les différentes étapes du projet ;
 - Communiquer à chaque étape du projet au reste de l'équipe
 - Récolter les informations liées à la fonction
 - Rédiger les descriptions de fonction
 - Évaluer l'exactitude et la fiabilité des descriptions de fonctions
 - Organiser la communication des descriptions de fonctions vers l'ensemble du personnel
 - Organiser la mise à jour des descriptions de fonctions.
- **Choisissez une méthode et des outils adaptés**
- **Dessinez l'organigramme de la structure en faisant apparaître les relations entre fonctions.**

2. Identifiez les personnes à consulter

- Les personnes concernées par la fonction : collègues direct·e·s, responsable hiérarchique...

3. Récoltez les informations liées à la fonction et utilisez-les pour compléter le canevas.

- Le canevas peut être rempli individuellement puis mis en commun, ou directement travaillé collectivement en réunion. Les informations utiles sur une fonction peuvent être « récoltées » via un groupe de travail métier ; des d'interviews ; un questionnaire ; des visites sur le terrain...
- Structurez bien la récolte d'information. Vous pouvez partir d'un exemple de DF ou d'une ancienne DF à mettre à jour, avec des questions structurées pour éviter le syndrome de la page blanche. Par exemple : "Avez-vous des questions de compréhension, des ajouts, des éléments à supprimer, ...")

4. Rédigez une description de fonction sur base de ces informations, en veillant à ce qu'elle soit la plus fidèle possible aux réalités de terrain, tout en intégrant les attentes de l'organisation.

- Une description de fonction se construit selon une logique d'entonnoir : du plus général au plus concret.

5. Vérifiez l'adéquation de la description de fonction à la réalité de terrain, en la soumettant aux personnes concernées. Intégrez les retours formulés.

6. **Consultez les organes de concertation sociale (délégation syndicale, comité pour la prévention et la protection au travail et/ou conseil d'entreprise)**, s'ils existent et qu'ils ne sont pas représentés dans le groupe de travail, afin de faire valider la proposition de description de fonction.
7. **Faites relire la description de fonction** à une personne extérieure pour vérifier sa cohérence et sa bonne lisibilité.
8. **Communiquez la description de fonction** finalisée aux titulaires de cette fonction et à leurs responsables. La description de fonction peut être annexée au contrat de travail au moment de l'engagement et doit être accessible à tou-te-s les travailleur-euse-s.
9. **Évaluez le projet « description de fonction »** avec les membres du groupe projet afin d'en tirer des apprentissages.

Conseils pour la rédaction

- › Utilisez des **verbes d'action** et des phrases courtes.
- › Ne vous attardez pas sur le titre de la fonction pour commencer.
- › Ne mentionnez pas plus de **5 responsabilités** – maximum- par fonction.
- › Pour chaque responsabilité, **associez les compétences clés** attendues.
- › Utilisez le **même modèle** pour chaque description de fonction au sein de l'organisation.
- › Choisissez des termes qui correspondent à **la réalité** de votre organisation.
- › Il peut y avoir des points identiques dans les différentes DF d'une structure. D'une part, certaines **compétences** peuvent être **communes** à toutes les fonctions de l'organisation. D'autre part, une même **responsabilité** peut se retrouver dans toutes les DF de l'organisation. C'est le cas des responsabilités dites **indirectes** telles que « participer à la vie associative », « respecter le règlement de travail » ; etc.
- › Évitez les descriptions de fonction trop longues et les listes interminables. Plus une DF est détaillée, plus vite elle sera obsolète... Pour certains détails, vous pouvez rajouter des Nota Bene. (Ex : « en fonction des besoins du service » ; « les matières sont réparties en fonction des compétences » ; ...). Il est également conseillé d'annoncer que « d'autres missions ponctuelles peuvent être confiée au titulaire de la fonction.
- › À l'inverse, il faut faire attention de ne pas tomber dans des généralités.
- › **Datez** votre description de fonction afin d'organiser le suivi des versions et révisions.

Les avantages d'une description de fonction

- › La description de fonction définit un cadre de référence clair et sécurisant pour la personne qui occupe la fonction. En matière de bien-être au travail, elle peut aider à prévenir (ou objectiver) une surcharge (ou sous-charge) de travail.¹
- › Elle détaille ce qui est attendu d'un·e travailleur·euse en matière de responsabilités et compétences, et circonscrit les liens hiérarchiques dont dépend la personne.
- › Elle facilite l'autonomie des personnes dans leur fonction et leurs collaborations.
- › C'est un outil au service des ressources humaines et de la gestion des compétences. Elle peut servir de base pour identifier les besoins dans le cadre d'un recrutement ; pour réaliser des entretiens de fonctionnement et d'évaluation ou pour prévoir des trajets de formation individuels.

Les trucs pour réussir

- › Gardez en tête **qu'une fonction n'est pas liée à une personne** mais bien à un métier. Une personne peut exercer plusieurs fonctions et donc avoir plusieurs DF.
- › Inspirez-vous des descriptions de fonction qui existent déjà dans votre secteur ou ailleurs.
- › Ajustez la DF au fur et à mesure de l'évolution de la fonction ou lorsque vous percevez un décalage entre la description de fonction et la réalité.
- › Pour les petites structures, les fonctions sont moins nombreuses et parfois moins clairement définies, ce qui rend l'exercice de la description difficile. Une liste de tâches peut être préférée au tableau reprenant « Les responsabilités, compétences clés et indicateurs »
- › Différenciez clairement l'outil « description de fonction » des autres documents connexes de l'organisation. Chaque document a une fonction propre : organigramme, règlement de travail, ROI, code de déontologie, etc. Tout ne doit pas se retrouver dans une DF.

Outils associés

- › Vous trouverez sur competentia.be d'autres outils, principalement consacrés à la gestion des compétences