

FICHE OUTIL

LA DESCRIPTION DE FONCTION

De quoi s'agit-il ?

Un canevas pour rédiger des descriptions de fonction (DF). Il s'agit d'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 la gestion des compétences.

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

Pour faire quoi ?

-  Plan de formation
-  Recrutement
-  Accompagnement

Pour qui ?

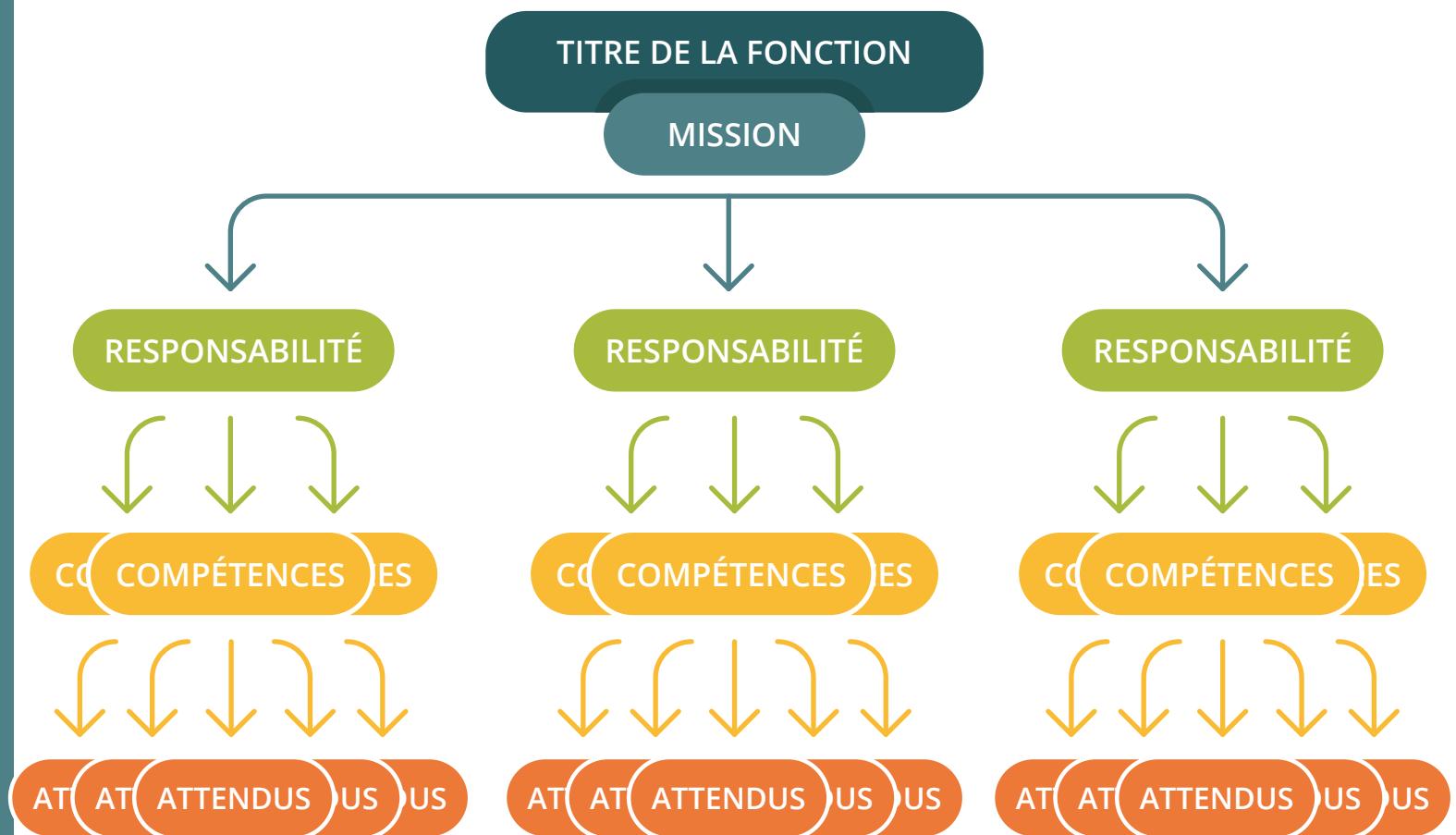
- Les travailleur·euse·s
- La·le responsable
- Nouveaux·elles engagés·es

L'outil en pratique

Cet outil vous propose

- › **Un canevas** détaillé et exemplifié de description de fonction (p.3)
- › **Une méthode** pour rédiger collectivement les DF (p.7)
- › **Une version Word de cet outil « à remplir »** est disponible via la rubrique outil du site competentia.be

La description de fonction en un coup d'oeil



Voici un canevas de description de fonction

DESCRIPTION DE FONCTION

LE TITRE DE LA FONCTION

La dénomination de la fonction

→ **Comment s'appelle la fonction occupée ?**

Exemple : Coordinateur·ice de centre de jour

LA MISSION GLOBALE

L'objectif principal de la fonction

Formulation : verbe d'action + éléments de contexte + liens hiérarchiques et de collaboration

→ **Quel est le cœur de la fonction ? A quoi sert-elle pour l'organisation ? Quel est l'objectif général de cette fonction ? Avec quels liens hiérarchiques 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 zones / dimensions qui dépendent directement de la fonction

→ **Quelles sont les différentes « casquettes » liées à la fonction ? Quels sont les domaines d'action sur lesquels la fonction assume une responsabilité directe et est redevable ?**

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 : Assurer la gestion journalière et du projet de l'asbl (Voir tableau page 5)

LES COMPÉTENCES CLÉS

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

→ **Quelles sont les compétences principales et incontournables pour exercer cette fonction ?**

Exemple : Gérer un budget d'asbl (Voir tableau page 5)

LES ATTENDUS

Les actions concrètes et observables attendues d'une compétence clé

→ **Comment se manifeste concrètement cette compétence chez nous ? Quel est l'attendu ? Concrètement, que peut-on observer quand on parle de cette compétence, chez nous ?**

Exemple : Réalisation et soumission des comptes et budget à l'OA et validation en AG (Voir tableau page 5)



Coordinateur·ice de centre de jour

RESPONSABILITÉ 1 : ASSURER LA GESTION JOURNALIÈRE ET DU PROJET DE L'ASBL

Compétences clés	Attendus
Gérer le budget de l'asbl	<p>Réalisation et soumission des comptes et budget à l'OA et validation en AG</p> <p>Tenue d'une comptabilité en partie double respectant le plan comptable minimum normalisé (PCMN)</p> <p>Prévision budgétaire en fonction de l'enveloppe disponible</p>
Connaitre et appliquer les obligations légales de l'asbl	<p>Introduction au greffe du dossier complet de l'asbl dans le respect des obligations en matière de publicité</p> <p>Suivi des cotisations sociales, des assurances et impôts</p>
Gérer le temps	<p>Utilisation d'outil de gestion du temps (agenda, liste de tâche et plateforme de gestion de projet)</p> <p>Analyse des priorités pour l'asbl</p> <p>Respect des échéances administratives du projet</p>

RESPONSABILITÉ 2 : REPRÉSENTER POLITIQUEMENT L'ORGANISATION

Compétences clés	Attendus
Connaitre les politiques publiques	<p>Participation aux réunions, forums ou groupes de travail thématique concernant les politiques publiques</p> <p>Transmission d'information à l'OA (organe d'administration) et à l'équipe au sujet des nouvelles lois ou décret sur l'asbl</p>
Entretenir un réseau stratégique	<p>Création de contacts utiles et stratégiques pour l'asbl</p> <p>Participation aux rencontres sectorielles</p>
Disposer de compétences rédactionnelles	<p>Adéquation des communications aux exigences rédactionnelles et codes du secteur</p> <p>Rédaction sans faute de grammaire ni d'orthographe</p>



RESPONSABITÉ 3 : SUPERVISER ET ORGANISER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Compétences clés	Attendus
Coordonner les projets de l'asbl	<p>Utilisation d'outils de gestion de projet partagés (ex : « Trello »)</p> <p>Préparation, mise en œuvre, suivi et évaluation des projets avec des méthodes participative</p> <p>Définition d'objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini)</p>
Travailler en équipe	<p>Animation de réunions de suivi des projets en cours, des progrès, défis et difficultés liées</p> <p>Répartition et articulation du travail entre les membres de l'équipe</p> <p>Animation de réunion avec des outils d'intelligence collective</p>
Gérer une équipe	<p>Organisation de l'accueil des nouveau·elle·s travailleur·euse·s</p> <p>Préparation de la mise au vert annuelle</p> <p>Animation et suivi des entretiens de fonctionnement de tou·te·s les travailleur·euse·s</p>
Motiver les travailleur·euse·s	<p>Mobilisation des missions et des valeurs comme repères dans le pilotage des projets, des décisions, et de l'équipe au quotidien</p> <p>Conseils, soutien et orientation des travailleur·euse·s pour atteindre leurs objectifs professionnels annuellement fixés</p> <p>Disponibilité pour les travailleur·euse·s pour l'expression des idées et préoccupations</p>
Communiquer	<p>Respect des règles de communication professionnelles (écoute active, clarté, confidentialité, etc.)</p> <p>Utilisation et création de canaux et espaces de communication adaptés</p> <p>Transmission régulière d'information transversale au projet à l'ensemble de l'équipe</p>
[...]	

LES ÉLÉMENTS FACULTATIFS

Éléments pertinents et spécifiques à la fonction

→ Quelle particularité de cette fonction mérite-t-elle d'être soulignée ? Quelle spécificité importante faut-il mentionner ?

Environnement de travail spécifique

→ La fonction exige-t-elle une condition physique particulière ? Présente-t-elle des risques psycho-sociaux accrus ?

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

Déontologie

→ La fonction doit-elle respecter un code ou une charte interne particulière ?

Exemple : Le coordinateur·ice respecte les règles de confidentialité dans ses relations avec l'équipe.

Niveau de qualification/Diplôme

→ La fonction exige-t-elle un niveau de qualification ou de diplôme spécifique ? Existe-t-il une exigence relative à l'échelon barémique ou à la commission paritaire ?

Exemple : Master ou toute autre expérience équivalente probante.

Autre

Tous les éléments pertinents à spécifier dans le cadre de la fonction et de l'organisation.

Comment utiliser cet outil ?



Nous vous proposons ici une méthode pour rédiger collectivement vos descriptions de fonction, qui utilise le canevas présenté en page 3.

1 **Formez un groupe de travail** (« GT ») pour réfléchir ensemble à la rédaction des descriptions de fonction (« DF »). Ce GT est constitué sur base volontaire et équitable. Ses tâches principales seront de :

- Communiquer avec l'équipe sur le projet (intention, étapes, méthodes, etc.),
- 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,
- ...

2 Analysez la situation avant de vous lancer dans le travail de rédaction. Faites un état des lieux :

- a. Identifiez les fonctions existantes
- b. Repérez les liens hiérarchiques et de collaboration
- c. Clarifiez l'objectif du projet : Harmoniser les DF ? Créer un outil de soutien au recrutement ? Rééquilibrer la charge de travail ? Clarifier sur papier le cadre d'action des travailleur·euse·s ?

3 Identifiez les personnes pertinentes à la réflexion. Il s'agit des personnes concernées directement par la fonction mais aussi des collègues direct·e·s, responsable hiérarchique, etc.

4 Récoltez les informations essentielles avec des méthodes adaptées à votre objectif dans ce projet.

Comment mobiliser de manière collective ?

I. Proposez à chaque personne de lister l'ensemble des tâches accomplies pendant une semaine type et de questionner ces tâches : « Pourquoi je fais ceci ? » ; « Quelle responsabilité rassemble l'ensemble de ces tâches ? »

→ Cet exercice permet de faire apparaître les différentes responsabilités liées au travail.

II. Mettez en commun pour affiner :

a. Si vous travaillez avec plusieurs personnes sur une même fonction : discutez des similitudes et différences entre les productions individuelles afin d'atterrir sur des éléments complets et partagés par les personnes concernées par la fonction.

b. Si vous travaillez sur plusieurs fonctions différentes : Echangez les productions individuelles entre tous·tes afin de réviser, annoter, questionner : « Que manque-t-il ? » ; « Qui est garant que ceci soit fait ? » ; etc. Chacun·e récupère sa production annotée par les pairs et affine sa réflexion.

III. Questionnez les compétences nécessaires pour chaque responsabilité identifiée. « De quoi dois-je être capable pour remplir cette responsabilité ? »

Comment faire autrement ?

Vous pouvez également questionner ces personnes avec le canevas directement ou via des interviews, questionnaires, visites de terrain, observations, etc. Notez cependant que plus vous opérerez de manière collective et concertée, plus le résultat sera juste et proche de la réalité.

Rédigez les DF avec les données récoltées, formulez des attendus observables et spécifiques à votre organisation.

→ Une DF se construit selon une logique d'entonnoir : du plus général au plus spécifique.

5 Rédigez les DF avec les données récoltées, **formulez des attendus observables** et spécifiques à votre organisation.

→ Une DF se construit selon une logique d'entonnoir : du plus général au plus spécifique.

6 Soumettez les DF rédigées aux personnes concernées par la fonction et/ou ayant participé aux étapes précédentes afin de vérifier l'adéquation avec la réalité de terrain.

- 7 **Intégrez les retours** formulés.
- 8 **Consultez les organes de concertation**, s'ils existent et s'ils ne sont pas représentés dans le groupe de travail, afin de recueillir leur avis sur la proposition de DF.
- 9 **Faites relire la DF** à une personne extérieure pour vérifier sa cohérence et sa lisibilité.
- 10 **Communiquez la DF finalisée** aux titulaires de cette fonction et à leurs responsables. Elle peut être annexée au contrat de travail au moment de l'engagement et doit être accessible à tou·te·s les travailleur·euse·s.
- 11 **Evaluez le résultat et le processus** avec les membres du groupe de travail afin d'en tirer des apprentissages pour les futures mises à jour des DF.
→ Lorsque vous percevez une évolution ou un décalage significatif entre la DF et la réalité, pensez à la mettre à jour.

Conseils pour la rédaction

- › Utilisez des verbes d'action pour les Compétences et des phrases courtes pour les attendus.
- › Visez 3 à 5 responsabilités maximum par fonction.
- › Ajoutez des précisions aux responsabilités si nécessaire. Utilisez des Nota Bene (ex. : « en fonction des besoins du service », « les matières peuvent être réparties en fonction des compétences »).
- › Pour chaque responsabilité, associez les compétences clés attendues.
- › Identifiez les compétences et responsabilités transversales qui s'appliquent à toutes les fonctions (ex. : participer à la vie associative, Soutenir la chargée de com dans la rédaction de contenus, ...). Pensez à les inclure.
- › Ne vous attardez pas sur le titre de la fonction pour commencer.
- › Mentionnez explicitement que d'autres missions ponctuelles peuvent être confiées au titulaire du poste.
- › Choisissez des termes qui correspondent à la réalité de votre organisation.
- › Datez votre DF afin d'organiser le suivi des versions et révisions.

Les avantages de cet outil



- › Définir un **cadre de référence clair et sécurisant**. En matière de bien-être au travail, elle clarifie les attentes liées à un métier et donne à chacun·e une vision claire de son rôle et de son périmètre d'action.
- › **Faciliter l'autonomie** des personnes dans leur fonction et leurs collaborations.

- › **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.
- › Avoir **un outil commun** à l'ensemble de l'organisation et au service d'une gestion des compétences équitable entre tous et toutes.

Les trucs pour réussir



- › **Dissociez fonction et personne.** La fonction **décrit un métier**, pas une personne. Une personne peut occuper plusieurs fonctions et donc combiner plusieurs DF. A l'inverse, une même DF peut être partagé par plusieurs personnes (avec une répartition des responsabilités).
- › **Consultez l'organigramme** pour n'oublier personne, faites apparaître les doublons ou les fonctions manquantes ainsi que les relations hiérarchiques entre elles. **Identifiez ainsi les fonctions** et leur place dans l'organisation.
- › **Allez à l'essentiel** tout en respectant la réalité de la fonction. Évitez les DF trop longues et les listes d'attendus interminables qui deviennent vite obsolètes. Cela risque de rendre cet outil rigide et peu adaptatif.
- › **Multipliez les sources d'information** pour chaque fonction : interroger la ou les personnes en fonction, mais aussi ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques.
- › **Utilisez le même modèle** pour chaque DF au sein de l'organisation.
- › **Simplifiez pour les petites structures.** Les fonctions y sont moins nombreuses et parfois moins clairement définies. Une liste d'attendus ou une répartition des responsabilités générales peut être préférée au tableau reprenant les responsabilités, compétences clés et indicateurs.
- › **Ajustez la DF au fur et à mesure** de l'évolution de la fonction ou lorsque vous percevez un décalage entre la DF et la réalité.

Outils associés



Sur notre site internet (competentia.be) : D'autres outils consacrés à la gestion des compétences sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. Pensez à aller y jeter un œil !

