

POURQUOI UNE FICHE TECHNIQUE SUR LE THÈME «FICHE DE POSTE» ?

En bref

La fiche de poste est un outil à disposition des agents, de leurs responsables, ainsi que plus largement de la gestion des services.

Sa forme est variable, en fonction des objectifs spécifiques qu'elle sert, mais dans tous les cas elle permet de clarifier et de formaliser les missions et activités exercées par chacun.

La gestion des emplois et des compétences rend plus que jamais nécessaire son élaboration, voire son évolution.

D'une manière générale, les fiches de poste décrivent les missions et activités incombant à un agent dans une structure donnée, ainsi que leur situation générale, fonctionnelle, hiérarchique... au sein de cette structure ; elles sont traditionnellement utilisées dans le cadre du recrutement interne des agents. Cette utilisation n'est pas la seule possible et, en fonction des informations qui les constituent, elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de gestion des agents, de leurs compétences, de leur professionnalisation, etc.

Or, les services déplorent aujourd'hui, dans de nombreux cas, l'imprécision des fiches de poste existantes, voire leur absence ; ils sont ainsi nombreux à souhaiter disposer d'informations leur permettant de finaliser un outil en fonction de leurs besoins ainsi que de le construire.

La présente fiche a pour objet de donner quelques indications dans cette double perspective, et dans le cadre de la gestion des emplois et compétences.

1 - Les finalités d'une fiche de poste

Celles-ci s'inscrivent essentiellement dans le management des emplois et compétences au sein des services.

La fiche de poste : un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité

Un poste est une situation de travail individuelle et localisée, occupée par une personne, même si plusieurs personnes peuvent occuper le même type de poste.

■ Un outil de recrutement interne

Dans ce cas, l'intérêt d'une fiche de poste est de décrire les **éléments fondamentaux** d'une situation professionnelle, permettant à l'agent faisant acte de candidature ainsi qu'au responsable hiérarchique, à qui il incombe de le recruter, d'opérer un choix optimal.

A ce titre la fiche de poste doit a minima décrire :

- les missions et activités afférentes à ce poste ;
- la situation du poste au sein de l'unité, tous renseignements jugés utiles sur l'unité elle-même, son organisation, ses enjeux ;
- tous renseignements jugés indispensables quant au « *profil* » requis (qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales).

Cette dernière partie comporte actuellement des informations de contenu et de forme très différentes.

■ Un outil de gestion de l'agent et de ses compétences

La fiche de poste peut également s'avérer utile dans le cadre de la gestion des compétences individuelles. Il convient dans ces cas-là d'approfondir la partie décrivant les compétences essentielles requises.

L'ensemble des compétences requises est une référence qui permet :

- en matière de recrutement, aussi bien au candidat qu'au responsable du recrutement, d'affiner les conditions de leurs choix ;
- pour l'agent en poste, de faire rapidement le **diagnostic des compétences** et ressources déjà acquises ;
- d'élaborer pour cet agent un **plan de professionnalisation adapté** et d'en suivre les effets ;
- lors de l'**entretien annuel d'évaluation**, de disposer d'une aide à l'analyse de l'atteinte des objectifs, et à la fixation d'objectifs réalistes.

La fiche de poste : un outil au service de la gestion collective

■ Au sein de l'unité

La fiche de poste permet de relier les objectifs d'évolution et les résultats attendus fixés par le responsable de l'unité en relation avec ceux de l'ensemble du service avec les missions et activités de chacun.

C'est ainsi qu'une fiche de poste est elle-même susceptible d'évoluer dans le temps avec les modifications des missions, activités, objectifs et résultats attendus.

Il est souhaitable que les fiches de poste soient établies **pour l'ensemble des agents**, et non pour une seule catégorie de personnel comme cela est parfois la coutume, permettant ainsi de disposer d'une formalisation précise de l'organisation (articulation des postes entre eux).

■ Au sein du service

Toute réflexion visant à formaliser un(des) modèle(s) de fiche de poste permet de donner des impulsions, voire des directives à l'ensemble des unités et à ce titre la fiche de poste constitue un support à la gestion collective.

■ Au sein du ministère

La fiche de poste doit permettre d'affecter au mieux les compétences, et ce, quel que soit le niveau (service, gestion territoriale partagée, échelon central). Par ailleurs, la lecture de l'ensemble des fiches de postes successifs d'un agent donne une vision « *capitalisée* » de son parcours professionnel et facilite le pronostic de son adaptation potentielle à tel ou tel emploi.

La tenue de fiches de poste précises et mises régulièrement à jour constitue un outil important pour l'élaboration d'un vivier et l'utilisation optimale des ressources humaines mutualisées.

2 - Les éléments constitutifs d'une fiche de poste

Ces éléments peuvent varier d'une fiche à l'autre :

- en fonction des finalités qui lui sont assignées,
- en fonction des points qui apparaissent essentiels aux responsables, et des spécificités du poste.

Toutefois, on peut dégager une structure commune minimale autour de laquelle s'articulera toute fiche de poste.

On peut distinguer divers types d'éléments :

- Les éléments relatifs à la présentation générale de la situation de travail et à ses conditions d'exercice.
- Les éléments relatifs à la description des missions et activités afférentes au poste.
- Les éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités : (ces derniers éléments sont souvent peu ou pas développés).

A. Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice

1 - Intitulé du poste

Il s'agit de la dénomination officielle ou titre de la situation de travail (on utilise souvent la dénomination contextualisée d'un emploi-type), mais il peut s'agir de dénominations spécifiques adaptées à des situations particulières.

Exemples :

- *chef de subdivision gestion/urbanisme ouest 1*
- *chargé de l'instruction des lotissements.*

L'intitulé doit être succinct, explicite et compréhensible des agents concernés par le poste.

2 - Localisation.

Celle-ci est d'autant plus importante à préciser que le poste n'est pas situé au siège du service.

3 - Position du poste au sein de l'unité (service, subdivision, cellule.... etc.)

Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme. Il convient de décrire tant les relations fonctionnelles que les relations hiérarchiques.

Dans le cas d'un poste d'encadrement, il convient d'indiquer le nombre de personnes en responsabilité, ainsi que leur catégorie statutaire.

Dans le cas d'un poste sans fonction d'encadrement on précise les délégations consenties et s'il

y a lieu la composition de l'équipe de travail.

Toutes précisions jugées utiles relatives aux autres partenaires de travail peuvent également être apportées.

4 - Catégorie statutaire du titulaire du poste

Catégories, corps, grades, etc.

5 - Description des missions et enjeux de l'unité.

Il s'agit d'explicitier le rôle particulier de l'unité au sein du service, ainsi que les principaux aspects stratégiques de son intervention.

Ces informations, souvent absentes de la fiche de poste en tant que telles, doivent cependant être accessibles pour une meilleure compréhension du poste même, ainsi que des compétences essentielles à développer.

6 - Les spécificités du poste

Cette rubrique est ouverte ; on peut y trouver des éléments :

- matériels (déplacements fréquents, astreintes diverses, logement de fonction, ...),
- relatifs aux compétences et ressources **très stratégiques ou très spécifiques** à ce poste (cf. la partie relative aux compétences et ressources),
- d'une manière générale, toutes informations jugées utiles.

B. Missions et activités afférentes au poste

■ **LES MISSIONS** expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités. Elles sont généralement déclinées par grand domaine ou secteur d'activité. Elles permettent de répondre à la question : **pourquoi ce poste ?**

Exemples :

- *Suivre pour le compte de l'état, la politique locale, en matière de prévention des risques naturels.*
- *Manager un service.*

■ **LES ACTIVITÉS** décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description du poste (d'ailleurs, c'est à partir des activités que seront définies les compétences).

Elles permettent de répondre à la question :

Que fait-on dans ce poste ?

Exemples :

- *Vérifier l'adéquation des P.O.S. au plan de prévention des risques.*
- *Définir les délégations consenties aux collaborateurs.*
- *Contrôler l'exécution du budget.*

Cette partie relative aux missions et activités constitue le cœur de la fiche de poste ; elle sert de référence, quelle que soit la destination de la fiche de poste.

Attention : Il est possible de sous-découper les activités en tâches. Cette opération est la plupart du temps d'un degré de précision inutile, dans le cadre habituel d'une fiche de poste, mais peut s'avérer utile pour décrire des activités délicates ou très spécifiques.

C. Principales compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités

Les **compétences** correspondent à la mobilisation et à la combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources **personnelles et de l'environnement professionnel**. Elles décrivent la façon dont un agent doit s'y prendre pour mener à bien ses activités.

Exemple de compétence :

Etre capable de repérer toute anomalie en matière de régularité et d'opportunité de l'exécution des dépenses.

- Les **ressources** personnelles sont généralement classées en connaissances, savoir-faire « techniques ou relationnels » et aptitudes.

Exemple de ressources :

- *connaître les règles de la comptabilité budgétaire,*
- *savoir lire les documents comptables issus de CASSIOPEE ou NDL,*
- *faire preuve de rigueur et de sens de la prévision en matière de planification des dépenses.*

Actuellement, cette partie est souvent non traitée ou seulement de manière sommaire, généralement sous la rubrique « profil » où l'on trouve tout à la fois des indications relatives aux qualifications et diplômes, à l'expérience, aux emplois déjà tenus, et des indications relatives à certaines ressources, les compétences en tant que telles étant rarement indiquées.

Par ailleurs, en matière de gestion collective d'un service, l'introduction systématique des compétences et ressources dans les fiches de poste est un levier pour inciter à la pratique concrète et généralisée de la gestion des ressources humaines par les compétences.

3 - Comment élaborer une fiche de poste ?

L'élaboration d'une fiche de poste, ou d'un ensemble des fiches de poste, s'appuie sur :

- **Une réflexion sur l'activité stratégique (ou essentielle) d'une unité, ainsi que sur son organisation.**

Celle-ci peut exister déjà ou être réalisée, à l'occasion de la réorientation des activités d'un service, du redéploiement des agents en poste, de l'arrivée d'un nouveau responsable, de la fixation d'objectifs d'évolution etc.....

Cette réflexion permet de décrire les situations de travail ainsi que leurs conditions d'exercice, et va permettre ainsi d'orienter la description des **principales** missions et activités de chaque poste.

- **L'élaboration d'un corpus de missions et activités.**

L'analyse des missions et activités doit être effectuée pour chacun des postes.

Cette analyse peut s'appuyer, quand il existe, sur un référentiel d'emploi, déjà élaboré à l'échelon central ou d'un service.

(Pour mémoire l'emploi [ou emploi-type] est un dénominateur commun, regroupement de postes très proches les uns des autres, au regard des missions et activités générales. Exemple : emploi-type de secrétaire, poste de secrétaire aide-comptable à la subdivision X...).

Le référentiel d'emploi existant constitue une base générale qui peut ensuite être adaptée au contexte local, modifiée et/ou complétée. Une telle pratique est susceptible d'entraîner d'importants gains de temps et d'énergie.

Si aucun référentiel utilisable n'existe, il est possible pour le réaliser de se référer notamment, aux préconisations de la fiche technique n°14.

Il convient d'être vigilant par ailleurs sur la définition du degré de précision à adopter.

Les missions et activités doivent être décrites de telle sorte qu'elles soient opératoires et adaptées au niveau de responsabilité visé.

Il convient d'une manière générale d'éviter toute description détaillée d'activités « évidentes ».

Cette partie mérite toute l'attention, car, ainsi qu'il est déjà exposé plus haut, elle constitue le cœur de la fiche de poste quelle que soit la finalité poursuivie

• **L'élaboration d'un corpus de compétences et ressources.**

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique très habituelle, la formulation de compétences, distincte de celles des ressources permet de :

- donner des précisions sur ce qui est attendu comme exercice optimal de l'activité,
- donner des précisions sur les difficultés de sa mise en œuvre,
- finaliser, hiérarchiser et sélectionner les ressources nécessaires.

L'exemple qui suit illustre ce propos.

Mission : *assister les différents maîtres d'ouvrage en matière d'études relatives aux opérations d'aménagement de centre bourg et de traversées d'agglomération.*

Activité : *établir un prédiagnostic et un diagnostic dans le cadre d'une approche globale.*

Compétences :

- *identifier, mobiliser et coordonner la production des experts pour établir les volets thématiques du diagnostic,*
- *rédiger, en hiérarchisant les enjeux un diagnostic général à partir d'études thématiques et lui donner une représentation spatiale.*
- *savoir motiver autour d'un projet un ensemble de professionnels très divers.*

Ressources :

- *disposer d'une forte culture générale en matière de sécurité routière, accessibilité, insertion urbaine en termes de qualité architecturale et paysagère, etc.,*
- *connaître les différentes phases de la conduite de projet, savoir mettre en œuvre les techniques de dynamique des groupes et d'animation de réunions.*

D'une manière générale, il convient de se focaliser sur les compétences essentielles, stratégiques tant pour l'agent que pour le service.

Le choix des compétences et ressources exposées est **une sélection** relative à une activité donnée et permet de mettre l'accent sur ce qui semble le plus représentatif, délicat, à fort enjeu, etc. Le développement d'un volet compétences / ressources ne présente d'intérêt que s'il est réellement exploité (cf. I - *Les finalités d'une fiche de poste*), en particulier dans le cadre du management des compétences d'un service et de la mise en œuvre d'un plan de professionnalisation lié à ce management.

■ **Martine Ganter-Couderc et Éric Gay - CEDIP**

Un exemple de fiche de poste, ainsi que d'autres informations sur le sujet, sont consultables sur le RICF (ricf.cedip.i2f) dans la rubrique «Management des compétences».

Bibliographie

- Christian Batal - « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public - L'analyse des métiers, des emplois et des compétences** » - Les Éditions d'organisation - 1997
CEREQ - « **Les emplois types du bâtiment et des travaux publics** » - Cahier 13 - La documentation française - 1990
CEREQ - « **Les emplois types de la fonction publique** » - Cahier 17 - La documentation française - 1990
ANPE - « **Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)** » - La documentation française - 1993
Claude Fluck, Catherine Le Brun Choquet - « **Développer les emplois et les compétences - Une démarche, des outils** » - INSEP Éditions - 1992
Fiche technique « En lignes » N°14 - « **De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au management stratégique des compétences d'un service ou d'une unité** » - Juin 2000.