

Fiche de poste :

un outil essentiel pour la gestion des ressources humaines



Edito

Les collectivités ne sont pas toutes dotées de fiches de poste. Connaître son personnel, ses missions, ses compétences... est pourtant un préalable à la bonne gestion des ressources humaines. Pour cela la fiche de poste est un outil dont les atouts sont démontrés. Outil de connaissance, elle propose une vision précise des missions que l'on souhaite voir remplies par les agents. Outil de prospective, elle identifie les compétences nécessaires, et étaye la gestion prévisionnelle des emplois. Outil de management, elle constitue une "porte d'entrée" pour préconiser une nouvelle organisation des activités, résoudre un conflit au sein d'un service, instaurer un régime indemnitaire lié à la responsabilité, construire un plan de formation... Avec le remplacement programmé de la notation par l'entretien professionnel, elle deviendra incontournable pour définir des objectifs professionnels et conduire une évaluation raisonnée. Parce que la logique commande d'anticiper, le CDG38 propose d'accompagner les employeurs dans la réalisation de fiches de poste.

Marc Baïetto
Maire d'Eybens,
Président du CDG de l'Isère,
Délégué régional du CNFPT
Rhône-Alpes - Grenoble

Une fiche de poste pour quoi faire ?

La fiche de poste décrit de manière précise les missions, les activités et les compétences attendues d'un agent en situation professionnelle. Véritable outil de management individuel et collectif, elle est utile pour :

- ▶ **L'évaluation** : se baser sur des critères objectifs pour évaluer la tenue du poste, les compétences professionnelles et définir des objectifs de travail.
- ▶ **La formation** : identifier les compétences acquises et requises, pour proposer des formations adaptées aux exigences du poste et aux besoins de la collectivité (plan de formation).
- ▶ **La prévention** : connaître les activités, leurs conditions d'exercice, pour identifier les risques professionnels et les mesures de prévention nécessaires (le médecin de prévention s'assure, lors de la visite médicale, de la compatibilité de l'état de santé avec les activités listées).
- ▶ **L'organisation** : rendre lisible l'organigramme pour clarifier les responsabilités et améliorer l'organisation du travail en fonction des évolutions attendues.
- ▶ **La rémunération** : coter les postes dans le cadre d'un régime indemnitaire basé par exemple, sur des niveaux de responsabilité.
- ▶ **Le recrutement** : faciliter la rédaction du profil de poste, de l'offre d'emploi et l'élaboration d'une grille d'entretien pour les recrutements ou les remplacements avec des critères précis de sélection.

La tenue de fiches de poste n'est pas une obligation légale. Elle est néanmoins utile en cas de contentieux pour justifier d'un recrutement, évaluer un agent stagiaire, motiver un refus de nomination, expliquer le versement d'une prime ou lorsque la responsabilité personnelle d'un agent est mise en cause.

Un moyen de droit

Comment élaborer une fiche de poste ?

La fiche de poste est élaborée conjointement par l'agent et son responsable hiérarchique. Ils détiennent ensemble les informations permettant d'appréhender toutes les dimensions du poste. Cette co-construction est la garantie d'une photographie fidèle à la réalité, et non d'une vision prospective ou idéale du poste.

Expliquer la démarche

La participation des personnels est nécessaire pour que chaque agent s'approprie son descriptif de poste. Cela implique d'expliquer à tous les finalités et le processus d'élaboration (étapes, calendrier...).

Bonne pratique :

- ▶ rassurer sur l'utilisation des données recueillies.
- ▶ convaincre que la démarche permet une gestion plus individualisée des ressources humaines.
- ▶ expliciter l'intérêt de formaliser et clarifier son activité.

1

5

étapes

Identifier les objectifs de la collectivité

La fiche de poste doit donner des repères partagés. Il est donc nécessaire d'identifier, pour chaque poste, les missions confiées et les attentes, les compétences requises, les moyens à mobiliser...

Bonne pratique :

- ▶ consulter les ressources existantes (Répertoire des métiers du CNFPT, profils de poste, échanges d'expériences avec d'autres collectivités...).
- ▶ utiliser ces données comme des indicateurs à replacer dans le contexte de la collectivité (pas de copié-collé).
- ▶ proposer un questionnaire à l'agent afin qu'il réfléchisse à ses activités, avant l'entretien.

2

Recueillir les données sur le poste

L'entretien en face à face est le moyen le plus adapté pour recueillir des renseignements complets et fiables (sans risque de surévaluation ou de sous évaluation). Ceci valorise l'agent et favorise son implication dans le processus. Dans le cas d'agents occupant un poste identique, il est possible de réaliser un entretien collectif pour bâtir une première trame.

5 conseils de méthode

Une révision régulière

La fiche de poste n'est pas un outil figé. Pour rester pertinente, elle doit vivre en fonction des évolutions du contexte professionnel et des missions de l'agent. L'entretien annuel d'évaluation est l'occasion de prendre le temps pour une actualisation.

Une vision d'ensemble

Une fiche de poste doit être établie pour chaque agent et non par catégorie de personnel. Cela donne une vision plus précise de l'organisation en identifiant les liens et complémentarités entre les postes.

Le bon moment

L'élaboration des fiches de poste répond à une démarche de "sur mesure", ce qui nécessite de disposer du temps nécessaire. En fonction du nombre de postes, elle pourra s'échelonner sur une année.

Pas trop de détails

Trop détaillée, la fiche de poste autorise une lecture restrictive et peut susciter une réaction du type : "je ne fais pas ce qui n'est pas écrit". Il faut donc doser entre suffisamment et trop précis.

5

Valider la fiche de poste

Le responsable fait valider la fiche de poste par sa hiérarchie. Si des modifications sont apportées, il fait alors relire la fiche de poste à l'agent pour arriver à la version finale.

Bonne pratique :

- ▶ faire signer la fiche par l'agent et lui remettre un exemplaire.



4

Rédiger le document

La rédaction doit être à la fois précise et concise. Il ne s'agit pas de tout dire mais de sélectionner et hiérarchiser les informations essentielles, en utilisant un vocabulaire commun. Une fois rédigée, la fiche est présentée à l'agent pour qu'il apporte les compléments et modifications qui lui semblent utiles.

Bonne pratique :

- ▶ réaliser les allers retours nécessaires pour aboutir à une version partagée.



3

Bonne pratique :

- ▶ prévoir un temps de discussion suffisant (1h à 1h30).
- ▶ amener l'agent à décrire ses activités à partir d'éléments concrets, en suivant par exemple le fil des saisons ou des trimestres.
- ▶ identifier les missions principales en regroupant les activités et les tâches.

Une occasion de dialogue

L'élaboration de la fiche de poste est un moment de communication privilégiée entre l'agent et son responsable pour :

- échanger sur le contenu du poste et discuter des évolutions envisageables,
- clarifier les missions et les responsabilités confiées à l'agent,
- faire le point sur les difficultés et régler les malentendus sur le fonctionnement du poste.

Des repères pour tous



Frédérique Humbert

Secrétaire de mairie,
Saint-Nicolas-de-Macherin
(922 hbts - 11 agents)

“ Les fiches de poste remplissent une fonction de protection pour la collectivité et pour l'agent. Elles évitent les conflits en clarifiant pour chacun le cadre de travail et les missions à remplir. C'est indispensable, en particulier pour les agents polyvalents à qui, parfois, on demande un peu tout et n'importe quoi. Avec une fiche au contraire, chacun d'entre eux sait exactement ce qu'il doit faire et ce qu'on attend de lui. (...) La collaboration des agents à la démarche est indispensable, de même que l'adhésion des élus. Elaborer des fiches de poste nécessite en effet de prendre le temps suffisant pour aller sur place voir ce que font les agents et comment ils le font, et rencontrer chacun d'entre eux en entretien. C'est du temps investi au bénéfice d'un meilleur fonctionnement de la collectivité. ”

Un temps de communication



Sophie Lesrel et Céline Siligaris

Cellule de conseil en gestion
des ressources humaines, CDG 38

“ Lorsque nous intervenons dans une collectivité au titre du conseil en organisation, nous commençons par des entretiens qui permettent de rédiger des fiches de poste. Nous recevons chaque agent individuellement pour que s'instaure un dialogue confiant. Ce temps de description des activités est indispensable pour véritablement rendre compte de la réalité de la situation de travail. C'est aussi un outil de reconnaissance qui permet d'aborder des points plus délicats concernant la répartition des responsabilités au sein du service, l'organisation du travail dans la collectivité... On peut ainsi désamorcer des situations conflictuelles, identifier des difficultés d'organisation et proposer des pistes d'amélioration. ”

Que trouver dans

Présentation générale du poste

Intitulé du poste

Indiquer le nom couramment utilisé pour désigner le poste (à ne pas confondre avec le grade de l'agent). L'intitulé doit être succinct, explicite et compréhensible.

Identification de l'agent

Identifier la personne titulaire du poste : nom, prénom, grade détenu par l'agent (et non le grade prévu pour le poste).

Cadre statutaire

Indiquer la catégorie, la filière et le cadre d'emplois correspondant au poste de travail.

Mission principale

Expliquer pourquoi ce poste a été créé, en une phrase composée d'un verbe d'action. Reprendre le ou les objectifs principaux du poste.

Exemples de libellés

Ex. : Agent d'accueil ; Agent polyvalent des services techniques

Ex. : Poste occupé par M... - Adjoint administratif de 2^e classe.

Ex. : Catégorie C / Filière technique - Cadre d'emplois des adjoints techniques.

Ex. : Agent polyvalent : assurer un travail polyvalent de maintenance et d'entretien des espaces extérieurs (espaces verts et voirie) et des bâtiments communaux.

Données relatives au poste

Rémunération

Données relatives au régime indemnitaire et aux avantages sociaux.

Temps de travail

Indiquer l'amplitude horaire du poste, s'il s'agit d'un temps complet ou non complet, la possibilité d'heures supplémentaires, l'existence d'astreintes et les modalités d'aménagement du temps de travail et de récupération.

Conditions de travail

Lister les conditions et contraintes spécifiques du poste : conditions matérielles (déplacements fréquents, astreintes...), contraintes réglementaires...

Positionnement hiérarchique

Indiquer qui est le responsable hiérarchique direct. Dans le cas d'un poste d'encadrement, préciser le nombre d'agents encadrés et leur catégorie statutaire.

Autonomie & responsabilités

Préciser le niveau de délégation et d'autonomie dont dispose l'agent dans l'exercice du poste. Répondre aux questions : qui est le responsable direct, qui définit, suit et évalue les activités, quelles sont les initiatives que l'agent peut prendre...

Relations fonctionnelles

Indiquer les services, les agents de la collectivité ou les interlocuteurs externes (usagers, partenaires...) avec lesquels l'agent peut être en relation dans son espace professionnel.

Moyens mis à disposition

Décrire les moyens humains, matériels et financiers dont dispose l'agent pour réaliser ses missions.

Risques et sécurité au travail

Identifier les risques liés aux activités du poste et recenser les besoins en formations spécifiques ainsi que les équipements de protection individuelle à prévoir.

Ex. : NBI accueil ; 13^e mois ; chèques vacances et chèques déjeuner...

Ex. : Temps non complet (28h annualisées) ; astreinte un samedi par mois - Horaires irréguliers avec amplitude variable selon la saison.

Ex. : Travail en extérieur - Horaires de travail d'amplitude variable avec un roulement hebdomadaire...

Ex. : Agent d'accueil : Maire (N+2), Secrétaire de mairie (N+1).

Ex. : Agent de collecte : l'agent est placé sous l'autorité du responsable de collecte, qui définit, suit et évalue ses activités. Il dispose d'une faible autonomie dans l'organisation du travail et doit respecter l'ordre de collecte et le planning prévu.

Ex. : Contact direct avec les usagers et les associations - Relation fréquente avec les fournisseurs, les bureaux d'études...

Ex. : Equipements (véhicule de service, tracteur, outillage affecté...), trousse de secours ; téléphone portable...

Ex. : Risques (de chute de hauteur, liés aux travaux électriques, liés aux ports de charges...) - Formations (habilitation électrique, formation amiante...) - Equipements (visière de protection, vêtement de signalisation, casque...).

la fiche de poste ?

Missions et activités du poste

Missions

Indiquer les principaux domaines d'intervention de l'agent sur son poste. Distinguer les missions principales des missions secondaires, en fonction notamment du temps consacré à les remplir.

Activités

Préciser, pour chaque mission, les activités à réaliser : "que doit faire concrètement l'agent pour réaliser la mission ?"

A SAVOIR

Les missions et activités peuvent être décrites par trois verbes d'action principaux :

- assurer (avoir la responsabilité directe de la réalisation),
- garantir (en contrôler la bonne exécution),
- participer (collaborer avec d'autres à la réalisation de la mission ou des activités).

Ces termes simples permettent de préciser clairement le niveau d'implication de l'agent, et de faire apparaître qui est responsable du suivi des délégations (ex. : l'agent d'entretien assure la fermeture des portes, le gardien de gymnase garantit la bonne fermeture de l'équipement...).

Compétences requises

Formation et qualifications

Indiquer les diplômes requis, les habilitations et qualifications nécessaires

Compétences

Indiquer les compétences indispensables pour réaliser les activités.

- Compétences professionnelles et techniques :
 - connaissances théoriques et pratiques acquises en cours de formation : "quelles connaissances principales sont nécessaires sur le poste ?"
 - maîtrise de techniques, méthodes et outils professionnels acquis par l'expérience : "qu'est ce que l'agent doit être capable de faire ?".
- Qualités relationnelles, comportements attendus pour tenir le poste : "quelles sont les façons souhaitables d'agir ?", "quelles qualités relationnelles sont attendues pour traiter avec les usagers ?"...
- Capacités d'encadrement ou potentiel à exercer des responsabilités



Exemples de libellés

Ex. :

- Agent technique polyvalent : assurer l'entretien des espaces extérieurs sur la commune
- Responsable de gestion des carrières : garantir la mise à jour du dossier administratif individuel des agents
- Adjoint d'animation : participer aux animations collectives

Ex. :

- Assurer la tonte des espaces verts - Assurer la préparation des jardinières...
- Garantir la réalisation des procédures et leur conformité juridique
- Participer aux réunions pour préparer les animations.

Ex. : Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur - CAP Petite enfance - Permis poids lourd - Habilitation électrique...

Ex. : Connaissance du statut de la FPT ; Maîtrise du droit de l'urbanisme ; Comprendre et appliquer les consignes de sécurité...

Ex. : Aptitude au travail en équipe - Sens de la discrétion - Politesse, sens du dialogue et écoute du public...

Ex. : Savoir déléguer et responsabiliser son équipe - Savoir gérer des plannings et organiser les activités - Aptitude à la résolution de conflits - Capacité à proposer et piloter des projets...

Outils pratiques



Des ressources documentaires

- ▶ "Répertoire des métiers territoriaux", CNFPT - www.cnfpt.fr
- ▶ "Guide d'utilisation du Répertoire des métiers à l'usage des petites et moyennes collectivités", fév. 2006 - http://www.cnfpt.fr/fichiers_pdfs/guidemetiers.pdf
- ▶ "Le recrutement, mode d'emploi", CIG Petite Couronne, Les diagnostics de l'emploi territorial, HS n°7, sept. 2005 - www.cig929394.fr
- ▶ "Guide de la fiche de poste", CDG des Pyrénées Atlantiques - www.cdg-64.fr



Des partenaires pour vous accompagner

- ▶ **CNFPT : des formations dédiées**
Le CNFPT propose aux collectivités une formation sur 3 jours : "Elaboration d'une fiche de poste".
Contact : Antenne Isère du CNFPT -
440 rue des Universités - 38402 Saint Martin d'Hères -
tél. 04 76 15 01 00

▶ CDG 38 : un service clé en main

La Cellule conseil en gestion des ressources humaines accompagne les collectivités dans la réalisation des fiches de poste de leurs agents :

- rencontre avec les élus et les cadres pour un diagnostic partagé,
- réalisation des entretiens individuels avec les agents,
- formalisation des fiches de poste,
- retour à la collectivité sur les observations et préconisations.



Nous contacter :

Centre de Gestion de l'Isère
Cellule Conseil en gestion des ressources humaines
Contacts : Sophie Lesrel & Céline Siligaris
416 rue des Universités, 38402 Saint-Martin-d'Hères
Tél. 04 76 33 20 33
assistancerh@cdg38.fr

Risques professionnels

La fiche de poste, un outil pour anticiper les risques au travail.

A télécharger sur : www.cdg38.fr
>> rubrique Sécurité >> Prévention des risques professionnels >> Fiche info : Aide à l'élaboration de la fiche de poste

La question vous intéresse ?

Le Réseau des DRH de l'Isère se réunit une fois par trimestre pour partager réflexions et expériences...

Rejoignez-le !
(isabelle.martin@cnfpt.fr)

Ce document est téléchargeable sur : www.cdg38.fr et www.rhone-alpes-grenoble.cnfpt.fr