

BBK/CKS
BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

**DECRET N° 2018- 0500 /PRES/PM/MFPTPS/
portant adoption du guide méthodologique de
description des postes de travail des ministères
et institutions publiques.**

LE PRESIDENT DU FASO,

PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES,

- VISAVE N° 00379
18/06/2018*
- VU la Constitution
 - VU le décret n° 2016-001/PRES du 06 janvier 2016 portant nomination du Premier Ministre
 - VU le décret n° 2018-0035 /PRES/PM du 31 janvier 2018 portant remaniement du Gouvernement ;
 - VU le décret n° 2018-0272/PRES/PM/SGG-CM du 12 avril 2018 portant attributions des membres du Gouvernement ;
 - VU la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat ;
 - VU le décret n° 2016-344/PRES/PM/MFPTPS du 04 mai 2016 portant organisation et fonctionnement du Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale ;
 - Sur rapport du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection Sociale ;

Le Conseil des ministres entendu en sa séance du 09 mai 2018 ;

DECRETE

Article 1: Est adopté le guide méthodologique de description des postes de travail des ministères et institutions publiques dont le document est joint en annexe.

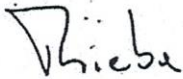
Article 2: Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection Sociale, est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel du Faso.

Ouagadougou, le 19 juin 2018



Roch Marc Christian KABORE

Le Premier Ministre



Paul Kaba THIEBA

Le Ministre de la Fonction Publique,
du Travail et de la Protection Sociale



Séni Mahamadou OUEDRAOGO

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
DU TRAVAIL ET DE LA PROTECTION
SOCIALE

CABINET

SECRETARIAT PERMANENT
DE LA MODERNISATION DE
L'ADMINISTRATION
ET DE LA BONNE GOUVERNANCE



BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice

**GUIDE METHODOLOGIQUE DE DESCRIPTION
DES POSTES DE TRAVAIL DES MINISTRES,
INSTITUTIONS PUBLIQUES ET COLLECTIVITES
TERRITORIALES**

SIGLES ET ABBREVIATIONS

DAAF	: Direction des affaires administratives et financières
DGESS	: Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DMP	: Direction des marchés publics
DRH	: Direction des ressources humaines
GRH	: Gestion des ressources humaines
MFPTPS	: Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale
PSDMA	: Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration
RGAP	: Réforme globale de l'administration publique
RIME	: Répertoire interministériel des métiers de l'Etat
TOEI	: Textes d'organisation des emplois interministériels
TOES	: Textes d'organisation des emplois spécifiques
TPEE	: Tableau prévisionnel des emplois et des effectifs

SOMMAIRE

SIGLES ET ABBREVIATIONS	2
AVANT-PROPOS.....	3
I. LES FONDEMENTS ET LES PRINCIPES DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL	7
I.1. LES FONDEMENTS DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL	7
I.1.1 La loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat	7
I.1.2 Le PSDMA	7
I.2. LES PRINCIPES DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL	7
II. LES OBJECTIFS ET LES ENJEUX DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL.....	8
II.1. LES OBJECTIFS DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL.....	8
II.2. LES ENJEUX DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL	9
III. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	9
III.1. LA PHASE PREPARATOIRE.....	9
III.1.1 La mise en place des organes de coordination et de suivi.....	9
III.1.2 La formation de l'équipe projet	11
III.1.3 La rencontre de cadrage	11
III.1.4 La mobilisation des ressources financières et logistiques	12
III.1.5 La communication sur le projet	12
III.1.6 L'analyse de la documentation	12
III.1.7 L'élaboration des outils de collecte	12
III.1.8 Le guide d'entretien	13
III.1.9 Le questionnaire.....	13
III.1.10 L'élaboration du planning d'entretien	13
III.1.11 La détermination de l'échantillon	14
III.2 LA METHODOLOGIE D'IDENTIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL.....	14
III.2.1 La réunion avec tous les responsables de service	14
III.2.2. Le protocole d'identification des postes de travail.....	14

AVANT-PROPOS

III.2.3. La validation avec les responsables hiérarchiques	18
III.2.4. La validation en plénière avec le comité de pilotage.....	18
III.3. LA METHODOLOGIE DE DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL	18
III.3.1. Les étapes de description des postes de travail	18
III.3.2. La description des postes issus des emplois-types	21
III.3.3. La description des postes fonction	21
III.3.4. La description des postes supports.....	21
III.4. L'EVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL.....	22
III.5. L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS	23
III.6. L'ANALYSE DES ECARTS.....	25
IV. LA PRESENTATION DU REFERENTIEL DES POSTES DE TRAVAIL.....	26
V. L'ADOPTION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL ET LES MODALITES DE REVISION	
27	
V.1. LES MODALITES D'ADOPTION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL.....	27
V.2. LES MODALITES DE REVISION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL	27
ANNEXES.....	34

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'évaluation de la Réforme globale de l'administration publique (RGAP) en 2009 avait indexé l'absence de description des postes de travail comme étant un frein à la maîtrise des effectifs et à l'élaboration des outils de gestion des ressources humaines.

Ainsi, faisant suite aux recommandations issues de l'évaluation de la RGAP, le Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (PSDMA) adopté le 20 juillet 2011 consacre un axe à la valorisation et au renforcement des capacités des ressources humaines. Le gouvernement a, ainsi, fait l'option d'une démarche de gestion stratégique des ressources humaines qui inclut l'utilisation d'outils favorisant un meilleur rendement de l'agent et permettant l'appréciation objective de sa performance à travers l'introduction des postes de travail dans le dispositif de gestion des ressources humaines publiques. Il entend par cette démarche, développer chez les agents le souci d'offrir des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le département ministériel/institution/collectivité territoriale.

Cependant, force est de reconnaître que cette volonté ne s'est pas totalement traduite en réalité sur le terrain. En effet, en 2016, sur les vingt-quatre (24) ministères que comptait le gouvernement, seuls quatre (le Ministère de l'économie, des finances et du développement, le Ministère de l'environnement, de l'économie verte et du changement climatique, le Ministère du développement de l'économie numérique et des postes et le Ministère de la justice, des droits humains et de la promotion civique) avaient entamé le processus de description des postes de travail, outil qui avait d'ailleurs été prescrit par la loi n°013/98 abrogée et réaffirmé dans la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat.

Aussi, il est nécessaire de souligner que même pour les ministères/institutions qui ont décrit leurs postes de travail, la méthodologie d'élaboration adoptée diffère d'un ministère à un autre. En outre, ces différentes méthodologies étaient fortement dépendantes de l'organisation institutionnelle des ministères/institutions/collectivités territoriales, ce qui ne permet pas d'avoir des fiches de poste stables.

Conscient de ce fait, le ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale, qui a en charge le pilotage de la conception et de la mise en œuvre des politiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH), entend mettre à la disposition des départements ministériels, des institutions et des collectivités territoriales, un référentiel pour la description des postes de travail.

Le guide de description des postes de travail s'articule autour des points suivants :

- les fondements et les principes de description des postes de travail ;
- les objectifs de la description des postes de travail ;
- le processus de description des postes de travail ;
- la présentation du référentiel des postes de travail ;
- le dispositif d'adoption des descriptifs de postes de travail et les modalités de révision.

I. LES FONDEMENTS ET LES PRINCIPES DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

La description des postes consiste à décrire les tâches et les activités que contient le poste ainsi que les habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le titulaire pour bien exécuter les missions assignées au poste.

La description des postes de travail a des fondements qu'il convient de rappeler. De plus, elle est encadrée par un certain nombre de principes.

I.1. LES FONDEMENTS DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

La description des postes de travail trouve ses fondements dans la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat et le Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration.

I.1.1 La loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat

Cette loi constitue la base sur laquelle les instruments de gestion des structures et du personnel doivent être adoptés.

Au titre des outils de gestion du personnel, il y a notamment le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), les statuts particuliers, le tableau prévisionnel des emplois et des effectifs (TPE) et la fiche de poste.

S'agissant spécifiquement de la description des postes de travail, ce sont les articles 5 et 6 qui traitent de la matière.

L'article 5 alinéa 2, en disposant que « l'emploi s'exécute à travers des postes de travail », fait de ceux-ci l'instrument d'opérationnalisation de l'emploi.

Quant à l'article 6, il donne la définition du poste de travail et renvoie au règlement, la définition des principes de description. Aux termes de cette disposition, le poste de travail est « un ensemble de tâches et de responsabilités qui peuvent être assumées par un titulaire ». C'est l'unité élémentaire de la division du travail.

I.1.2 Le PSDMA

Le programme 2 de l'axe stratégique 2 relatif à la valorisation et au renforcement des capacités des ressources humaines confère à l'amélioration de la gestion des ressources humaines une place de choix. C'est pourquoi ce programme consacre une action 4 pour « le développement des outils modernes de gestion des ressources humaines ». Pour accompagner les ministères, les institutions et les collectivités territoriales dans la réalisation de cette action, le ministère en charge de la fonction publique s'est fait le devoir de mettre à leur disposition des guides d'élaboration des outils de GRH.

I.2. LES PRINCIPES DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

La description des postes de travail est régie par des principes directeurs. Il s'agit de la référence aux emplois-types, de la participation et du principe d'objectivité et de précision.

❖ *La description des postes de travail est fondée sur les emplois-types*

Ce principe signifie que la démarche adoptée par l'administration publique repose sur les emplois-types. Il s'agit, par ce procédé, de décrire les postes sur la base des emplois-types

identifiés à partir des familles professionnelles de chaque métier contenu dans le répertoire interministériel des métiers de l'Etat.

❖ *Le principe de la participation*

Le projet de description des postes de travail doit faire l'objet d'une communication suffisante et continue. De plus, les agents, tout comme les autorités du ministère/institution/collectivité territoriale, doivent être impliqués tout au long du processus.

❖ *Le principe d'objectivité et de précision*

La description des postes doit être suffisamment objective et réaliste, sans sous-estimation ou surestimation, afin de permettre, même aux non-spécialistes, d'avoir une image aussi claire que possible du travail analysé et ne pas émettre, a priori, des jugements de valeur.

Les terminologies hermétiques qui limitent la compréhension aux seules personnes initiées doivent être évitées. Les abréviations ou les sigles propres à une unité ou à un champ d'activité doivent être évités à moins d'en fournir la signification. La description doit être faite au moyen de termes qui définissent sans ambiguïté des variables concrètes et qui se prêtent à une compréhension et à une évaluation uniforme.

Elle doit être aussi détaillée et complète pour faire ressortir exactement les particularités et circonstances d'exécution du travail nécessaires pour juger et apprécier les exigences selon leur nature, leur intensité et éventuellement leur durée.

II. LES OBJECTIFS ET LES ENJEUX DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

II.1. LES OBJECTIFS DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

L'élaboration des outils modernes de gestion des ressources humaines tels que les fiches de poste de travail s'inscrit dans cette volonté affichée de rompre avec les anciennes pratiques que l'on peut désormais considérer comme dépassées.

L'élaboration de ce guide de description des postes de travail a pour but de faire de la gestion des ressources humaines publiques une fonction stratégique. La gestion des ressources humaines constitue un enjeu central dans le développement des organisations. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, le gouvernement burkinabè consacre des efforts importants à la mise en œuvre de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines qui favorisent l'atteinte des objectifs et la réalisation des missions de l'Etat.

L'objectif général de la description des postes de travail est d'améliorer la gestion des ressources humaines. De façon spécifique, elle a pour objectifs de :

- disposer d'un référentiel des postes de travail ;
- disposer d'un référentiel des emplois et des compétences ;
- faire la planification et le recrutement des ressources humaines sur des bases objectives ;
- identifier les résultats attendus et les indicateurs de performance ;
- disposer d'une base pour l'évaluation du rendement du personnel ;
- justifier la rémunération de chaque agent.

II.2. LES ENJEUX DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL.

Au regard de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la description des postes de travail, celle-ci représente la pierre angulaire pour une gestion moderne des ressources humaines. Ainsi, elle aura pour finalités de permettre aux ministères, institutions et collectivités territoriales de :

- entamer une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ;
- élaborer et mettre en œuvre les plans de formation selon une approche compétence ;
- disposer d'un tableau prévisionnel des emplois et des effectifs ;
- élaborer et suivre le tableau de bord des ressources humaines ;
- disposer d'un système d'évaluation basé sur l'appréciation de la performance de l'agent.

III. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique consiste à identifier les préalables nécessaires à la réussite du projet (phase préparatoire), à identifier les postes de travail et à les décrire.

III.1. LA PHASE PREPARATOIRE

Il s'agit des préparatifs et des mesures d'organisation requis pour assurer la réussite du processus de description des postes de travail. Cette phase nécessite :

- la mise en place des organes de coordination et de suivi,
- le cadrage avec le comité de pilotage,
- la mobilisation des ressources financières et logistiques,
- la communication sur le projet,
- l'analyse de la documentation.

III.1.1 La mise en place des organes de coordination et de suivi

Les organes à mettre en place sont :

- le comité de pilotage,
- l'équipe projet.

III.1.1.1. Le comité de pilotage

Ce comité est composé des membres ci-après :

- le secrétaire général du ministère/institution/collectivité territoriale;
- un représentant du cabinet du ministre/président d'institution/président du conseil de collectivité.
- les directeurs centraux (directeurs généraux et les directeurs non rattachés à un directeur général) ;
- les responsables des structures rattachées au cabinet.

Les attributions du comité de pilotage sont :

- assurer la supervision générale et le suivi du projet ;

- valider les propositions de l'équipe projet ;
- assurer la disponibilité des ressources nécessaires ;
- assurer au projet et aux intervenants l'autorité nécessaire ;
- assurer l'arbitrage et prendre les décisions appropriées pour lever les contraintes rencontrées par l'équipe projet ;
- valider les résultats.

Le comité de pilotage est présidé par le secrétaire général de l'institution, du département ministériel ou de la collectivité territoriale.

Ce niveau de présidence garantit la force de décision nécessaire à l'aboutissement du projet. Le directeur des ressources humaines assure le rôle de rapporteur et d'interface avec l'équipe projet.

III.1.1.2. L'équipe projet

L'équipe projet est composée de :

Président : le Directeur des ressources humaines

Membres :

- cinq (05) cadres de la DRH,
- un représentant du cabinet ;
- un représentant par structure métier ;
- un représentant du secrétariat général
- trois (03) experts
- une personne de ressources.

Rapporteurs : deux (02) cadres de la DRH désignés parmi les cinq (05) représentants.

L'équipe projet assure la coordination et le suivi des activités de description des postes de travail.

A ce titre, elle est chargée de :

- coordonner l'ensemble des activités de description des postes de travail;
- proposer au comité de pilotage la méthode de pilotage du projet ;
- définir le calendrier d'exécution du projet ;
- organiser la sensibilisation à la démarche métiers auprès des agents et des encadreurs et la communication en continu aux différentes phases du projet ;
- orienter, de guider et former les différents organes dans la conduite du projet.
- programmer les différentes interventions ;
- décider du choix et des méthodes de recueil des informations et des supports documentaires adéquats ;
- concevoir les outils de collecte et d'analyse des données ;
- soumettre ces outils et out-puts au comité de pilotage pour validation;
- collecter et analyser les données ;

- consolider les données ;
- traiter les données ;
- centraliser les résultats,
- rédiger et formaliser les outputs issus des différentes étapes de la démarche et en assurer la présentation.
- assurer la validation technique des résultats ;
- proposer au comité de pilotage toute décision utile.

La mise en place de l'équipe projet est matérialisée par un arrêté du ministre, du président d'institution ou du président du conseil de collectivité.

NB : L'équipe projet pourrait être appuyée par les structures transversales du ministère, institution ou collectivité territoriale.

III.1.2 La formation de l'équipe projet

Pour la réussite du processus de description des postes de travail, il est impératif de renforcer les capacités des différents acteurs de la chaîne, notamment l'équipe projet qui est appelée à intervenir directement dans la conduite des activités du projet, depuis la planification jusqu'à la mesure des résultats.

Cette formation qui pourrait être assurée par l'unité des experts peut être articulée autour de trois (3) axes principaux :

- la conduite du projet

Il s'agira de mettre l'accent sur les mécanismes de fonctionnement d'une équipe, les conditions d'efficacité et de performance de l'équipe projet, les méthodes et les instruments de conduite de projet de changement appliqués aux ressources humaines et à l'organisation.

- la connaissance de la gestion prévisionnelle

Cet aspect concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'administration publique, en partant de l'analyse des missions de l'organisation, les méthodes de diagnostic social et des ressources humaines, les référentiels de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

- les instruments opérationnels

Il s'agit de la construction des indicateurs des ressources humaines, leur interprétation et leur projection dans le futur et la construction des outils d'intervention et la maîtrise des précautions de leur application.

En plus de la cérémonie de lancement du projet, des rencontres périodiques seront organisées pour évaluer la progression des travaux et porteront sur des aspects méthodologiques et techniques spécifiques.

III.1.3 La rencontre de cadrage

C'est une réunion qui verra la participation de tous les membres de l'équipe projet et du comité de pilotage. Elle est présidée par le président du comité de pilotage et a pour objectif non seulement de mettre tous les acteurs au même niveau d'information, mais aussi, de mettre en place des balises afin d'assurer la réussite du projet.

III.1.4 La mobilisation des ressources financières et logistiques

Avant toute initiative de description des postes de travail, les directions des ressources humaines doivent s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires à la conduite de l'activité. Les ressources peuvent provenir du budget de l'Etat ou d'autres sources de financement en fonction des opportunités offertes.

Le budget pour la description des postes de travail pourrait comprendre :

- la prise en charge des frais des différents acteurs publics ;
- la prise en charge des frais du consultant lorsque l'activité est externalisée ;
- les frais d'organisation des ateliers de rédaction et de validation des fiches de postes ;
- les frais de reproduction du document (répertoire des fiches de poste du ministère/institution /collectivité territoriale) ;
- tous les autres frais entrant dans le cadre de la description des postes de travail.

III.1.5 La communication sur le projet

La communication et la sensibilisation des acteurs sont les préliminaires à tout projet. Dans le cadre du processus de description des postes de travail, il est important que tous les acteurs soient informés et sensibilisés sur les enjeux et les implications du projet. Il est donc indispensable que le projet soit soutenu sinon porté par les premiers responsables du département ministériel, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Des actions de communication pourraient être menées à cet effet pour plus d'implication de la part des acteurs. Aussi, le projet pourrait faire l'objet d'un lancement officiel sous la présidence du premier responsable (ministre, président d'institution ou président du conseil de collectivité).

III.1.6 L'analyse de la documentation

Il s'agit d'exploiter des documents desquels pourraient être extraites des informations indispensables pour la réussite du processus de description des postes. Ces informations sont souvent contenues dans des documents officiels (exemple : organigramme, statuts, décret, arrêté, rapport d'audit, règlement intérieur) et permettraient de faire l'état des lieux des emplois de l'administration et, partant leur regroupement par famille professionnelle.

Il convient de mentionner que cet instrument de collecte de données est plutôt considéré comme étant une source d'information d'appoint dans le cadre de recherches portant sur la description des postes de travail.

Dans le cas particulier du Burkina Faso, les organigrammes (ministères, institutions, collectivités territoriales).et le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) sont des sources qui permettront d'identifier les emplois-types.

III.1.7 L'élaboration des outils de collecte

Pour la réussite du projet, l'équipe projet doit concevoir les outils de collecte et les valider avec les différents intervenants dans le processus de description des postes de travail. Cette étape est importante car elle permet d'adapter les canevas de collecte proposés dans le présent guide à la réalité du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Ces outils permettent de collecter les données à travers des enquêtes auprès des acteurs, des entretiens individuels ou collectifs et des workshops (équipes de travail). Des canevas de ces outils sont présentés en annexe.

III.1.8 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien (individuel et collectif) est l'outil par lequel des informations sont recueillies de vive voix (entretien) auprès du titulaire du poste qui relate son expérience ou témoigne de faits qu'il a observés.

Il s'agit d'amener celui-ci à présenter, à décrire ses activités à partir d'éléments très concrets tout en mettant en évidence les points-clé de sa situation de travail en se concentrant sur ce qui fait la particularité, l'essentiel et l'utilité de sa contribution et également les difficultés qu'il rencontre.

Il est recommandé de commencer par les activités, voire les tâches pour aller vers la mission du poste.

Quelques questions à titre d'exemple :

- en quoi consiste votre travail ?
- pouvez-vous me décrire une journée de travail ?
- pouvez-vous décrire les aspects principaux de votre travail ?
- quelles sont les activités qui vous prennent le plus de temps ?
- quels sont les aspects que vous préférez ? Pourquoi ?
- que faites-vous en priorité ? Pourquoi ?

L'entretien peut être individuel ou en groupe (focus groupe). Dans le cadre de la description des postes de travail, il est fait recours à l'entretien individuel pour collecter les informations auprès des responsables (directeurs et assimilés, chefs de services...). Quant à l'entretien en groupe, il permet de collecter les informations auprès des agents d'un même service ou du même emploi-type.

Il serait souhaitable que l'entretien soit directif pour éviter des débordements car, il s'agit de recueillir des informations factuelles pour une description des postes. Les questions seront centrées sur ce qui est réellement fait et permettre de recueillir l'essentiel des informations relatives au poste. Les entretiens peuvent durer de trente (30) minutes à une (01) heure maximum.

III.1.9 Le questionnaire

Le questionnaire est un document écrit contenant des questions auxquelles les intéressés répondent eux-mêmes. Les questions peuvent être soit ouvertes (Que pensez-vous du poste que vous occupez ?) ou fermées (Êtes-vous peu satisfait, indifférent ou assez satisfait de vos conditions de travail ?).

Habituellement, un questionnaire comprend les deux types de question selon, bien sûr, le genre d'information recherché. Il y a deux façons d'administrer des questionnaires : il peut être auto-administré ou envoyé à la cible pour être renseigné.

Dans le processus de description des postes de travail, il est nécessaire que les questionnaires soient validés, après leur renseignement, par les supérieurs hiérarchiques immédiats.

Le questionnaire est un outil qui permet de collecter des informations auprès d'agents pris individuellement. Il est impératif qu'il soit validé et visé par le supérieur hiérarchique.

III.1.10 L'élaboration du planning d'entretien

Il s'agit d'élaborer un chronogramme de la tenue des entretiens. Il doit être fait en concertation avec les responsables des structures et pourrait être modifié ou réadapté en fonction de leur disponibilité.

III.1.11 La détermination de l'échantillon

Au regard de la taille de certaines directions ou de certains services, il serait difficile de procéder à la collecte d'informations auprès de tous les agents, d'où la nécessité de procéder par échantillonnage.

Il s'agit de déterminer par structure un nombre assez représentatif d'agents qui pourraient fournir toutes les informations attendues et qui sont habilités à participer activement aux ateliers. Ils doivent être désignés par le supérieur hiérarchique.

III.2 LA METHODOLOGIE D'IDENTIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

III.2.1 La réunion avec tous les responsables de service

Il s'agit, à cette étape, d'organiser une réunion avec les responsables de service à titre d'information et de formation pour qu'ils soient les garants et les relais sur le terrain.

III.2.2. Le protocole d'identification des postes de travail

III.2.2.1. L'identification des missions et des métiers

Les missions sont identifiées à partir de documents officiels tels que le décret portant attributions des membres du gouvernement, l'organigramme du ministère/institution ou collectivité territoriale.

Quant aux métiers, ils sont déjà contenus dans le RIME.

III.2.2.2. L'identification des familles professionnelles

Une famille professionnelle correspond à une famille d'emplois ou un ensemble de familles d'emplois exerçant un bloc cohérent d'attributions du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Les familles professionnelles sont déterminées à partir des familles d'emplois en lien avec les domaines de compétences du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Dans l'approche institutionnelle, ces domaines de compétences peuvent renvoyer à des structures administratives.

Exemple 1 : Famille professionnelle = l' famille d'emplois

FAMILLE PROFESSIONNELLE	FAMILLE D'EMPLOIS
Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines
Administration du travail	Administration du travail

Exemple 2 : Famille professionnelle = ensemble de familles d'emplois

FAMILLE PROFESSIONNELLE	FAMILLES D'EMPLOIS
Enseignement et encadrement pédagogique	Enseignement et encadrement préscolaire
	Enseignement et encadrement primaire
	Enseignement et encadrement post primaire et secondaire

III.2.2.3. L'identification des emplois-types

Après l'identification des différentes familles professionnelles, il faut déterminer les emplois-types qui composent chaque famille professionnelle. L'emploi-type représente une partie des blocs d'attributions de la famille professionnelle.

Il est constitué des sous attributions de la famille professionnelle prises en charge par les familles d'emplois ou les emplois.

Pour sa détermination, il convient d'avoir une connaissance de la famille professionnelle et des processus administratifs cohérents qu'elle comporte.

Exemple de matrice famille professionnelle/emploi-type

METIER : GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE		
FAMILLE PROFESSIONNELLE		
	Gestion des ressources humaines	Administration du travail
EMPLOI-TYPE	Recrutement	Application de la législation du travail
	Formation	Animation du dialogue social
	Rémunération	Promotion de la sécurité et santé au travail
	Gestion des carrières	Promotion de la protection sociale
	Relations sociales	

NB : ces différents éléments (métier, famille professionnelle et emploi-type) doivent être adaptés pour se conformer aux réalités des collectivités territoriales afin de permettre l'identification de leurs postes de travail.

III.2.2.4. L'identification des postes de travail

L'identification des postes de travail se fait par emploi-type. Pour ce faire, il faut organiser des équipes de travail par emploi-type avec les acteurs opérationnels, à compléter par des entretiens avec l'encadrement. Des travaux de recoupement et de consolidation doivent se faire par la suite pour une meilleure cohérence et synthèse des conclusions relatives à l'identification des postes.

a. L'entretien avec l'encadrement et l'opérationnel

Il s'agit d'organiser séparément des équipes de travail avec les acteurs opérationnels et des entretiens individuels avec l'encadrement.

Dans les deux situations, il faut arriver à :

- déterminer les principales activités de l'emploi-type,
- regrouper les activités en phases homogènes,
- identifier dans chaque phase, le niveau de technicité (conception, application et exécution) des activités et les regrouper en blocs de compétences.

▪ Déterminer les principales activités par emploi-type

Aussi bien avec l'encadrement qu'avec les acteurs opérationnels, il faut arriver à identifier toutes les étapes de réalisation de la mission ou d'une fonction au sein de l'emploi-type.

Exemple

Emploi-type « recrutement » :

Expression des besoins
Analyse des besoins
Approbation des besoins
Elaboration des communiqués
Publication des communiqués
Réception des dossiers
Validation des dossiers
Saisie des listes
Publication des listes
Administration des épreuves

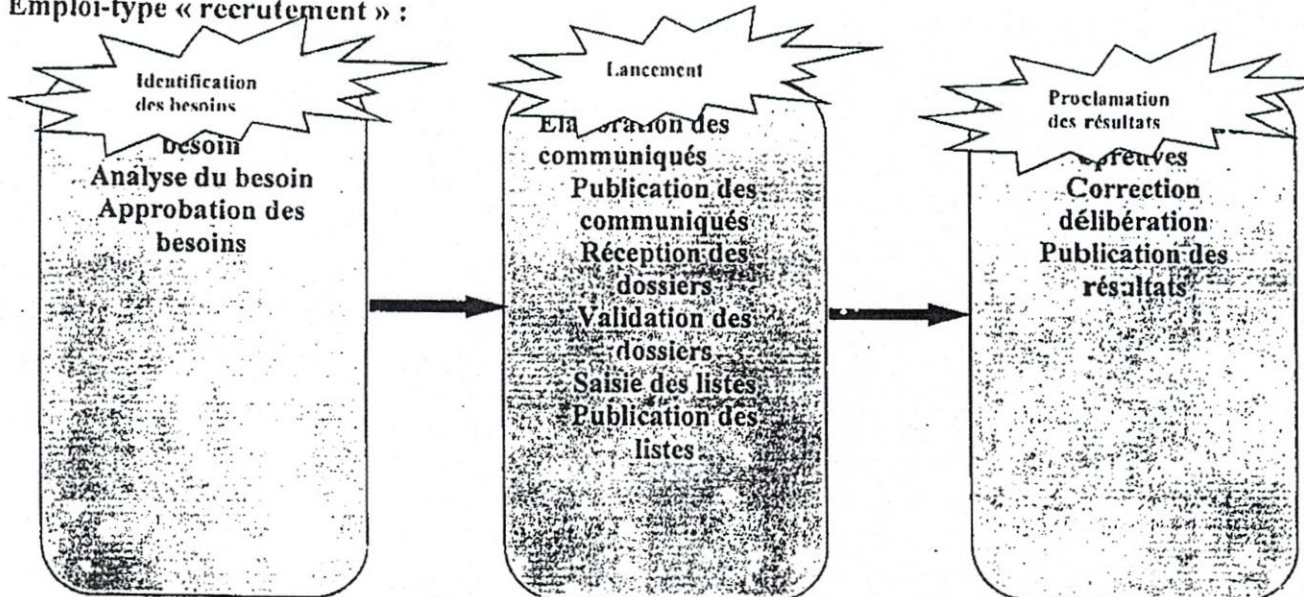
Correction et délibération
Publication des résultats

Regrouper les activités en phases homogènes

Procéder ensuite au regroupement des activités en phase en fonction du lien administratif ou de leur technicité.

Exemple

Emploi-type « recrutement » :



Ces trois grandes phases liées au processus de l'emploi-type « recrutement » seront rattachées à des intervenants à identifier lors des travaux d'équipes.

- identifier le niveau de technicité des activités et les regrouper en blocs de compétences

Une fois les activités regroupées en phases homogènes, il faut déterminer le niveau d'intervention de chaque activité, les acteurs intervenants dans la chaîne en fonction de leur responsabilité et le type de poste de travail que l'équipe de travail pourrait leur attribuer.

Exemple

Emploi-type « recrutement » :



A la fin des travaux d'équipes et des entretiens, il faut faire un recouplement des résultats pour une mise en cohérence afin de procéder au repérage des postes de travail.

b. La formalisation des postes métiers par emploi-type

Cette étape a pour objectif de recenser les postes de travail conformément à l'emploi-type concerné. Elle est réalisée à la suite des travaux avec les opérationnels et l'encadrement.

L'analyse consiste, de manière pratique, à faire un recouplement entre les informations collectées auprès des agents et des responsables, puis à identifier, au regard des différents éléments, les postes de travail pour chaque emploi-type.

Cette étape vise à faire ressortir les redondances ou les incohérences qui seront corrigées. Pour ce faire, une matrice est conçue sous forme tabulaire avec en lignes les emplois-types recensés pour chaque famille professionnelle et en colonnes les différents postes de travail identifiés pour l'emploi-type concerné.

Exemple de matrice emploi-type/poste de travail

Famille professionnelle : xxxxx

	Emploi-type				
	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
POSTE	1. xxxxx				
	2. xxxxx				
	3. xxxxx				

Famille professionnelle : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	EMPLOIS-TYPES				
	RECRUTEMENT	FORMATION	GESTION DES CARRIERES	REMUNERATION	RELATIONS SOCIALES
POSTE	Chargé de la planification du recrutement				
	Chargé des opérations de recrutement				
	Chargé d'appui au recrutement				

c. La formalisation des postes fonction

La fonction renvoie à un rôle spécifique dans l'organisation et ne se confond pas, a priori, avec le métier exercé par l'agent.

Le poste fonction est un poste de responsabilité identifié à partir des organigrammes des ministères/institutions/collectivités territoriales ainsi que de ceux des structures qui les composent. Les titulaires sont nommés par un acte réglementaire (décret, arrêté, décision).

Exemple : directeur de cabinet, conseiller technique, directeur général, directeur, chef de service, etc.

d. La formalisation des postes supports

Le poste support contribue au succès de la structure par le soutien qu'il lui apporte ou les conditions cadre qu'il permet de créer. Les postes supports servent d'appui aux fonctions de réalisation pour permettre le bon fonctionnement de la structure.

Il s'agit de l'ensemble des postes qui n'ont pas un lien direct avec les missions du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Ils peuvent donc être des postes fonction (DRH, DAF, DMP, DSI, etc.) ou des postes de soutien (reprographe, secrétaire, chauffeur, agent de liaison, gardien, standardiste, etc.).

III.2.3. La validation avec les responsables hiérarchiques

Il s'agit, après l'identification des postes de travail par emploi-type, d'organiser une rencontre entre les responsables hiérarchiques et l'équipe projet pour examiner la cohérence des postes avec les attributions de la structure et de valider les différents postes identifiés.

Cette étape permet de renforcer l'approche participative et itérative, donc facilite l'appropriation de l'outil.

III.2.4. La validation en plénière avec le comité de pilotage

À l'issue de la validation des postes identifiés avec les responsables hiérarchiques, il s'agit, pour l'équipe projet, d'organiser une seconde rencontre de validation des postes de travail identifiés, cette fois, en plénière avec le comité de pilotage (Conseil d'administration du secteur ministériel, Conseil d'administration de l'institution, conseil de collectivité, etc.). Cette validation doit se tenir sous la présidence du premier responsable de la structure, avec l'ensemble de ses collaborateurs, les partenaires sociaux et l'équipe projet.

Cette étape permet de partager le projet avec l'ensemble des acteurs de l'organisation, de recueillir les observations et amendements et de faciliter l'acceptation des postes identifiés.

III.3. LA METHODOLOGIE DE DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL

Ce volet concerne la démarche technique que ce guide propose pour la description des postes de travail.

Il convient de préciser que la démarche proposée n'est pas unique mais tient compte de la culture administrative et organisationnelle de l'administration burkinabè.

À cette étape, l'analyse et la collecte des données sont indispensables pour une description objective des postes de travail.

III.3.1. Les étapes de description des postes de travail

La description des postes de travail se fait suivant deux étapes : la collecte des données et le traitement des données.

III.3.1.1 La collecte des données

À cette étape, l'équipe projet collecte les données relatives à la description des postes de travail à l'aide des outils proposés en annexe du présent guide.

III.3.1.2 Le traitement des données

Le traitement des données permet de déterminer les activités et les compétences nécessaires au poste. L'identification des compétences passe par la construction de la matrice des compétences et la construction de la matrice analytique.

La déduction du dictionnaire des compétences permet d'avoir l'ensemble des compétences transversales

▪ La construction de la matrice des compétences

La matrice des compétences permet d'avoir, sous forme de tableaux croisés, une vue d'ensemble sur le niveau de compétences génériques au sein d'un emploi-type donné. Concrètement, il s'agit d'un tableau qui liste en ligne des compétences et en colonne des noms des ressources et qui au croisement donne un numéro correspondant au degré de maîtrise de cette compétence par cette ressource.

Modèle de matrice de compétence

Consiste à effectuer l'analyse sur une série de domaines de compétences, définis en fonction de l'activité de l'administration et de ses métiers				
	Recrutement	Formation	Carrière	Rémunération
Expertise	4-----	4-----	4-----	4-----
Analyse	3-----	3-----	3-----	3-----
Application	2-----	2-----	2-----	2-----
Aucune exigence	1-----	1-----	1-----	1-----
	-	-	-	-

Exemple : Matrice de compétences d'un directeur des ressources humaines

	Gestion des carrières	Formation	Recrutement	Rémunération
COMPETENCES METIERS	4-----X	4-----X	4-----X	4-----X
	3-----	3-----	3-----	3-----
	2-----	2-----	2-----	2-----
	1-----	1-----	1-----	1-----
				-
	Rédaction administrative	Bureautique		
COMPETENCES TRANSVERSALES	4-----X	4-----		
	3-----	3-----		
	2-----	2-----X		
	1-----	1-----		
	Sens de l'écoute	Sens de leadership	Sens de la communication	
COMPETENCES COMPORTEMENTALES	4-----X	4-----X	4-----X	
	3-----	3-----	3-----	
	2-----	2-----	2-----	
	1-----	1-----	1-----	

▪ La construction de la matrice analytique

Elle consiste à analyser un poste sur la base d'une série de compétences génériques, applicables à tous les métiers. La logique de cette méthode d'évaluation est d'utiliser des critères pondérés ou non et d'attribuer, pour chaque poste, des points par critère. L'addition de ces points détermine le « score », la « cotation », la « pesée », la « valeur » du poste.

Modèle de méthode d'analyse

Consiste à analyser un poste sur la base d'une série de compétences génériques applicables à tous les métiers				
	Connaissances/ Expertise	Relations/ Communication	Résolution de problèmes	Autonomie
Degrés	4----- - 3----- - 2----- - 1----- -	4----- - 3----- - 2----- - 1----- -	4----- 3----- 2----- 1-----	4----- 3----- 2----- 1-----

▪ La déduction du dictionnaire des compétences

Il s'agit de définir les compétences métiers, comportementales et transversales. L'approche se veut pragmatique en limitant rigoureusement les travaux d'analyse à l'essentiel des compétences-clés.

Exemple de dictionnaire des compétences :

Compétences	Descriptions
Compétences Comportementales	
Esprit de travail en équipe	<i>Volonté et capacité à travailler avec d'autres personnes au sein d'une équipe (ou dans un projet transversal dans l'organisation n'impliquant pas nécessairement de liens hiérarchiques) afin d'atteindre un objectif commun (et non pas travailler seul ou en compétition avec les autres).</i>
Initiative	<i>Capacité à identifier les opportunités futures (ou obstacles) et à agir dès maintenant de manière à en tirer avantage (ou à les contrer).</i>
Leadership	<i>Capacité à entraîner ses collaborateurs vers des résultats ambitieux, en leur communiquant vision et objectifs et en mettant en place une organisation et des moyens, et en fournissant son soutien personnel.</i>
Relationnel	<i>Capacité à percevoir et comprendre ce que les autres pensent ou ressentent, au-delà de ce qu'ils expriment.</i>
Compétences Générales/Transversales	
Réseau relationnel (externe)	<i>Capacité à constituer, à entretenir et à développer un réseau de connaissances externes en vue de créer des opportunités de collaboration.</i>
Techniques de management	<i>Capacité à gérer et développer l'équipe dont on a la responsabilité.</i>
Expression écrite	<i>Capacité à comprendre un document écrit et à écrire de manière claire et précise, tant vis-à-vis de l'interne que de l'extérieur.</i>
Expression orale	<i>Capacité à s'exprimer de façon claire, fluide et efficace aussi bien en face à face qu'en groupe, ou dans des situations sensibles.</i>
Anglais	<i>Capacité à s'exprimer de façon claire, fluide et efficace en anglais.</i>

III.3.2. La description des postes issus des emplois-types

Le poste métier est l'unité la plus élémentaire du travail ou la situation de travail individuelle qui se caractérise par un enchaînement d'activités et de tâches précises qui concourent directement à l'atteinte des missions (attributions) spécifiques d'une structure donnée. Il est identifié à partir des emplois-types.

Quel que soit le type de poste, la description se fait en utilisant essentiellement des verbes d'action tels que « garantir », « assurer », « contribuer » qui indiquent la responsabilité du titulaire du poste.

III.3.3. La description des postes fonction

Les postes fonction sont identifiés à partir des organigrammes des ministères/institutions/collectivités territoriales et de la collecte des données.

Dans la fiche de poste fonction, il est indispensable de mettre l'accent sur les habilités du poste mais également de faire ressortir les tâches relevant du volet technique et celles relevant du domaine managérial. La description du poste fonction donne des renseignements sur les activités et les responsabilités de chaque poste d'encadrement. Les liaisons nécessaires à l'accomplissement des tâches doivent y figurer.

La méthode qui pourrait être utilisée est le focus groupe qui consiste à réunir des personnes de ressources du domaine pour identifier les différentes tâches du poste. L'entretien individuel pourrait aussi servir à la description des postes fonction.

N.B : un poste peut être à la fois fonction et support. C'est le cas par exemple du poste de DAF, DRH, DAD, DMP, DGESS, etc.

III.3.4. La description des postes supports

Les postes supports sont de deux types :

- les postes supports issus des structures d'appui,
- les postes supports issus des emplois de soutien à l'administration.

III.3.4.1. Les postes supports issus des structures d'appui

Le décret portant organigramme-type des départements ministériels détermine les structures centrales parmi lesquelles certaines sont des structures d'appui. De ces structures d'appui se dégagent les postes supports qui sont standards dans toute l'administration. La description de ces postes de travail sera guidée soit par les manuels de procédures, soit par l'organisation d'un focus groupe qui rassemblera les spécialistes du domaine.

III.3.4.2. Les postes supports issus des emplois de soutien à l'administration

Les postes supports issus des emplois de soutien à l'administration sont les postes de reprographie, d'agent de liaison, de secrétaire, de gardien, de standardiste, etc.

La description de ces postes passe par l'organisation de deux focus groupes. Un premier focus qui réunira les supérieurs hiérarchiques des titulaires des postes qui sont invités à décliner d'une manière détaillée les attributions pour ces postes. Un deuxième focus regroupant les occupants de ces postes viendra préciser davantage les tâches qui leur sont assignées.

Par exemple dans un secteur, tous les postes qui ne relèvent pas du métier de ce secteur sont des postes supports dudit métier. A titre illustratif, le poste de directeur des ressources humaines dans le secteur de l'Eau, le poste de juriste dans le secteur de l'Habitat, le poste d'économiste dans le secteur de la Santé.

III.4. L'EVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail dans une organisation ne s'arrête plus aux mots hiérarchie ou rendement, mais s'étend aussi à ceux d'autonomie et d'adaptation. En effet, la charge varie et doit sans cesse être adaptée à la réalité de terrain. Plusieurs méthodes permettent d'évaluer la charge de travail.

Dans la perspective d'une évaluation de la charge de travail des postes de l'administration publique burkinabè, ce guide vous propose un modèle d'évaluation en trois étapes :

Première étape : identifier la charge de travail prescrite

Il s'agit d'identifier, à partir des activités permanentes du poste, la charge théorique de travail liée au poste.

Cette charge théorique peut être quantitative. C'est le cas, par exemple, du nombre de dossiers à traiter, des délais à respecter, du nombre de clients (usagers) à recevoir, etc.

Elle est qualitative quand elle ne peut pas être quantifiée. Il en est ainsi de la nature du service rendu (prestation intellectuelle, effort physique), de la nature des réponses aux clients, etc.

Cette charge de travail prescrite peut être considérée comme une norme.

Exemple : dans l'enseignement, il existe une norme en termes de volume horaire qui s'applique à l'enseignant en fonction de son emploi ; elle est de dix-huit (18) heures hebdomadaire pour les enseignements de niveau CAPES.

Deuxième étape : caractériser la charge réelle de travail

Il s'agit d'identifier, à partir de la réalité de terrain, la charge réelle de travail du poste. Cela se fait par une observation directe et la charge correspond à tout ce que les agents mettent en œuvre individuellement et collectivement pour atteindre leurs objectifs. Si la charge prescrite est de l'ordre de la "norme", la charge réelle relève de la "pratique".

Troisième étape : définir la charge de travail subjective ou vécue

Elle s'obtient à partir de l'évaluation que font les titulaires des postes de leur propre charge. Une reconnaissance professionnelle forte peut contribuer à accepter une intensité de travail importante.

Pour être efficace, ce modèle doit s'inscrire dans une dynamique d'échange entre la direction, l'encadrement et les agents et la charge de travail doit faire l'objet d'évaluation.

La reconnaissance doit également être abordée. Un écart trop important entre la charge prescrite et la charge réelle marquerait une absence de régulation qui peut être comblée par une action appropriée. Il faut alors être attentif aux décalages entre la norme et le réel. Si le réel s'écarte de la norme, il convient de dupliquer le poste pour réguler la charge

III.5. L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

La cartographie des emplois représente la synthèse des familles professionnelles, des emplois-types, des emplois, des postes et des effectifs du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

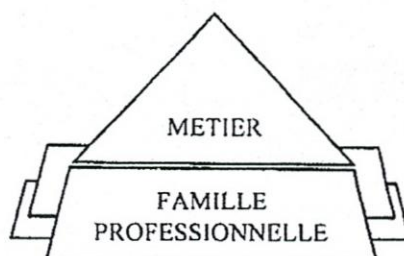
Elle vise à :

- répertorier les emplois d'un ministère, d'une institution ou d'une collectivité territoriale et à établir un référentiel dans la perspective d'une politique de gestion des ressources humaines et de GPEEC ;
- fournir des informations nécessaires pour contextualiser et formaliser le contenu des fiches de poste ;
- identifier les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier ;
- apprécier les équilibres entre les familles et/ou les proximités entre emplois-types ;
- aider à la mobilité professionnelle et à la construction de projets professionnels.

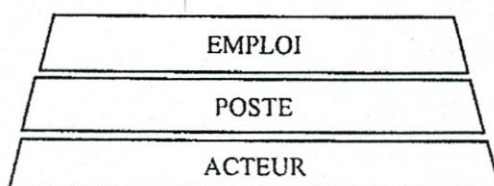
La cartographie des emplois est réalisée en prenant en compte :

- la mission,
- le métier,
- la famille professionnelle,
- la famille d'emploi
- l'emploi-type,
- l'emploi,
- le poste.

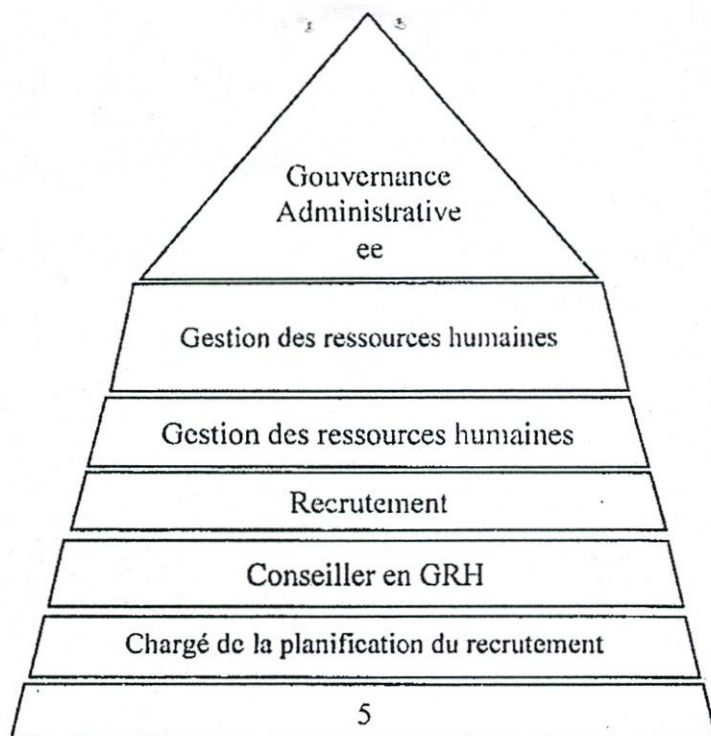
Le schéma ci-après retrace les différents éléments de la cartographie des emplois par ordre chronologique.



Cette pyramide fera l'objet d'un recensement et d'une analyse à la suite de croisement de données des matrices et du TPEE.



Exemple



NB : Dans cet exemple de cartographie d'emploi, la famille professionnelle se confond à la famille d'emploi

III.6. L'ANALYSE DES ECARTS

L'analyse des écarts est l'évaluation du niveau de correspondance entre un agent et un poste de travail donné. Il s'agit de voir si les compétences existantes dans les structures correspondent en quantité et en qualité aux compétences souhaitées par les postes décrits. C'est donc vérifier l'adéquation entre les hommes et les postes de travail.

La démarche consiste donc en un examen croisé de la fiche de description du poste avec un recensement préalable des compétences existantes. Il s'agit de faire le rapprochement des informations d'un poste et les informations du recensement des compétences de la personne actuellement affectée à ce poste.

Cela permet de vérifier par structure si les effectifs actuels correspondent aux effectifs souhaités. Si non, quelles peuvent être les mesures à envisager.

L'analyse des écarts permet également de vérifier la concordance ou non entre les compétences actuelles et celles souhaitées pour les postes décrits.

Elle permet d'interpréter les résultats obtenus et donc d'entreprendre des actions tendant :

- soit à établir l'adéquation entre l'homme et le poste parce qu'il manque au titulaire du poste des compétences à acquérir pour être en adéquation avec le poste ;
- soit à réorienter le titulaire vers un autre poste de travail parce que les compétences détenues par l'occupant du poste ne répondent aucunement aux exigences du poste ;
- soit à créer ou à supprimer des postes.

Les écarts peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

L'écart est quantitatif lorsqu'il est constaté :

- un sous-effectif, c'est-à-dire que le nombre de postes disponibles au sein de l'organisation est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;
- un sureffectif, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est supérieur au nombre de postes à combler.

Il y a écart qualitatif lorsqu'il est constaté que :

- le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;
- le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

IV. LA PRESENTATION DU REFERENTIEL DES POSTES DE TRAVAIL

Le référentiel des postes de travail, doit faire ressortir, d'une part, la description détaillée de chaque poste et, d'autre part, le résumé des postes de travail du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Ce référentiel constitue un outil très important pour un fonctionnement efficient des organisations. Son succès dépend de la compétence de ceux qui le conçoivent et des conditions dans lesquelles il a été élaboré. Basé sur la transparence et l'objectivité, il facilite la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi, il doit être bien organisé dans un document unique à l'échelle du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale. Il doit contenir toutes les informations nécessaires et être présenté de sorte à en faciliter l'exploitation.

Les fiches de postes de travail sont regroupées par structure du ministère/institution/collectivité territoriale.

Après avoir déterminé les postes et les avoir décrits dans la première partie, il est nécessaire d'avoir, sur un fichier Excel, le résumé de l'ensemble des postes décrits, de sorte à avoir des classeurs Excel par métier et par famille professionnelle. Ce résumé doit contenir les informations suivantes :

- le nom de la structure,
- le code /niveau du poste,
- l'intitulé du poste,
- l'emploi ou la fonction (responsable),
- l'emploi-type,
- l'effectif,
- la famille professionnelle,
- le métier.

Le tableau doit comporter deux parties : La première partie relative aux structures centrales identifie, d'une part, les postes de travail des structures rattachées au cabinet et, d'autre part, les postes de travail des structures rattachées au secrétariat général. La deuxième partie concerne la présentation des postes de travail des structures déconcentrées.

Le tableau se résume comme suit :

CODE/ NIVEAU	INTITULE DU POSTE	RESPONSABLE NIVEAU DE RESPONSABILITE	EMPLOI- TYPE	FAMILLE PROFESSIONNELLE	METIER	EFFECTIFS		
						existant	Nécessaire	écart
STRUCTURES CENTRALES								
CABINET DU MINISTRE								
SECRETARIAT GENERAL								
STRUCTURES DECONCENTREES								

V. L'ADOPTION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL ET LES MODALITES DE REVISION

Conformément à l'alinéa 2 de l'article 6 de la loi n° 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat, les principes de description des postes de travail sont fixés par voie réglementaire.

Ainsi, l'adoption du guide de description des postes se fait par décret pris en conseil des ministres.

V.1. LES MODALITES D'ADOPTION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL

En tant que garant de l'impulsion des outils RH, il est mis en place, au sein du ministère en charge de la fonction publique, un comité chargé d'examiner les descriptifs des postes de travail des ministères, institutions publiques et collectivités territoriales.

La composition, l'organisation et le fonctionnement du comité sont précisés par un arrêté du ministre en charge de la fonction publique.

Après l'examen du comité au sein du ministère en charge de la fonction publique, l'approbation des fiches de description des postes se fait par arrêté conjoint du ministre en charge de la fonction publique et du ministre du département concerné.

V.2. LES MODALITES DE REVISION DES DESCRIPTIFS DES POSTES DE TRAVAIL

La révision des fiches de description des postes est initiée par l'institution, le ministère ou de la collectivité territoriale concernée sur proposition du responsable des ressources humaines, approuvée d'accord parties avec le ministre en charge de la fonction publique et matérialisée par arrêté conjoint du ministre en charge de la fonction publique, du président d'institution, du ministre du département concerné ou président du conseil de collectivité.

GLOSSAIRE

ACTIVITE : C'est un ensemble cohérent de tâches ou séquences de travail finalisées, identifiées, organisé selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation des finalités d'un poste de travail et/ou d'un emploi.

ACTIVITES PRINCIPALES OU PERMANENTES : Ce sont les grands domaines d'activités du poste et qui contribuent largement à la productivité et à la création de valeur.

Ces activités indiquent ce que le titulaire du poste assume. Ce sont des activités qui sont (supposées) étalées sur toute la période de l'année.

L'exemple suivant peut être pris pour illustration : « assister les collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches ». Tout comme dans les activités spécifiques, il existe encore un niveau en-dessous des activités principales appelées des tâches.

ACTIVITES SPECIFIQUES : Il s'agit d'activités complémentaires réalisées en fonction des besoins d'un projet et/ou de spécificités des structures et des organisations. Ces activités indiquent ce que le titulaire du poste fait réellement et de façon ponctuelle dans son travail.

Exemple : rédiger trimestriellement un rapport, représenter la direction dans une commission, etc.

Quelle que soit la nature des activités (principales ou spécifiques), elles sont toujours exprimées en verbe d'action (assurer, contribuer, garantir, etc...).

Dans la mesure du possible, il est souhaitable :

- de les quantifier, de manière à donner une représentation de l'importance de chaque activité,
- d'indiquer leur périodicité d'exécution.

ANALYSE DE POSTES : « c'est un processus qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités des responsabilités et des devoirs. L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres ».

CODE DU POSTE : c'est l'identification conventionnelle du poste dans le référentiel des postes du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale. Il permet en principe de situer le poste.

COMPETENCE : Il s'agit d'une combinaison de capacités à agir et de comportements professionnels regroupés au sein de savoirs, savoir-faire et savoir-être relationnels. Celle-ci est mobilisée de façon appropriée par rapport à une situation de travail donnée pour obtenir un résultat. La compétence n'est pas directement observable, on l'appréhende par déduction à partir des activités. Elle peut être commune à plusieurs activités, plusieurs emplois, plusieurs métiers.

NB : la compétence n'est pas la performance : la compétence est le processus qui produit la performance. Une performance régulière est révélatrice de la compétence ; elle en est une manifestation concrète.

Elle n'est pas la qualification reconnue par un diplôme ou un titre : la qualification est un titre contractuel ou légal classant les individus sur une échelle de valeur. La qualification est la

valeur d'échange de la compétence, la reconnaissance que la collectivité accorde à l'activité professionnelle.

Elle n'est pas la connaissance qui est la capacité à puiser de façon pertinente dans ses connaissances qui fait la compétence.

Elle n'est pas le potentiel : le potentiel est le pronostic de compétences, d'une capacité à évoluer. Il correspond à de la compétence virtuelle.

Elle n'est pas le mérite qui est synonyme à la fois de compétences et de performance.

Elle n'est pas l'expérience : l'expérience est un mode d'acquisition de la compétence.

COMPETENCES TRANSVERSALES : Il s'agit de savoirs, savoir-faire et savoir-être relationnels pouvant être mis en œuvre dans différentes situations de travail, soit :

- pour le même emploi/métier, au sein d'une structure différente : transférabilité forte ;
- pour un emploi/métier différent comportant des activités similaires : transférabilité moyenne ;
- dans un champ professionnel différent comportant des activités connexes, des capacités communes mais nécessitant l'acquisition de savoirs complémentaires : transférabilité faible/reconversion.

EMPLOI : l'emploi décrit un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu.

L'emploi permet de fournir une vision commune et partagée des activités. Il permet de repérer les compétences requises.

EMPLOI-TYPE : représente une partie des blocs d'attributions de la famille professionnelle. Il est constitué des sous attributions de la famille professionnelle prises en charge par les familles d'emplois ou les emplois.

Pour sa détermination, il convient d'avoir une connaissance de la famille professionnelle et des processus administratifs cohérents qu'elle comporte.

FACTEURS D'EVOLUTION : Il s'agit d'événements porteurs d'évolution de l'environnement de l'emploi et/ou du métier, à moyen ou à long terme. Ces facteurs d'évolution peuvent être d'ordre économique, juridique, législatif, organisationnel, réglementaire, social, technologique, ... et ont pour point commun d'agir sur les activités et les compétences des emplois ou des métiers, de les modifier, les transformer, voire les faire disparaître.

FAMILLE PROFESSIONNELLE : Il s'agit d'une famille d'emplois ou d'un ensemble de familles d'emplois exerçant un bloc cohérent d'attributions du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Les familles professionnelles sont déterminées à partir des familles d'emplois en lien avec les domaines de compétences du ministère, de l'institution ou de la collectivité territoriale.

Dans l'approche institutionnelle, ces domaines de compétences peuvent renvoyer à des structures administratives.

FICHE DE POSTE : elle est une fiche synthétique qui a pour objet de détailler les missions et les activités qui doivent être réalisées par le titulaire de l'emploi

Ses rubriques sont : l'intitulé, le rattachement hiérarchique, la finalité et/ou mission, l'environnement, les activités, les indicateurs de performances, le profil requis pour occuper l'emploi (formation, expérience professionnelle).

La fiche de poste constitue la carte d'identité de l'emploi, récapitulant les caractéristiques essentielles de celui-ci. C'est le premier outil de management qui permet de disposer à la fois, au niveau macro-organisationnel, d'une cartographie des emplois de l'entreprise et, au niveau micro-organisationnel, d'un repère sur une situation de travail donnée, indispensable à l'agent comme à sa hiérarchie.

FINALITE : Il s'agit de la raison d'être de l'emploi ou du métier. Elle répond à la question « à quoi sert l'emploi ou le métier ? ». La finalité met en évidence le « sens » de l'emploi ou du métier.

NB : Cette notion est proche de celle de « mission ».

FONCTION : elle est liée à l'organisation et s'inscrit dans une gestion collective, organisationnelle et managériale propre à chaque employeur. Elle s'établit à partir d'activités et de compétences particulières à une mission.

Elle renvoie donc à un rôle spécifique dans l'organisation et ne se confond pas, a priori, avec le métier exercé par l'agent.

GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS : la gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (aspects démographiques, pyramides des âges, etc.).

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS : la gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des emplois.

GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES : la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement qualitatif des compétences des salariés en lien avec la stratégie de l'entreprise.

METIER : Il s'agit d'un ensemble de familles d'emplois d'une même administration ou d'un même service nécessitant une qualification de même nature.

Le métier est organisé en familles d'emplois liées entre elles par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires.

Le métier n'est pas directement lié à l'organisation interne et la structure d'un service ou d'une organisation, à l'inverse de l'emploi.

MISSION : Il s'agit d'une expression synonyme de finalité qui renvoie aux attributions essentielles de l'emploi ou du métier.

MISSIONS PRINCIPALES/GLOBALES : la mission principale/globale définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité du service. Elle se résume en une seule phrase, composée :

- d'un verbe d'impact (assurer, garantir, contribuer), précisant le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste dans la production du résultat ;
- d'un domaine principal de résultat sur lequel le poste exerce une responsabilité totale (assure, garantit) ou partielle (contribue, participe).

La mission principale se décline en plusieurs missions appelées missions spécifiques.

MISSIONS SPECIFIQUES : le nombre de missions spécifiques découlant de la mission principale se situe de préférence entre 2 et 5 (2 et 5 inclus).

La syntaxe et le vocabulaire sont les mêmes que pour la mission principale (verbe d'impact, grand domaine de résultat).

Un poste d'encadrement comporte au moins une mission tournée vers l'équipe et le développement professionnel des agents.

Les missions spécifiques se déclinent en plusieurs activités.

MOYENS GENERAUX : kit minimum lié au rang et à la catégorie du poste

MOYENS SPECIFIQUES : moyens nécessaires pour tenir le poste

POSTE DE TRAVAIL : selon l'article 6 de la loi n°081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat, le poste de travail est « un ensemble de tâches et de responsabilités qui peuvent être assumées par un titulaire ». C'est l'unité élémentaire de la division du travail.

Il correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit d'un ensemble ordonné d'activités et de tâches effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.

NB : Il y a autant de postes que de salariés dans une organisation.

POSTE DE PILOTAGE : Poste de management et/ou de planification stratégique au cœur du métier

POSTE SUPPORT : Poste de soutien ou d'appui technique

POSTE DE REALISATION : Poste métier/opérationnel

QUALIFICATION PROFESSIONNELLE : c'est une association des aptitudes, des connaissances, des qualifications (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle, etc.) et de l'expérience acquises qui permettent d'exercer une profession ou un métier déterminé.

QUALITE : c'est la manière d'être, de se comporter (savoir être). La qualité permet au sujet en situation, de mobiliser savoirs et savoir-faire.

REFERENTIEL : c'est le résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire des activités et de leurs évolutions, un inventaire des compétences liées à ces activités, un inventaire des emplois.

REFERENTIEL D'ACTIVITE : Il décrit et positionne les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice du métier.

RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES : Liens d'interdépendance relatifs à la fonction exercée. (Structures entretenant un lien d'interdépendance avec le poste) internes à la structure et au ministère/institution/collectivité territoriale.

RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES : Liens d'interdépendance relatifs à la fonction exercée. (Structures entretenant un lien d'interdépendance avec le poste) en dehors du ministère/institution/collectivité territoriale y compris les structures privées.

SAVOIR : Il s'agit de l'ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation). On distingue trois types de savoirs : généraux, spécifiques, socio-professionnels.

SAVOIR-FAIRE : Il est issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique.

On distingue généralement les savoir-faire techniques et relationnels, ingrédients de ce qui est communément appelé savoir-faire opérationnels.

SAVOIR-ETRE : ensemble d'attitudes et de comportements attendus dans une situation donnée. Il désigne aussi les qualités requises. Quelles sont les façons souhaitables d'agir ?

SITUATION DE TRAVAIL : Il s'agit de l'ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou une organisation donnée.

STRATEGIE : c'est l'art de conduire des opérations militaires, donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.

Dans l'organisation : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

TÂCHE : unité élémentaire de l'activité de travail.

La tâche s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.

NB : La notion de tâche, très fine, est souvent utilisée dans la description de postes de travail.

BIBLIOGRAPHIE

- **CHARIFI Consultant SGC** : « De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » à la mise en œuvre du « manuel des emplois et des postes », séminaire de formation 2015 ;
- **Fatima Zahra ALAMI** : Gestion des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, séminaire de formation, Maroc 2015 ;
- **Françoise KERLAN**, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Éditions d'Organisation, 2000, 2004 ;
- Guide méthodologique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : DGAFP Juin 2001 ;
- **LEMASCON PASCALE**, Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique- 2002 ;
- Les Bases de La Gestion des Ressources Humaines - DESS MRH 2003 ;
- **Loi N° 081-2015/CNT du 24 novembre 2015** portant statut général de la fonction publique d'Etat ;
- **Nadia GHADDAB, Sourour AOUADI** : Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines, 2008.
- **PERETTI (J.-M.)**, Tous DRH. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, Les Editions d'Organisation, Paris, 4e Edition, 2012.
- **SCHMELTZ-OSCABY Christine**, Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste, Académie Caen, 2003.
- **SPIELMANN Michel**, De la définition des postes à l'organisation, Les Editions d'Organisation, Paris, 1ère Edition, 1992.

ANNEXES

ANNEXE 1 : TRAME DE LA FICHE DE POSTE

DESCRIPTIF DU POSTE				
I IDENTIFICATION DU POSTE				
INTITULE DU POSTE				
CODE DU POSTE				
MINISTERE/INSTITUTION/COLLECTIVITE TERRITORIALE				
DIRECTION GENERALE				
DIRECTION D'ATTACHE				
SERVICE				
METIER				
FAMILLE PROFESSIONNELLE :		FAMILLE D'EMPLOIS :	EMPLOI (S) :	
EMPLOI-TYPE				
CATEGORIE				
POSITION DU POSTE PAR RAPPORT A LA MISSION DU MINISTERE/INSTITUTION/COLLECTIVITE TERRITORIALE		PILOTAGE	REALISATION	SUPPORT
II MISSION DU POSTE				
III RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE				
IMPACT	ACTIVITES PERMANENTES	TAUX DE CONTRIBUTION		
GARANTIR		%		
ASSURER		%		
CONTRIBUER		%		
IV RELATIONS DU POSTE				
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE		NIVEAU HIERARCHIQUE SUPERIEUR		
		NIVEAU HIERARCHIQUE INFERIEUR		
RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES				
RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES				
PROFIL DU POSTE				
I DIMENSION DU POSTE				
EQUIPEMENTS DU POSTE		MOYENS GENERAUX :		
		MOYENS SPECIFIQUES :		
II COMPETENCES REQUISES				
		NIVEAU DE COMPETENCE		
	APPLICATION	ANALYSE	EXPERTISE	INNOVATION
COMPETENCES METIERS				
COMPETENCES TRANSVERSALES				
COMPETENCES COMPORTEMENTALES				
III CONDITIONS D'ACCES AU POSTE				
NIVEAU D'ETUDES				
DOMAINE				
SPECIALITE				
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE				
IV INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE				
VALIDATION				
DATE	SUPERIEUR HIERARCHIQUE IMMEDIAT			
	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
VERSION	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES			
	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
IDENTITE DU TITULAIRE				
NOM ET PRENOM		SIGNATURE		

ANNEXE 2 : LEGENDE DU DESCRIPTIF DE POSTE

La description du poste se fait indépendamment de la personne qui occupe le poste, elle doit être effectuée par rapport aux exigences liées à la fonction et à la mission du poste.

Le descriptif du poste comporte les éléments suivants :

- l'identification du poste,
- la mission du poste,
- les responsabilités permanentes du poste,
- les relations du poste.

I. Identification du poste

L'identification du poste est un repérage des éléments caractéristiques, alpha numériques ou techniques du poste indépendamment du profil. Elle comporte les éléments contenus dans le tableau suivant :

INTITULE DU POSTE	Dénomination officielle ou titre du poste
CODE DU POSTE	Ensemble de signes conventionnels/consensuels qui identifie le poste
MINISTERE/INSTITUTION/COLLECTIVITE TERRITORIALE	Dénomination complète du département ministériel, de l'institution publique ou de la collectivité territoriale de rattachement
DIRECTION GENERALE	Direction générale dont relève le poste
DIRECTION D'ATTACHE	Direction de rattachement du poste
SERVICE	Service de rattachement du poste
METIER	Métier de rattachement du poste
FAMILLE PROFESSIONNELLE	Famille professionnelle auquel appartient le poste
FAMILLE D'EMPLOI	Famille d'emploi de rattachement du profil du poste
EMPLOI	Emploi duquel est issu le profil du poste
EMPLOIS-TYPES	emplois-types auquel appartient le poste. Pour les postes fonctions qui recouvrent plusieurs emplois-type, il est indiqué de tous les mentionner
CATEGORIE	Niveau de recrutement P, A, B, C, D, E
POSITION DU POSTE PAR RAPPORT A LA MISSION DU MINISTERE/INSTITUTION /COLLECTIVITE TERRITORIALE	Niveau d'intervention du poste : pilotage, support ou réalisation
PILOTAGE	Poste de management et/ou de planification stratégique en

	relation avec la mission du ministère/institution ou de la collectivité territoriale
SUPPORT	Poste de soutien ou d'appui technique à la réalisation de la mission du ministère/institution ou de la collectivité territoriale
REALISATION	Poste métier/opérationnel au cœur de la mission du ministère/institution ou de la collectivité territoriale

II. Mission du poste

C'est la raison d'être, le but ultime, la finalité du poste formulé en une phrase simple ou composée et synthétique avec des verbes d'actions.

III. Responsabilités permanentes du poste

Les responsabilités permanentes du poste regroupent les activités permanentes pondérées par des coefficients dont le total ne doit excéder 100%. Le niveau de responsabilité détermine l'impact de chaque activité.

Pour le taux de contribution de chaque activité, il est préférable que cela se fasse à l'issue d'une concertation entre le supérieur hiérarchique immédiat et le titulaire du poste en tenant compte de la charge de travail et du poids de cette activité par rapport aux autres.

NB : Il est recommandé qu'un poste de travail puisse comporter entre cinq (05) à dix (10) activités permanentes au maximum.

ACTIVITES PERMANENTES	Activités principales liées au poste
TAUX DE CONTRIBUTION	Pourcentage de contribution de chaque activité/pondération des activités
IMPACT	Niveau de responsabilité par rapport à l'activité qui consiste à garantir, assurer ou contribuer. Un même poste de travail peut contenir des activités de ces trois niveaux de responsabilité.
GARANTIR	Traduit l'obligation de résultat de l'activité menée (être le garant du résultat)
ASSURER	Traduit l'obligation de moyen de l'activité menée par ses propres soins
CONTRIBUER	Traduit une intervention dans le processus sans garantir le résultat et les moyens

IV. Relations du poste

Elle décrit les relations du poste avec d'autres structures ou postes intervenant dans le même domaine. Ces relations comprennent les rattachements hiérarchiques, les relations fonctionnelles internes et externes.

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	Traduit le niveau de rattachement hiérarchique du poste (supérieur ou inférieur)
NIVEAU HIERARCHIQUE SUPERIEUR	Poste de niveau immédiatement supérieur
NIVEAU HIERARCHIQUE INFERIEUR	Poste de niveau immédiatement inférieur
RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES	Liens d'interdépendance non hiérarchiques relatifs à la fonction exercée. (Structures ou postes de travail entretenant un lien d'interdépendance avec le poste) internes à la structure et au ministère/institution ou de la collectivité territoriale.
RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES	Liens d'interdépendance relatifs à la fonction exercée. (Structures entretenant un lien d'interdépendance avec le poste) en dehors du ministère/institution ou de la collectivité territoriale y compris les structures privées

Le profil du poste ne peut être réalisé qu'après avoir rédigé le descriptif de poste validé par le supérieur hiérarchique. Les niveaux de compétences sont à déterminer par rapport aux niveaux requis mais pas acquis aujourd'hui par les personnes occupant le poste.

- la dimension du poste,
- les compétences requises,
- les conditions d'accès au poste,
- les indicateurs de performances du poste.

1. Dimension du poste

La dimension du poste décrit le degré de complexité et précise l'effectif géré, l'équipement, le budget et les avantages.

EQUIPEMENT DU POSTE	moyens généraux : kit minimum lié au rang et à la catégorie du poste
	Moyens spécifiques : moyens nécessaires liés aux activités techniques pour tenir le poste

2. Les compétences requises

Les niveaux de compétences sont à déterminer par rapport aux compétences requises. Elles ne sont pas en lien avec les compétences du titulaire du poste.

COMPETENCES METIERS	Connaissances techniques fondamentales spécifiques au métier
COMPETENCES TRANSVERSALES	Connaissances générales communes à tous les métiers
COMPETENCES COMPORTEMENTALES	Savoir être lié au poste, habiletés personnelles
APPLICATION	Qualifié : savoir + savoir-faire (connaissance théoriques et pratiques)
ANALYSE	Compétent : qualifié + savoir-être (connaissances comportementales)
EXPERTISE	Compétent plus valeur ajoutée (optimisation des moyens pour l'atteinte des objectifs)
INNOVATION	Haut potentiel : compétence, performance et créativité

3. Les conditions d'accès au poste

Elles regroupent les critères relatifs au niveau d'étude, au domaine et à l'expérience professionnelle pour occuper le poste.

NIVEAUX D'ETUDE	Diplôme ou équivalent requis pour occuper le poste.
DOMAINE	Correspond au domaine de compétence
SPECIALITE	Spécialité exigée dans le domaine
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	Nombre d'années dans la catégorie requise pour occuper le poste

4. Les indicateurs de performances du poste

Les indicateurs de performance sont au nombre de trois ou cinq constitués d'indicateurs quantitatifs représentant les 2/3 et d'indicateurs qualitatifs représentant les 1/3. Nous précisons que cette norme est une recommandation.

ANNEXE 3 : EXEMPLES DE DESCRIPTIFS

POSTE DE TRAVAIL DE L'EMPLOI TYPE GESTION DES CARRIERES

A- Chargé d'analyse

DESCRIPTIF DU POSTE				
I IDENTIFICATION DU POSTE				
INTITULE DU POSTE	Chargé d'analyse			
CODE DU POSTE	GRH-GC-CA-4			
MINISTERE/INSTITUTION				
DIRECTION GENERALE				
DIRECTION D'ATTACHE				
SERVICE				
METIER	Gouvernance administrative			
FAMILLE PROFESSIONNELLE :	FAMILLE D'EMPLOIS :	EMPLOI (S) :		
EMPLOI-TYPE	Gestion des carrières			
CATEGORIE	A			
POSITION DU POSTE PAR RAPPORT A LA MISSION DU MINISTERE/INSTITUTION OU DE LA COLLECTIVITE TERRITORIALE	PILOTAGE	REALISATION	SUPPORT X	
II MISSION DU POSTE				
Etudier les dossiers relatifs à la carrière des agents				
III RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE				
IMPACT	ACTIVITES PERMANENTES	TAUX DE CONTRIBUTION		
GARANTIR	la production des notes d'études	%		
ASSURER	l'analyse des requêtes formulées par les agents	%		
	la vérification des projets d'actes			
	l'appui-conseil aux usagers			
	le suivi des positions administratives			
CONTRIBUER	à l'élaboration des outils de gestion des RH	%		
IV RELATIONS DU POSTE				
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	NIVEAU HIERARCHIQUE SUPERIEUR Chef de service			
	NIVEAU HIERARCHIQUE INFERIEUR Néant			
RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES	Poste de chargé de l'élaboration des actes et poste de chef de service			
RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES	Néant			
PROFIL DU POSTE				
I DIMENSION DU POSTE				
EQUIPEMENTS DU POSTE	MOYENS GENERAUX : mobilier et matériel bureautique: ordinateur bureautique, fauteuil, table, imprimante			
	MOYENS SPECIFIQUES : codes d'accès aux logiciels RH, recueil de textes liés à la gestion des carrières			
II COMPETENCES REQUISES				
NIVEAU DE COMPETENCE				
	APPLICATION	ANALYSE	EXPERTISE	INNOVATION
COMPETENCES METIERS				
Droit de la fonction publique			X	
Droit administratif		X		
logiciels RH (SIGASPE et autres)	X			
COMPETENCES TRANSVERSALES				
Analyse et Synthèse				
Techniques de reporting				X

Techniques d'organisation				X
Rédaction administrative				
Expression orale				X
Bureautique	X			
Légistique				X
COMPETENCES COMPORTEMENTALES				
sens de l'écoute				X
Confiance en soi				X
Esprit de travail en équipe				X
Discrétion				
Orientation client/usager (interne/externe)				X
Relationnel				X
Rigueur			X	
III CONDITIONS D'ACCES AU POSTE				
NIVEAU D'ETUDES	Bac+5			
DOMAINE	Gestion des ressources humaines			
SPECIALITE				
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE				
IV INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE				
Pourcentage de notes d'études élaborées dans les délais				
Disponibilité d'un tableau de suivi des positions administratives à jour				
Pourcentage d'actes approuvés sans aucun rejet				
Taux de rejet des notes d'études élaborées				
VALIDATION				
DATE	SUPERIEUR HIERARCHIQUE IMMEDIAT			
18/01/2018	NOM ET PRENOM			SIGNATURE
VERSION	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES			
2018	NOM ET PRENOM			SIGNATURE
IDENTITE DU TITULAIRE				
NOM ET PRENOM			SIGNATURE	

B- Chargé de rédaction des actes

DESCRIPTIF DU POSTE				
I IDENTIFICATION DU POSTE				
INTITULE DU POSTE	Chargé de rédaction des actes			
CODE DU POSTE	GRH-GC-CRA-4			
MINISTERE/INSTITUTION/COLLECTIVITE TERRIT.				
DIRECTION GENERALE				
DIRECTION D'ATTACHE				
SERVICE				
METIER	Gouvernance administrative			
FAMILLE PROFESSIONNELLE :	FAMILLE D'EMPLOIS : GRH	EMPLOI (S) : ASSISTANT EN GRH		
EMPLOI-TYPE	Gestion des carrières			
CATEGORIE	B			
POSITION DU POSTE PAR RAPPORT A LA MISSION DU MINISTERE/INSTITUTION/ COLLECTIVITE TERRITORIALE	PILOTAGE	REALISATION	SUPPORT	
			X	
II MISSION DU POSTE				
Elaborer les projets d'actes relatifs à la carrière des agents				
III RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE				
IMPACT	ACTIVITES PERMANENTES	TAUX DE CONTRIBUTION		
GARANTIR	la production des projets d'actes de carrière	%		
ASSURER	la mise à jour des positions administratives	%		
CONTRIBUER	à l'appui-conseil aux usagers	%		
	au suivi des projets d'actes			
	au suivi de l'enrôlement biométrique			
	au processus d'incorporation des agents au SND			
IV RELATIONS DU POSTE				
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	NIVEAU HIERARCHIQUE SUPERIEUR Chef de service			
	NIVEAU HIERARCHIQUE INFERIEUR Néant			
RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES	Poste de chargé d'analyse, chargé de la gestion des actes, DSI/MFPTPS (pour la DGFP et la DRH/MFPTPS)			
RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES	DCMEF, DGCMEF, DSI/MFPTPS (pour les autres DRH)			
PROFIL DU POSTE				
I DIMENSION DU POSTE				
EQUIPEMENTS DU POSTE	MOYENS GENERAUX : mobilier et matériel bureautique: ordinateur bureautique, fauteuil, table, imprimante			
	MOYENS SPECIFIQUES : codes d'accès aux logiciels RH, recueil de textes liés à la gestion des carrières, manuel de procédures			
II COMPETENCES REQUISES				
NIVEAU DE COMPETENCE				
	APPLICATION	ANALYSE	EXPERTISE	INNOVATION
COMPETENCES METIERS				
Droit de la fonction publique	X			
Droit administratif	X			
logiciels RH (SIGASPE et autres)		X		
COMPETENCES TRANSVERSALES				
Analyse et Synthèse	X			
Techniques de reporting	X			
Techniques d'organisation				X

Rédaction administrative	X			
Expression orale	X			
Bureautique	X			
COMPETENCES COMPORTEMENTALES				
sens de l'écoute		X		
Confiance en soi		X		
Esprit de travail en équipe	x			
Discretion		X		
Orientation client/usager (interne/externe)	x			
Relationnel	X			
Rigueur		X		
III CONDITIONS D'ACCES AU POSTE				
NIVEAU D'ETUDES	Bac+2 ou équivalent			
DOMAINE	Gestion des ressources humaines			
SPECIALITE				
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE				
IV INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE				
Pourcentage des projets d'actes élaborés dans les délais				
Pourcentage des projets d'actes élaborés dans les délais				
VALIDATION				
DATE	SUPERIEUR HIERARCHIQUE IMMEDIAT			
18/01/2018	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
VERSION	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES			
2018	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
IDENTITE DU TITULAIRE				
NOM ET PRENOM		SIGNATURE		

C- Chargé de la gestion des actes

DESCRIPTIF DU POSTE				
I IDENTIFICATION DU POSTE				
INTITULE DU POSTE	Chargé de la gestion des actes			
CODE DU POSTE	GRH-GC-CGA-4			
MINISTERE/INSTITUTION				
DIRECTION GENERALE				
DIRECTION D'ATTACHE				
SERVICE				
METIER	Gouvernance administrative			
FAMILLE PROFESSIONNELLE :	FAMILLE D'EMPLOIS : GRH	EMPLOI (S) : AGT SPEC EN GRH		
EMPLOI-TYPE	Gestion des carrières			
CATEGORIE	C			
POSITION DU POSTE PAR RAPPORT A LA MISSION DU MINISTERE/INSTITUTION/COLLECTIVITE TERRITORIALE	PILOTAGE	REALISATION	SUPPORT X	
II MISSION DU POSTE				
Gérer les actes relatifs à la carrière des agents				
III RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE				
IMPACT	ACTIVITES PERMANENTES	TAUX DE CONTRIBUTION		
GARANTIR	la saisie des notes d'évaluation	%		
	la validation électronique de l'acte			
ASSURER	à la notification des actes	%		
	la numérisation des actes			
	à l'ouverture et le classement des dossiers individuels			
IV RELATIONS DU POSTE				
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	NIVEAU HIERARCHIQUE SUPERIEUR Chef de service			
	NIVEAU HIERARCHIQUE INFERIEUR Néant			
RELATIONS FONCTIONNELLES INTERNES	Chargé d'analyse, chargé de la rédaction des actes, le secrétariat de la structure, DSI/MFPTPS (pour la DGFP/MFPTPS)			
RELATIONS FONCTIONNELLES EXTERNES	DSI/MFPTPS (pour les autres DRII)			
PROFIL DU POSTE				
I DIMENSION DU POSTE				
EQUIPEMENTS DU POSTE	MOYENS GENERAUX : mobilier et matériel bureautique: ordinateur bureautique, fauteuil, table, imprimante			
	MOYENS SPECIFIQUES codes d'accès aux logiciels RH, Scanner, Pochette.			
II COMPETENCES REQUISES				
NIVEAU DE COMPETENCE				
	APPLICATION	ANALYSE	EXPERTISE	INNOVATION
COMPETENCES METIERS				
Droit de la fonction publique	X			
logiciels RH (SIGASPE et autres)	X			
COMPETENCES TRANSVERSALES				
Techniques de reporting	X			
Techniques d'organisation		X		
Rédaction administrative	x			
Expression orale	x			
Bureautique	x			
COMPETENCES COMPORTEMENTALES				
sens de l'écoute		X		
Confiance en soi		X		

Esprit de travail en équipe	x			
Discrétion		X		
Orientation client/usager (interne/externe)	x			
Relationnel	x			
Rigueur		X		
III CONDITIONS D'ACCES AU POSTE				
NIVEAU D'ETUDES	BEPC+2 ans ou équivalent			
DOMAINE	Gestion des ressources humaines			
SPECIALITE				
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE				
IV INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE				
Pourcentage de notes d'évaluation saisies				
Proportion d'actes validés dans les délais				
proportion de dossiers individuels numérisés et mis à jour				
proportion des dossiers physiques mis à jour				
VALIDATION				
DATE	SUPERIEUR HIERARCHIQUE IMMEDIAT			
18/01/2018	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
VERSION	DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES			
2018	NOM ET PRENOM		SIGNATURE	
IDENTITE DU TITULAIRE				
NOM ET PRENOM		SIGNATURE		

ANNEXE 4 : CANEVAS DES GUIDES ET QUESTIONNAIRE

A/ QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES AGENTS

1. ANALYSE DE LA SITUATION DE TRAVAIL

Etape	Axes	Types de questions possibles
1	Situation de travail (Activités - Opérations - tâches)	Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quelles sont vos principales activités /tâches ? Quelles sont vos activités/tâches secondaires ?
2	Dysfonctionnements /Difficultés du poste	Quels sont les problèmes/ dysfonctionnements que vous rencontrez régulièrement dans l'exercice de vos tâches ? Citez les principales causes de dysfonctionnements ?

2. GUIDE D'ENTRETIEN RELATIF A LA DESCRIPTION DES POSTES/PROFILS

ETAPES	AXES	QUESTIONS
01	MISSION	Quel est le but /objectif principal assigné au poste ?
02	RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE	Quelles sont les principales activités que vous menez ? Quelles sont vos activités secondaires dans l'exercice de votre travail ? Quelles pondérations proposez pour chaque activité (temps mis pour exécuter l'activité, la pénibilité, etc) ?
03	RELATIONS DU POSTE	De quel niveau supérieur immédiat dépendez-vous ? Dans le cadre de l'exécution de vos activités, quelles sont les structures avec lesquelles vous entretenez des relations de travail ?
04	DIMENSION DU POSTE	Quels sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans l'exécution de vos activités ? Ces difficultés sont-elles mineures ou majeures ? justifiez. Combien de personnes exécutent les mêmes activités que les vôtres ? Ce nombre est-il en deçà ou au-dessus de celui qu'il vous faut pour atteindre vos objectifs ? justifiez. De quels moyens matériels disposez-vous pour exécuter vos activités ? De quels moyens matériels avez-vous besoin pour exécuter vos activités ? De quels avantages pécuniaires et /ou en nature bénéficiez-vous du fait de l'exécution de vos activités ?
05	COMPETENCES REQUISES	Quelles sont les compétences nécessaires pour la bonne exécution de vos activités ? Compétences spécifiques/métiers

		Compétences générales/transversales Compétences comportementales
06	CONDITIONS D'ACCES AU POSTE	Selon vous, quel est le niveau d'étude nécessaire pour la bonne exécution des activités que vous menez ? justifiez. Quels sont les domaines de formation spécifiques les mieux indiqués pour l'exécution de vos activités ? justifiez.
07	INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE	Quels indicateurs quantitatifs et qualitatifs pensez-vous nécessaires pour mesurer la bonne exécution de vos activités ?

Guide d'entretien relatif aux résultats attendus d'une analyse des postes et de l'analyse de la situation de travail (identifier les postes)

I. Les tâches réellement accomplies

Quelles sont les tâches que vous exécutez quotidiennement ?

Quelles sont les tâches qui vous occupent le plus ?

Etes-vous occupé à plein temps ?

- ☐ oui
- ☐ non

II. La perception des tâches

Les tâches que vous exécutez correspondent-elles à votre profil ?

- ☐ oui
- ☐ non

Les tâches correspondent-elles à vos attributions ?

- ☐ oui
- ☐ non

Comment vous appréciez votre niveau d'occupation ?

- ☐ sous employé ?
- ☐ sur employé ?
- ☐ adéquat ?

III. Les normes d'exécution

Quels sont les textes qui organisent votre travail ?

Existe-t-il des indicateurs de performances qui sont arrêtés pour apprécier votre travail ?

- ☐ Oui
- ☐ non

Si oui, quels sont ces indicateurs ?

Si non, quels peuvent être ces indicateurs selon vous ?

Existe-t-il des pondérations des tâches ?

- ☐ oui
- ☐ non

Si oui, comment ont-elles été obtenues ?

IV. Les tâches désirées

Quelles sont les tâches que vous pensez devoir exécuter dans le cadre du poste que vous occupez ?

V. Les projets

Quels sont les projets de votre structure sur les trois prochaines années qui auront un impact sur vos tâches ?

VI. Les aptitudes du titulaire

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exécution des tâches ?

- ☐ Au niveau technique/métiers

- ☐ niveau transversal

- ☐ niveau comportemental:

VII. Les aptitudes non utilisées

Disposez-vous d'autres compétences non exploitées ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, lesquelles ?

VIII. Les futures tâches

Quelles sont les possibilités d'évolution de votre poste ?

IX Pouvez-vous suggérer une dénomination pour le poste que vous occupez ?

NB : deux questions à poser au tout début du questionnaire :

Identification des processus ?

Qui intervient dans le processus ?

B/ QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES RESPONSABLES

ETAPES	AXES	QUESTIONS
01	MISSION	Quelle est la finalité du poste ?
02	RESPONSABILITES PERMANENTES DU POSTE	Quelles sont les principales activités de votre poste ? Quelles sont vos activités secondaires ? Comment pouvez-vous pondérer vos activités sur une échelle de 1 à 100% selon l'ordre d'importance ?
03	RELATIONS DU POSTE	De quel niveau supérieur immédiat votre poste dépend ? Quelles sont les structures ou le nombre de collaborateurs dépendant directement de votre poste ? Dans le cadre de l'exécution de vos tâches, quelles sont les structures avec lesquelles vous entretenez des relations de travail ?
04	DIMENSION DU POSTE	Quelles sont les difficultés qui affectent la bonne exécution de vos tâches ? - Majeures : - Mineures : Quel est le nombre de collaborateurs qui dépendent directement de vous ? De quels moyens matériels disposez-vous ? Quel budget disposez-vous pour l'exécution de vos activités ? Quels sont les avantages de toute nature liés à votre poste ?
05	COMPETENCES REQUISES	Quelles sont les compétences requises pour occuper votre poste ? Compétences spécifiques/métiers Compétences générales/transversales Compétences comportementales
06	CONDITIONS D'ACCES AU POSTE	Quel est votre niveau d'étude ? Quel est le niveau d'étude exigé pour occuper le poste ? Quelle est votre appréciation du niveau d'étude exigé pour occuper ce poste ? Quels sont les domaines de formation spécifiques capable d'occuper le poste ? Combien d'années d'expérience minimale doit-on exiger pour l'occupation du poste ?
07	INDICATEURS DE PERFORMANCE DU POSTE	Quels sont les indicateurs de performance déterminés pour le poste ? Quelles appréciations faites-vous de la pertinence de ces indicateurs ?

08	ORGANISATION	Combien de directions/services votre structure compte-t-elle ?
09	ACTIVITES DES COLLABORATEURS	Quelles sont les activités qui occupent vos collaborateurs ?
10	EFFECTIF/COMPETENCES	Êtes-vous en surnuméraire ou en sous-effectif ? justifiez. Quels sont les profils nécessaires à l'exécution de vos activités ? justifiez

ANNEXE 5 : FICHE DE CODIFICATION DES POSTES

La description des postes étant terminée, il est indispensable de trouver une méthode pour permettre une identification sans ambiguïté des fiches de poste. Il faut pour ce faire imaginer et adopter une codification des postes de travail. Il faut donc attribuer aux différentes fiches de postes des codes spécifiques.

I. Caractéristiques de la codification

La codification doit être à la fois complète, univoque, concise, simple, extensible, significative et classante.

La codification doit être durable, c'est à dire qu'elle puisse tenir compte des changements institutionnels de notre administration.

II. Les types de codification

Il existe deux types de codes : les codes élémentaires et les codes complexes

Les codes élémentaires permettent d'identifier un individu qui possède une propriété et une seule.

Ils sont de trois (03) sortes :

- les codes séquentiels
- les codes séquentiels par tranche
- les codes significatifs.

Les codes complexes permettent d'identifier un individu à partir de plusieurs propriétés.

Ils sont de deux sortes

- les codes hiérarchisés ou à niveau
- les codes articulés.

III. La codification des fiches de poste de la fonction publique

L'administration publique attribuera des codes complexes aux fiches de postes.

La construction de ces codes tiendra compte de quatre éléments :

- **La famille professionnelle ;**

Il convient d'utiliser des lettres significatives de la dénomination de la famille professionnelle sans pour autant dépasser trois lettres.

Exemple : Famille professionnelle : Gestion des ressources humaines

On retiendra GRH

- **L'emploi-type**

Par la suite on utilisera aussi des lettres significatives de la dénomination sans dépasser cette fois ci deux lettres.

Exemple : Famille professionnelle : Gestion des ressources humaines

Emploi-type : Recrutement

On retiendra RT

NB : pour les postes fonctions, l'emploi-type n'est pas pris en compte dans la codification du poste.

- **Le poste de travail**

Des lettres significatives de la dénomination du poste peuvent être utilisées.

Exemple : Famille professionnelle : Gestion des ressources humaines
Emploi-type : Recrutement
Poste de travail : Chargé de la planification du recrutement

On retiendra CPR

- **La position hiérarchique du poste**

Il convient ici d'attribuer des chiffres aux postes en tenant compte de la hiérarchie administrative (DG, directeur, chef de service, agent) et du niveau de technicité du poste.

Poste de directeur général : 1

Poste de directeur de service : 2

Poste de chef de service : 3

Poste d'agent : 4

Exemple : Famille professionnelle : Gestion des ressources humaines/GRH
Emploi-type : Recrutement/RT
Poste de directeur général/1

Illustration

Postes :

Directeur général en charge du recrutement GRH.DG.1

Directeur du recrutement GRH.DR.2

Chef de service chargé du recrutement GRH.CSR.3

Chargé de la planification du recrutement GRH.RT.CPR.4

Les postes de directeur de cabinet, conseiller technique, inspecteur général, inspecteur technique de service, de secrétaire permanent, de secrétaire technique ne sont pas concernés et doivent faire l'objet d'une autre codification.

Proposition

On utilisera pour ces postes les initiales du poste

Exemple :

Conseiller technique du ministre : CTM

Directeur de cabinet : Dcab

ANNEXE 6 : Exemple de dictionnaire des compétences :

Compétences	Descriptions
Compétences Comportementales	
Négociation	Capacité à explorer efficacement les options et les positions des différentes parties (internes et/ou externes) pour atteindre un accord ou un consensus qui satisfait toutes les parties.
Adaptabilité	Capacité à intégrer d'autres points de vue que le sien, à s'adapter aux situations ou à l'environnement, à remettre en cause ses méthodes de travail et ses décisions, à adapter son approche.
Confiance en soi	Conviction d'avoir la capacité à accomplir un travail, prendre des décisions, surmonter ses échecs, accepter les défis sans craindre d'assumer les conséquences de ses choix. Elle est source d'initiatives, de discussions ou de confrontations fructueuses.
Esprit de travail en équipe	Volonté et capacité à travailler avec d'autres au sein d'une équipe (ou dans un projet transversal dans l'entreprise n'impliquant pas nécessairement de liens hiérarchiques) afin d'atteindre un objectif commun (et non pas travailler seul ou en compétition avec les autres).
Expertise	Capacité à actualiser et développer ses connaissances pour lui-même et propension à les diffuser et à les faire s'approprier par les autres.
Initiative	Capacité à identifier les opportunités futures (ou obstacles) et à agir dès maintenant de manière à en tirer avantage (ou à les contrer).
Leadership	Capacité à entraîner ses collaborateurs vers des résultats ambitieux, en leur communiquant vision et objectifs et en mettant en place une organisation et des moyens, et en fournissant son support personnel.
Relationnel	Capacité à percevoir et comprendre ce que les autres pensent ou ressentent, au-delà de ce qu'ils expriment.
Rigueur	Capacité d'avoir le souci constant de réduire l'incertitude, de préciser les rôles et les responsabilités, de vérifier l'exactitude des données et des résultats.
Ouverture au changement	Capacité à s'intéresser à ce qui se passe à l'intérieur et en dehors de son champ d'activité, à aborder les choses avec ouverture et curiosité, à s'adapter aux modifications de son environnement et à devenir acteur, voire promoteur du changement.
Compétences Générales/Transversales	
Réseau relationnel (externe)	Capacité à constituer, à entretenir et à développer un réseau de connaissances externes, en vue de créer des opportunités de collaboration.
Analyse et Synthèse	Capacité à effectuer une analyse d'un sujet dans le but d'identifier et d'évaluer ses forces et faiblesses, pour y apporter des solutions pertinentes.
Résolution de problèmes	Capacité à identifier et décomposer les problèmes en leurs différents éléments, à rechercher les causes et formuler, mettre en œuvre des recommandations en utilisant toutes les informations pertinentes à disposition.
Gestion de projet	Capacité à définir et organiser les moyens, les ressources et les actions en fonction des besoins et des circonstances dans le but d'atteindre les objectifs du projet.
Techniques de management	Capacité à gérer et développer l'équipe dont on a la responsabilité au service du domaine assuré.
Techniques d'organisation	Capacité à organiser, de manière optimale, des ressources matérielles et humaines, ainsi que des événements dans le temps et dans l'espace, dont l'objectif est d'augmenter la réactivité et de réduire les coûts.
Expression écrite	Capacité à comprendre un document écrit et à écrire de manière claire et précise, tant vis-à-vis de l'interne que de l'extérieur, pouvant engager son Bureau, sa Direction, voire l'entreprise.
Expression orale	Capacité à s'exprimer de façon claire, fluide et efficace aussi bien en face à face qu'en groupe, ou dans des situations sensibles pouvant engager son Service, sa Direction, voire l'entreprise.
Utilisation d'outils informatiques	Capacité à utiliser avec l'aisance et l'efficacité requises des outils informatiques et bureautiques comprenant des matériels et logiciels standards du marché (Word, Excel, ...) et des logiciels spécifiques à l'entreprise.
Anglais	Capacité à s'exprimer de façon claire, fluide et efficace en anglais.

Français	Capacité à s'exprimer de façon claire, fluide et efficace en français.
Compétences Métier/Technique	
Métier "RH"	
Administration du personnel	Capacité à gérer quotidiennement l'ensemble des travaux administratifs relatifs à la gestion du personnel conformément aux législations en vigueur.
Rémunération et classification	Capacité à gérer les politiques, systèmes et méthodes de rémunération afin de motiver et fidéliser le personnel de
Techniques de recrutement	Capacité à gérer la politique de recrutement, dans les meilleures conditions de coûts et de délais, en vue d'attirer les ressources adéquates, en faisant appel à la mobilité interne ou au marché externe.
Gestion de la formation	Capacité à gérer la politique de formation du personnel à travers des outils et des procédures de formation. Et ce, dans les meilleures conditions de coût et de qualité dans une optique de développement des compétences du personnel.
Gestion sociale	Capacité à gérer la politique sociale, dans les meilleures conditions de coûts et de qualité, en vue d'instaurer un climat social serein.
Utilisation du SIRH	Capacité à utiliser le système d'information RH à travers ses différentes fonctionnalités afin de permettre un meilleur pilotage de l'activité RH.
Développement RH	Capacité à conceptualiser les outils RH (référentiels RH, système d'évaluation, etc.) afin d'élaborer des plans d'actions visant à améliorer la fonction RH.
Droit du travail	Capacité à utiliser le Code du Travail afin d'assurer une bonne gestion du personnel et d'améliorer les relations de l'entreprise avec les partenaires sociaux.
Métier "Finance & comptabilité"	
Comptabilité / Tiers	Capacité à établir et suivre la comptabilité des comptes des tiers (fournisseurs, comptes rattachés)
Comptabilité / Clients	Capacité à établir et suivre la comptabilité des comptes clients (clients, comptes rattachés)
Gestion de trésorerie	Capacité à optimiser la gestion des flux monétaires de trésorerie
Gestion des déclarations fiscales	Capacité à établir et suivre les déclarations fiscales (IR, IS, TVA, etc.)
Fiscalité	Capacité à maîtriser les techniques fiscales
Utilisation du logiciel	Capacité à utiliser, manipuler et exploiter le logiciel de gestion des achats et stocks
Comptabilité analytique	Capacité à établir un découpage analytique, concevoir et diffuser périodiquement les reporting en vue de maîtriser les coûts par centres analytiques.
Analyse financière	Capacité à analyser les performances des sites de production à l'aide de données qualitatives et quantitatives issues des comptabilités et de l'opérationnel en vue de formuler des recommandations.
Comptabilité générale	Capacité à connaître les pratiques comptables conformément au plan comptable marocain (comptes comptables, amortissements, provisions, etc.)
Techniques de codification	Capacité à connaître et établir les codifications pour référencement des immobilisations.
Techniques d'inventaire	Capacité à connaître et mettre en application les pratiques d'inventaires afin de définir les écarts