

L'élaboration de la fiche de poste

Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste



Christine **SCHMELTZ-OSCABY**
40 Allée Ikinoak - 64210 Guethary
tél.: 06 07 51 95 97
E-mail :chrischmeltz@yahoo.fr

SOMMAIRE

- ☞ **La fiche de poste : définition, enjeux, finalités, agents concernés, conditions de succès, procédure.**

- ☞ **Comment remplir sa fiche de poste ?**

- ☞ **Annexes :**
 - Exemple de fiche de poste : gestionnaire des concours
 - Questions pour dire son travail
 - Verbes d'activité



La fiche de poste

Définition

La fiche de poste est un **descriptif de la fonction exercée** par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel.

Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste.

Le poste est décrit tel **qu'il est tenu** en fonction de la mission confiée.

La rédaction doit donner une **photographie** du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.

Ses atouts

1. La fiche de poste est un outil de communication.

Outil de gestion collective, **la fiche de poste est un outil de communication** : elle est l'occasion pour chaque agent d'un dialogue avec son supérieur hiérarchique direct et réciproquement.

Le renseignement de la fiche fait **l'objet d'une réflexion conjointe de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct**. En effet, ils détiennent ensemble les informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions du poste.

L'un des enjeux est de donner des repères partagés sur la fonction attendue par l'établissement.

2. La fiche de poste est un outil de clarification.

Elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la **clarification du mode d'organisation** nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

3. La fiche de poste est un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs.

Parler ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, permet de faire un bilan de l'activité, de voir apparaître des difficultés et de définir des objectifs.

Ses finalités

Pour l'agent

Elle permet de :

- communiquer avec son supérieur hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensembles des activités qu'il effectue et ses contraintes,
- avoir avec lui une discussion sur les évolutions souhaitables de son poste,
- améliorer la connaissance du service et l'appartenance à un service,

- prendre en compte le besoin de chaque personnel d'être partie prenante et responsabilisé dans son activité professionnelle.

Pour le service

Elle favorise

- la formalisation des situations de travail de chaque agent,
- une meilleure connaissance des contributions de chacun,
- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement,
- l'émergence des projets de service.

Recommandations et conditions de succès

La fiche de poste doit exister **pour chaque agent**.

Elle est **conçue par le supérieur hiérarchique et son collaborateur** et en liaison avec ses collègues. Elle est rédigée dans le cadre global des missions du bureau, du service et la répartition des activités de chacun. De fait, ce n'est pas une pièce confidentielle.

Elle est rédigée de **manière rigoureuse**. La description du poste doit pouvoir **informer** de façon complète un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein de l'institution.

Elle doit être précise tout en étant concise. Il ne s'agit pas de tout « dire » mais de **sélectionner** et **hiérarchiser** les activités essentielles.

Elle est **évolutive** : datée et périodiquement réactualisée, notamment au cours de l'entretien d'évaluation.

Elle est validée par le chef de service.

La procédure

Le supérieur hiérarchique explique **collectivement** les enjeux et la méthodologie de la fiche de poste.

Dans un premier temps, **l'agent et son supérieur hiérarchique direct préparent individuellement** la rédaction de la fiche de poste.

Puis, **ils mettent en commun leur projet de fiche de poste lors d'un entretien**. Leur réflexion commune débouchera sur un document qu'avalisera le supérieur hiérarchique direct par sa signature et que l'agent cosignera.



Comment rédiger sa fiche de poste ?

Comment rédiger sa fiche de poste ?

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU POSTE

Intitulé du poste:

Indique le nom couramment utilisé pour désigner le poste

Exemple :

Secrétaire d'administration

RENSEIGNEMENTS RELATIFS À L'AGENT

Nom patronymique, nom marital, prénom, statut, corps, catégorie (A, B ou C), grade, entité, affectation :

Cette partie a pour but d'identifier la personne affectée sur le poste, signataire de la fiche et son statut au jour de la validation de la fiche.

Elle est remplie par l'administration.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU SERVICE

MISSION PRINCIPALE DU SERVICE (à remplir par le chef de service) :

Définit en une seule phrase le rôle, la raison d'être ou la finalité du service au sein de l'établissement.

Répond aux questions : « Pourquoi l'institution a-t-elle ressenti le besoin de créer un tel service ? Pour satisfaire quels besoins essentiels ? » Autrement dit « A quoi et à qui le service est-il utile en priorité ? ».

Exemple :

✓ **Assurer la prise en charge des aspects logistiques de la fonction de direction.**

COMPOSITION DU SERVICE

Précise le nombre d'agents du service.

Ex : 2 personnes (1,8 temps pleins)

POSITIONNEMENT DE L'AGENT DANS L'ORGANIGRAMME DU SERVICE

Précise qui est (le) ou (les) responsable(s) hiérarchique(s) direct(s) (N+1) ainsi que le chef de service (N+2).

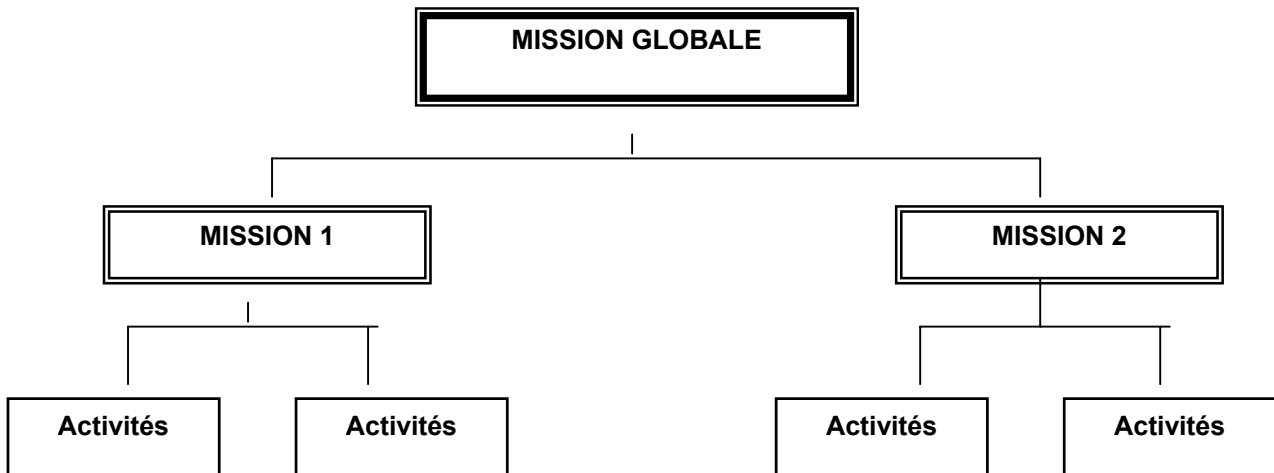
Précise, dans le cas d'un poste d'encadrement, qui sont les collaborateurs (N1, N2, N3..).

Exemple :

✓ **Mme X...est placée sous la responsabilité de Mr Y...et de Mme .Z. (Principal et Principal adjoint)**

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX MISSIONS DU POSTE

LA FICHE DE POSTE : L'ARCHITECTURE DU POSTE



MISSION GLOBALE

Définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité du service.

La mission principale se résume en une seule phrase composée :

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

Exemple:

Contribuer à la prise en charge des aspects logistiques de la fonction de direction

MISSIONS ET ACTIVITES

MISSIONS :

La mission principale se décline **en plusieurs missions (de 2 à 5)**.

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**.

La mission se décline en plusieurs activités.

ACTIVITÉS :

Indiquent ce que la personne **fait réellement dans son travail**.

Elles sont exprimées en verbe d'action (concevoir, développer, conduire, conseiller, réparer, construire, informer, animer, former...).

Quand cela est 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**.

Exemples :

Mission : Assurer la gestion administrative et pédagogique des élèves.

Activités :

- ☞ **Vérifier les documents d'inscription, les trier et les classer.**
- ☞ **Enregistrer informatiquement les inscriptions.**
- ☞ **Classer, mettre à jour et archiver les dossiers des élèves.**
- ☞ **Distribuer, recenser et saisir les dossiers de bourses.**
- ☞ **Enregistrer informatiquement les inscriptions aux examens.**
- ☞ **Distribuer les relevés de notes du Brevet et les diplômes.**
- ☞ **Enregistrer informatiquement les vœux d'orientation des élèves.**
- ☞ **Réclamer ou transmettre les dossiers des élèves changeant d'établissement.**
- ☞ **Elaborer des documents d'aide à la gestion des élèves.**

Mission : Contribuer au secrétariat et à l'accueil.

Activités :

- ☞ **Mettre en forme les courriers du chef d'établissement et de l'adjoint.**
- ☞ **Transmettre aux intéressés les courriers administratifs, ou personnels, les circulaires ou convocations et autres documents.**
- ☞ **Assurer l'accueil physique et téléphonique de l'établissement.**
- ☞ **Afficher les absences des professeurs.**
- ☞ **Assurer les tâches prioritaires de sa collègue en cas d'absence de cette dernière.**

* (Eventuellement, donner une indication des périodes et du nombre de dossiers traités).

CONTRAINTES ET DIFFICULTÉS DU POSTE

Définit les contraintes du poste, ses astreintes, ses risques, ce qui est ennuyeux ou pénible à réaliser (ex : contraintes de temps, de surcharge de travail pour une période donnée, caractéristiques particulières liées aux conditions de travail...).

Exemples :

- ☞ **Variation importante de la charge de travail au cours de l'année avec une accumulation en début et fin d'année.**
- ☞ **Nombreuses interruptions dans le travail (élèves, parents, professeurs, autres personnels), d'où la difficulté de rester concentrée.**
- ☞ **Augmentation considérable de l'accueil téléphonique en fin d'année scolaire.**

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX COMPETENCES REQUISES

Indique l'ensemble des **SAVOIRS**, **SAVOIR-FAIRE** et **SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAUX (savoir être)** nécessaires à l'exécution optimale des activités liées au poste.

Permettent de déceler ensemble les besoins en formation et de définir des objectifs de progrès dans l'occupation du poste.

Dans la plupart des cas, afin de ne pas alourdir la liste, il est conseillé de se limiter **aux compétences critiques** (les connaissances, les savoir faire et les savoir faire comportementaux réputés indispensables).

On peut distinguer **trois sortes de compétences** :

- **Le SAVOIR** : l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques.
De quelles connaissances principales a besoin l'agent ?

Exemples :

- ☞ **Connaître le fonctionnement d'un collège.**
- ☞ **Connaître la structure et le fonctionnement pédagogiques du collège J Ch...**

- **Le SAVOIR-FAIRE technique et méthodologique** : mise en œuvre d'un savoir ou d'une habileté spécifique pour une réalisation spécifique.
Que doit-il être capable de faire ?

Exemples :

- ☞ **Savoir utiliser les logiciels Word, Excel, les applications GEP, Bourses et DNB.**
- ☞ **Savoir chercher l'information et la mettre en application.**
- ☞ **Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction et de mise en page du courrier administratif.**
- ☞ **Savoir être rigoureux et méthodique, disponible dans les moments de pointe.**

- **LE SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAL :**

Ensemble d'attitudes et de comportements attendus dans une situation donnée.
Quelles sont les façons souhaitables d'agir?

Exemples :

- ☞ **Savoir écouter son interlocuteur, analyser sa demande, y répondre de manière courtoise.**
- ☞ **Savoir prendre des initiatives, et se fixer des priorités.**

On classe **dans les savoir-faire comportementaux** :

- **Les comportements sociaux et professionnels :**

Savoir s'impliquer dans un travail de groupe, savoir s'impliquer dans un travail en réseau, savoir animer un groupe de travail, savoir animer une réunion, savoir s'adapter aux changements rapides, savoir gérer son stress, savoir être précis et rigoureux, savoir être organisé et méthodique, savoir prendre des initiatives....

- **Les attitudes relationnelles et de communication :**

Savoir écouter, savoir communiquer en public, savoir établir une relation de confiance avec ses interlocuteurs, savoir coordonner ses activités avec celles de ses collègues, savoir présenter un projet, savoir argumenter, savoir négocier en situation de crise, savoir gérer un conflit ...

- **Les attitudes éthiques :**

Savoir respecter la confidentialité, savoir respecter l'utilisateur....



ANNEXES :
Exemple
Questions pour dire son travail
Verbes d'activité

Exemple

FICHE DE POSTE DUN GESTIONNAIRE DES CONCOURS

| IDENTIFICATION DU POSTE | |
|---|--|
| <i>Intitulé du poste</i> | <i>Gestionnaire des concours de recrutement des personnels enseignants du second degré, d'éducation et d'orientation</i> |
| <i>Nature du poste</i> | Administration |
| IDENTITE DE L'AGENT | |
| <i>Nom-prénom</i> | M. X... |
| <i>Statut, corps, catégorie, grade</i> | Personnel de catégorie C, adjoint administratif |
| PRESENTATION DU SERVICE (à remplir par le N+1) | |
| <i>Mission principale du service</i> | Assurer l'organisation des concours nationaux et académiques |
| <i>Composition du service (effectif)</i> | 11 agents |
| <i>Positionnement de l'agent dans l'organigramme du service</i> | Mr X est placé sous la responsabilité du chef de bureau Mr... |
| MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE | |
| <i>Mission principale, raison d'être ou finalité du poste</i> | Contribuer à l'organisation et au déroulement des épreuves des concours de recrutement des personnels enseignants (CAPES, Agrégation, Capes...), d'éducation et d'orientation. |
| <i>Missions et activités du poste</i> | <p>Mission : Assurer l'accueil et l'information du public</p> <ul style="list-style-type: none">- Préparer et transmettre les avis d'ouverture des concours ;- Traiter les demandes d'information des candidats ;- Traiter les demandes d'inscription hors délais. <p>Mission: Contribuer à l'organisation et la logistique des épreuves écrites des concours</p> <ul style="list-style-type: none">- Mettre en œuvre les procédures d'inscription ;- Déterminer le nombre de centres pour y affecter les candidats selon les concours ;- Préparer les convocations et besoins en papeterie ;- Organiser la surveillance des épreuves ;- Préparer les centres ;- Préparer les sujets. |

| | |
|---|---|
| | <p>Mission : Contribuer au bon déroulement des épreuves et à la préparation de leur suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Répartir les sujets dans les centres ; - Superviser le déroulement des épreuves ; - Assurer la gestion de l'après concours; - Préparer la logistique d'organisation de l'admission (recevabilité des dossiers après les résultats de l'admissibilité et envoi à Paris); - Elaborer les bilans statistiques des concours. |
| <p><i>Intérêts, contraintes, difficultés du poste</i></p> | <p>Deux contraintes génèrent une forte pression et obligent à une très grande disponibilité à certains moments :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'obligation de résultats et le respect des contraintes temporelles (le bon déroulement des épreuves, l'absence de contentieux, le respect exact du calendrier) ; - La dimension cyclique des activités (avec des périodes à très forte charge de travail). |

| COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE | |
|--|--|
| Profil du poste | <p>Les « savoirs » :</p> <p>Connaître les documents supports de la réglementation et leurs principes d'utilisation ; Connaître les règles fondamentales de l'organisation des concours enseignants ; Connaître les établissements de l'académie (ainsi que les centres à louer), leur implantation, leur mode d'accès; Connaître les principes de préparation des centres d'examen ; Connaître les principes de sécurité liés à l'organisation d'un concours.</p> <p>Les « savoir-faire » :</p> <p>Savoir appliquer la réglementation ; Savoir mettre en œuvre les techniques de rédaction d'un courrier administratif, d'une note d'information ; Savoir utiliser l'application OCEAN ; Savoir utiliser le serveur Internet des concours ;</p> <p>Les « savoir-faire » comportementaux :</p> <p>Savoir être organisé et méthodique ; Savoir négocier en situation de crise ; Savoir respecter la confidentialité ; Savoir gérer son stress et être réactif.</p> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| <i>Date et signature de l'agent :</i> | <i>Date et signature du supérieur immédiat de l'agent :</i> |
|---------------------------------------|---|

Date et signature du supérieur hiérarchique :

Questions pour dire son travail

☞ Description des activités

Il s'agit d'amener le collaborateur 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 centrant sur ce qui fait la particularité, l'essentiel et l'utilité de sa contribution et également les difficultés qu'il rencontre.

Il est souvent recommandé **de commencer par les activités, voire les tâches** pour aller vers les missions et la mission principale.

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 ?
- Y a-t-il des cycles ? Quelles sont leur nature et leur fréquence ?

☞ Description des missions

Quelques questions à titre d'exemple

- A qui et à quoi votre poste est-il utile en priorité ? Et pour quoi faire ?
- Quel est le domaine principal de résultat ?
- Quelles sont les contributions (services ou produits) que vous fournissez à chacun de vos clients (internes ou externes) ?
- Pourquoi l'institution a-t-elle ressenti le besoin de créer un tel poste ?
- Pour satisfaire à quel besoin essentiel ?

☞ Place du poste dans l'organisation

Quelques questions à titre d'exemple

- De qui dépendez-vous dans l'institution ? Sous la responsabilité de qui êtes-vous.. ? De qui êtes-vous responsable ?
- Comment s'articulent vos activités par rapport à celles de vos collègues au sein du bureau, du service ?
- Sont-elles bien délimitées ? Y a-t-il des recoupements ? A quels moments ?
- Quels sont les avantages, les inconvénients de ses recoupements ?

☞ Intérêts, Contraintes et difficultés du poste

Quelques questions à titre d'exemple

- Que faut-il aimer pour se réaliser, pour se sentir bien dans ce poste ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre travail ?
- Comment parvenez-vous à résoudre ces difficultés ?

Profil de poste

Quelques questions à titre d'exemple

- Quelles sont les principales connaissances nécessaires pour mener à bien le poste ?
- Que faut-il savoir, savoir-faire pour être à l'aise dans votre poste ?
- Si j'avais à vous remplacer quelles sont les principales compétences que je devrais mettre en œuvre ou développer ? En terme de connaissance théorique ou pratique, en terme de savoir-faire technique ou méthodologique, et en terme de savoir-faire comportemental ?

Verbes d'activités

| DECIDER | DIRIGER | GERER | ORGANISER | CONTRÔLER |
|--|--|---|---|--|
| Arrêter Choisir Conclure Déterminer Éliminer Fixer Opter Régler Résoudre Trancher | Animer Commander Conduire Définir Déléguer Guider Impulser Inspirer Instituer Manager Piloter Présider | Estimer, prévoir, engager, liquider, mandater, contrôler, vérifier, établir, lister, payer, reverser, quantifier, établir des statistiques, suivre des crédits, des paiements... | Aménager Anticiper Arranger Collaborer Coordonner Distribuer Établir Mettre en place Planifier Préparer Programmer Répartir Structurer | Apprécier Enquêter Éprouver Évaluer Examiner Mesurer Superviser Surveiller Tester Valider Vérifier |
| ADMINISTRER | CHERCHER | CRÉER | DÉVELOPPER | NÉGOCIER |
| Classer Compter Enregistrer Établir Garantir Gérer Inventorier Ranger Recenser Régir Répertoire Suivre | Analyser Calculer Consulter Enquêter Étudier Examiner Expérimenter Observer Prospector Rechercher S'approprier Sonder | Adapter Améliorer Concevoir Construire Découvrir Élaborer Imaginer Innover Inventer Renouveler Transformer Trouver | Accroître Améliorer Augmenter Commercialiser Déclencher Élargir Étendre Étudier Implanter Lancer Progresser Promouvoir | Acheter Arbitrer Argumenter Commercialiser Conclure Consulter Convaincre Démontrer Persuader Placer Proposer Sélectionner Vendre |
| CONSEILLER | FORMER | COMMUNIQUER | PRODUIRE | |
| Aider Clarifier Comprendre Diagnostiquer Éclairer Écouter Guider Inciter Orienter Préconiser Proposer Recommander | Animer Apprendre Conduire Développer Éduquer Entraîner Éveiller Instruire Sensibiliser Transformer | Dialoguer Discuter Échanger Écouter Exprimer Informer Interviewer Négocier Partager Rédiger Rendre Compte Renseigner Transmettre | Appliquer Effectuer Élaborer Exécuter Faire Réaliser Suivre Utiliser (et toutes activités à caractère répétitif, à base d'une technicité). | |