

CONSTRUIRE SES OUTILS RH LA FICHE DE FONCTION

Synthèse de la fiche développée jointe

Outil au service d'une politique de ressources humaines cohérente, la fiche de fonction concerne tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, administrateurs, usagers, ...).



De quoi parle-t-on ?

Si le référentiel de diplôme définit un métier tel que reconnu et certifié au niveau national, la fiche de fonction identifie un référentiel d'activités et de compétences d'une **catégorie d'emplois à mêmes finalités et de même niveau au sein d'une entreprise**.

⊕ La fiche de fonction détaille alors les missions, activités et les compétences d'un groupe de professionnels et décrit le socle commun des postes présentant des proximités suffisantes pouvant être appréhendés de façon collective.

⊕ Les fiches de fonction apportent une vue d'ensemble des différents rôles professionnels à l'intérieur d'une structure.



Un outil au service d'une meilleure organisation

Son contenu : Une fiche de fonction est le plus souvent **structurée en 5 points (⇒ p.7)** :

1 - Intitulé de l'emploi

2 - Le champ d'intervention

⇒ En référence à l'organigramme

3 - Les fonctions

⇒ Telles que définies par rapport à l'emploi effectif

4 - Les activités

⇒ Correspondant aux fonctions

5 - Les champs de compétences

⇒ En référence au diplôme concerné le plus proche et au niveau de classification dans les conventions collectives.

Pour les parties 3 / 4 / 5 il est essentiel de mener une réflexion sur le « tronc » commun des différents postes relevant de la fonction.



Les fiches de fonction permettent une cartographie des emplois-types au sein d'une organisation. Elles sont donc plutôt utilisées dans les structures d'une certaine importance pour éclairer tant leur organisation actuelle que pour conduire le changement et mieux répondre aux objectifs économiques et sociaux.

Donner à l'organisation des bases solides, clarifier le fonctionnement collectif : tels sont les principaux enjeux et objectifs de l'élaboration des fiches de fonction qui engage un processus de réflexion collective.

La réflexion sur les fiches de fonction permet une approche collective de la gestion des emplois : leur lisibilité, leur évolution.

C'est un outil de gestion des ressources humaines qui s'inscrit comme un des premiers outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (⇒ p.8). L'articulation entre la fiche de fonction et les différents outils RH devra être pensée.

Cet outil facilite et permet entre autres :

- ⊕ la rédaction de fiches de postes – outil à vocation individuel ;
- ⊕ l'organisation du travail ;
- ⊕ le recrutement et l'intégration ;
- ⊕ l'évolution des carrières (politique de mobilité, ...) ;
- ⊕ la formation professionnelle ;
- ⊕ la mise en place d'une externalisation de certaines fonctions.

Mais aussi :

Elle sert de support aux entretiens annuels et professionnels. Elle permet de mieux identifier les activités et compétences relevant de la compétence collective de l'organisation, d'identifier des priorités, d'éclairer les politiques de rémunération.

Elle **n'a pas un caractère obligatoire** au regard de la loi mais elle peut avoir des répercussions sur les contrats de travail.



Méthodes d'élaboration

Les différentes **méthodes d'élaboration** – groupes de travail par fonction, groupes mixtes, rédaction par les responsables – ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Elles posent la question de la participation des professionnels et de leurs représentants (⇒ p.9 et p.14) :

- ⊕ la mise en place d'un groupe de travail par fonction : selon la taille de l'entreprise, cette méthode sera plus utilisée et efficace .
- ⊕ la mise en place d'un groupe mixte de travail constitué de représentants de chaque emploi-type (fonction) : chacun échange sur la fonction qui le concerne, cette méthodologie implique alors les salariés et facilite l'appropriation de l'outil par les professionnels ;
- ⊕ la rédaction par la direction ou le responsable direct : cette méthode limite les échanges et les salariés peuvent alors ne pas s'approprier par la suite cet outil.

La méthode d'élaboration retenue dépendra notamment :

- du contexte ;
- des objectifs attendus d'un tel outil ;
- du mode de management.



(⇒p.14).



Des spécificités pour les associations de solidarité

Les associations de solidarité ont aussi développé leurs propres spécificités par rapport aux outils RH du fait de la diversité des acteurs qu'elles associent à leur action, selon la diversité de leurs statuts.

1 - La mobilisation d'acteurs de statuts différents et leur interaction

Le management des ressources humaines dans les associations a entre autres pour particularité :

- ⊕ **d'associer d'autres acteurs que les salariés et les stagiaires** : des bénévoles (élus et de terrain), des volontaires et des usagers,
- ⊕ **pour une co-construction** selon une finalité non pas marchande de prestation de services mais d'action sanitaire et sociale selon des rapports sociaux de solidarité avec les personnes en situation de vulnérabilité, en reconnaissant leur rôle actif.



Il est alors important de formaliser pour l'organisation de l'action des repères des fonctions des uns et des autres. Cet outil permet à chacun d'être mieux reconnu dans son métier dans le cadre de l'association et de la mise en œuvre de son projet. Cela a une importance pour l'animation globale du projet et pour sa réalisation.

Il est primordial que les associations clarifient la place et le rôle de chaque acteur : comment les acteurs se situent-ils les uns par rapports aux autres dans un projet collectif ?

2 – La nécessité de coordonner ces acteurs divers

L'importance de la professionnalisation des acteurs comme gage de qualité, la pression économique, le mouvement de mutualisation et de restructuration du secteur, la sécurisation des parcours professionnels mais aussi le repérage d'activités et de compétences de bien-être des personnes, de création de relations sociales porteuses de motivation et d'engagement, d'identification de la cohérence entre un projet porteur de sens et son organisation... autant de facteurs qui incitent les associations à élaborer des fiches de fonction. En effet, celles-ci permettent de mieux identifier comment : (⇒ p.12)

- ⊕ **coordonner** les acteurs ;
- ⊕ gérer les **tensions** internes ;
- ⊕ mobiliser les **bénévoles** ;
- ⊕ associer les **usagers**.

La démarche liée à la fiche de fonction peut donc inspirer des démarches comparables auprès d'autres acteurs, à condition de les adapter à leur identité : cela facilite leur valorisation dans le cadre d'un parcours professionnel tout au long de la vie.

En ce qui concerne les bénévoles, clarifier l'objet et les conditions de l'activité dans une **charte du bénévolat ou une convention** devrait **prévenir les requalifications** en salariat (⇒ p.15), les confusions de statut en précisant le cadre de leur travail.

La fiche de fonction peut être un outil de mise en cohérence d'une politique de gestion des ressources humaines et du projet associatif pour la mise en œuvre des valeurs de solidarité affichées par l'association à travers son organisation. (⇒p.17)

Quelques illustrations

☞ Les fonctions de président, secrétaire général et trésorier ainsi que les fonctions confiées aux autres administrateurs sont souvent définies dans les statuts et le règlement intérieur de l'association.

☞ Les associations d'usagers ou de leurs parents, qui peuvent avoir un rôle d'employeur, ont développé des outils particuliers pour positionner les fonctions exercées par les professionnels salariés, et celles exercées par les autres catégories d'acteurs à partir de divers supports.

☞ Il en est de même des ONG ou associations se situant dans une dimension « d'empowerment » des usagers et de lutte contre leur exclusion et leur

disqualification (cf. associations d'éducation populaires, associations caritatives).

☞ Certaines associations clarifient et étayent les fonctions des bénévoles, en dehors des missions statutaires, via un document intitulé « charte des bénévoles » et formalisent la répartition des fonctions entre salariés et bénévoles avec un outil dont le contenu reprend celui de la fiche de fonction en l'adaptant.

☞ Il en est de même de nombreuses associations d'éducation populaire.



Un outil à faire vivre

Les fiches élaborées ont vocation à **évoluer en fonction des changements** ; elles s'insèrent dans des **choix de management et plus largement de construction des rapports sociaux**. Elles participent au système de communication et d'animation de l'association autour de la construction du sens de l'action. (⇒ p.17).

Il est important que la réflexion sur les fiches de fonction puisse être revue régulièrement.

Mots clés :

FONCTION – POSTE – COMPETENCE – ORGANISATION – ACTIVITE