

Descriptions de fonctions et profils de compétences  
au sein de l'Administration fédérale

# LES DOUZE RUBRIQUES D'UNE DESCRIPTION DE FONCTION

Manuel

**Janvier 2018**

DG Recrutement et Développement

SPF Stratégie et Appui

# TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION GÉNÉRALE	4
2	DESCRIPTIONS DE FONCTIONS DANS LE CONTEXTE FÉDÉRAL	7
3	RUBRIQUE 1: IDENTIFICATION DE LA FONCTION	15
3.1	Dénomination de la fonction	15
3.2	Code de la fonction	17
3.3	Niveau (et classe)	17
3.4	Organisation	18
3.5	Date de création	18
3.6	Langue originale	18
3.7	Famille de fonctions	19
3.8	Catégorie de métiers	19
4	RUBRIQUE 2: RAISON D'ÊTRE DE LA FONCTION	21
5	RUBRIQUE 3: FINALITÉS	23
5.1	Rôles	23
5.2	Domaines de résultats	24
5.3	Exemples de tâches	25
6	RUBRIQUE 4: ÉLÉMENTS DE RÉSEAU	28
7	RUBRIQUE 5: ORGANIGRAMME	30
8	RUBRIQUE 6: POSITIONNEMENT	31
8.1	La fonction est dirigée par ...	31
8.2	La fonction assure la direction d'un groupe de ...	31
9	RUBRIQUE 7: AUTONOMIE	33
9.1	La fonction peut décider en autonomie au sujet de ...	33
9.2	La fonction doit demander une autorisation pour ...	33
10	RUBRIQUE 8: IMPACT	35
10.1	Budget de fonctionnement total de l'entité	35
10.2	Budget de travail propre	35
10.3	Autres données quantitatives	35
11	RUBRIQUE 9: EXPERTISE TECHNIQUE	36
11.1	Diplôme	36
11.2	Profil de compétences techniques	37
11.3	Expérience	37
11.4	Durée d'acclimatation au contexte	38

12	RUBRIQUE 10: INNOVATION	39
12.1	A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle soumise?	39
12.2	Quelles innovations?	39
12.3	Sur la base de quel cadre de référence?	39
13	RUBRIQUE 11: PROFIL DE COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES	41
14	RUBRIQUE 12: CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FONCTION	42
15	ENFIN : QUALITÉ DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS	43
16	OUTILS	44
17	ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF STRATEGIE ET APPUI	45

# 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE

Explication des concepts : famille de fonctions, description de fonction, catégorie de métiers, profils de compétences génériques et techniques.

Sur la base des missions de l'organisation, les descriptions de fonctions, complétées par les profils de compétences génériques et les profils de compétences techniques, constituent le fil rouge de la **gestion des compétences**. Celle-ci soutient les différents processus RH.

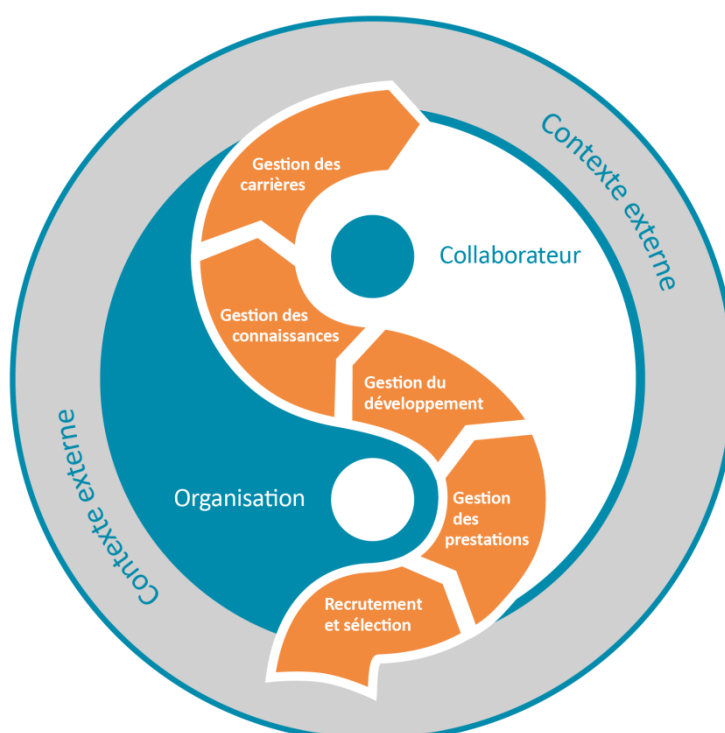


Figure 1 : les processus RH au sein de l'Administration fédérale

**Une description de fonction** accompagne le collaborateur tout au long de sa carrière, de son entrée en fonction jusqu'à son départ de l'organisation.

La question d'une politique de descriptions de fonctions se pose dans la plupart des organisations. L'Administration fédérale n'échappe pas à cette règle. Au sein de l'Administration aussi, l'employeur se demande « comment » préciser clairement aux collaborateurs « ce que » l'organisation attend d'eux. En outre, ceux-ci souhaitent jouer un rôle actif en contribuant à donner forme au contenu de leur fonction.

La description de fonction apporte une réponse à ces deux attentes. Elle précise ce que l'organisation attend des fonctions en termes de résultats et de compétences, et elle inscrit la contribution du ou des titulaire(s) de fonction concerné(s) dans le cadre des objectifs de l'organisation fédérale.

Toutes les fonctions sont réparties dans une famille de fonctions, une catégorie de métiers et un niveau et/ou classe.

Pour une meilleure structure dans l'éventail de fonctions, **18 familles de fonctions** ont été définies pour toute l'Administration fédérale. Il s'agit de groupes de fonctions qui suivent le même processus de travail. Les différentes finalités décrivent les éléments ou les étapes du processus. Une famille de fonctions a une portée plus vaste et plus générale qu'une fonction.

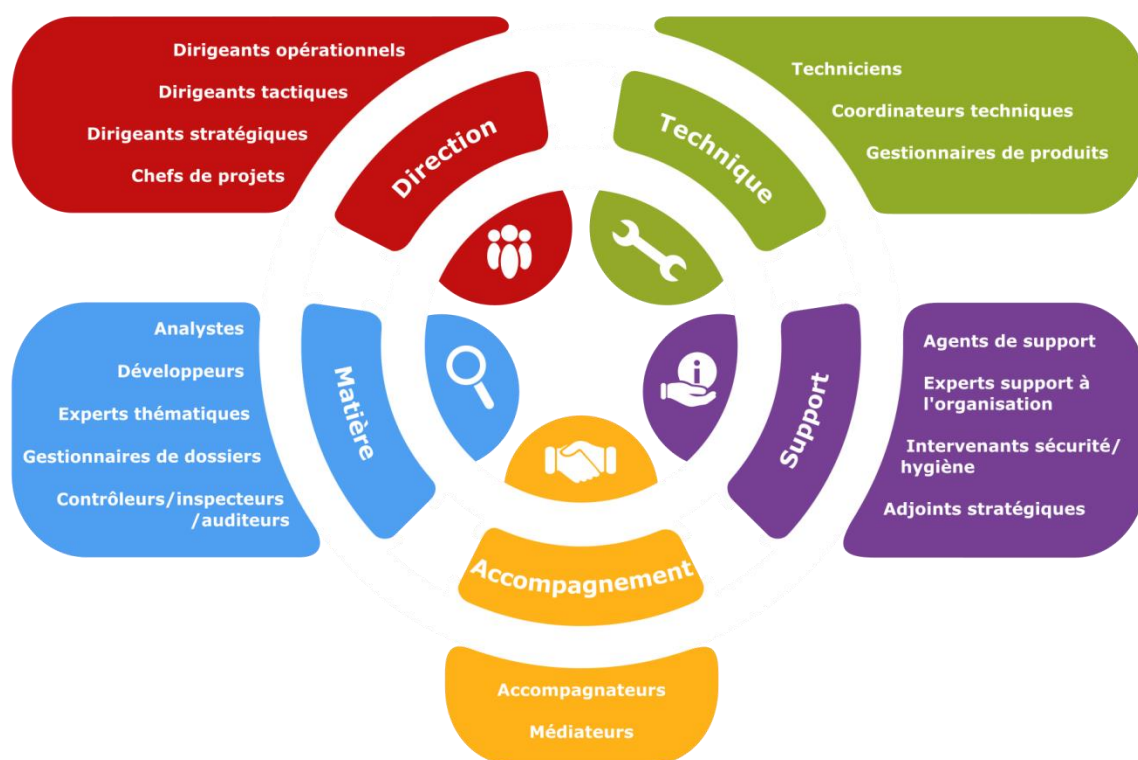


Figure 2 : les 18 familles de fonctions de l'Administration fédérale

Les descriptions de fonctions contribuent également à rendre les possibilités de carrière plus transparentes et permettent d'assurer la mise en place des processus<sup>1</sup> qui optimisent la gestion des carrières et la gestion des prestations.

Ce langage commun optimise la cohérence et la communication au sein de l'organisation.

La catégorie de métiers dans laquelle est classée la description de fonction décrit un domaine d'expertises et de connaissances déterminé et regroupe les compétences techniques qui sont liées aux matières traitées dans un métier ou discipline déterminé(e). Il existe **17 catégories de métiers** au sein de l'Administration fédérale.

<sup>1</sup> Le chapitre 2.2. du Manuel « Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale » présente de manière synthétique ces différents processus.

**Les descriptions de fonctions de niveau A** (réparties dans une des cinq classes A1 à A5) sont gérées de manière centralisée par le SPF BOSA via la [cartographie fédérale](#).

La gestion **des descriptions de fonctions des niveaux B, C et D** relève totalement de l'organisation qui les élabore. Celle-ci peut s'inspirer des familles de fonctions et des fonctions exemplatives disponibles via [la cartographie fédérale](#).

Pour pouvoir être utilisées comme un instrument polyvalent et transversal des ressources humaines au sein des organisations fédérales, les descriptions de fonctions se basent sur un modèle standardisé composé de **douze rubriques fixes**.

Le premier manuel de la série qui suit fournit les éléments pour rédiger une description de fonction transparente et compréhensible. Il détaille les différentes rubriques du Template des descriptions de fonctions.

Les descriptions de fonctions, telles qu'elles figurent dans la cartographie fédérale, contiennent uniquement les éléments principaux d'ordre général d'une fonction. Les descriptions de fonctions doivent être établies de façon spécifique au sein des différentes organisations fédérales et placées dans un contexte professionnel déterminé. **Des profils de compétences génériques et techniques** y sont alors intégrés. Cela peut se faire par le biais de Crescendo, l'application qui permet de gérer électroniquement les cycles d'évaluation, les profils de compétences et les descriptions de fonctions.

Le deuxième manuel de cette série décrit de manière détaillée comment élaborer et utiliser un **profil de compétences génériques**.

Le troisième manuel donne la priorité aux **profils de compétences techniques**. Il présente une méthode pour leur élaboration et propose une grille conviviale pour inventorier de manière structurée les compétences techniques nécessaires à l'exercice d'une fonction.

## 2 DESCRIPTIONS DE FONCTIONS DANS LE CONTEXTE FÉDÉRAL

L'administration fédérale mène une politique du personnel dans laquelle les responsabilités des collaborateurs sont clairement définies et servent de base aux différents processus RH. Afin de garantir une cohérence maximale, l'administration fédérale a retenu un modèle fixe pour les descriptions de fonctions. Ce modèle comprend 12 rubriques qui seront plus amplement expliquées dans le présent manuel.

Les 12 différentes rubriques du modèle ne doivent pas toutes être complétées dans tous les cas. On établit une distinction entre la version courte et la version longue d'une description de fonction.

- La version courte comporte les rubriques 1, 2, 3, 6 et les 2 profils de compétences.
- La version longue comporte les 11 premières rubriques (à l'exception du diplôme, de l'expérience et de la durée d'acclimatation de la rubrique 9).

L'administration fédérale part d'une approche un peu différente pour l'élaboration et la gestion des descriptions de fonctions du niveau A d'une part et des niveaux B, C et D d'autre part.

Etant donné que la réglementation impose que toutes les fonctions du **niveau A** soient réparties dans 1 des 5 classes (de A1 à A5), ces descriptions de fonctions sont gérées de manière centrale par le SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA) par l'intermédiaire de la [cartographie fédérale](#). Des procédures standardisées ont été prévues pour l'introduction, la modification et la suppression de descriptions de fonctions.<sup>2</sup> Chaque fonction appartient non seulement à une classe mais aussi à une catégorie de métiers (un domaine d'expertise et de connaissances déterminé) et à une famille de fonction (un groupe de fonctions qui suivent le même processus de travail).

Les 10 premières rubriques du modèle standard de description de fonction (telles que précisées dans le présent manuel) doivent toujours être entièrement complétées de sorte que le comité de pondération dispose de l'information complète pour répartir la fonction dans une classe. Nous parlons dans ce cas de la **version pour la pondération** d'une description de fonction.

Pour certains processus de personnel, la version courte présente l'avantage d'être plus facile à lire et à utiliser.

L'utilisation de cette version courte n'est pas obligatoire et elle peut être complétée d'une ou de plusieurs rubriques facultatives pour devenir une **version longue**. L'information reprise dans les rubriques facultatives peut offrir des pistes supplémentaires, par exemple dans les cycles d'évaluation.

La version courte ainsi que la version longue sont mises à disposition dans la [cartographie fédérale](#). La version longue peut également être complétée de la rubrique 12 (Contexte spécifique de la fonction) dans laquelle la description peut être adaptée à un contexte concret et être spécifiée dans les détails. Le profil de compétences techniques et génériques (respectivement, une partie de la rubrique 9 et toute la rubrique 11) ainsi que cette rubrique 12 ne font pas partie de la cartographie fédérale. Ils sont liés à la situation concrète dans laquelle la description de fonction est utilisée et sont rédigés par l'organisation fédérale concernée. Cela peut se faire par le biais de Crescendo (Crescendo est une application qui permet

---

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur ces procédures, vous pouvez consulter le manuel 'Utilisation et maintenance des descriptions de fonctions de niveau A'.

de gérer électroniquement les cycles d'évaluation, les profils de compétences et les descriptions de fonctions).

Pour les fonctions du personnel avec un statut scientifique (SW), vous pouvez vous aider de ce manuel lors de la rédaction des descriptions de fonctions. Référez-vous cependant au template réglementaire pour ce qui est des rubriques obligatoires.

Pour les **niveaux A, B, C et D**, plusieurs familles de fonctions ont été définies. Une famille de fonctions regroupe et décrit un ensemble de fonctions ayant un processus de travail comparable. Les différentes finalités décrivent les éléments ou étapes du processus. Une famille de fonctions est plus étendue et plus générique qu'une fonction. Une famille de fonctions inclut des fonctions impliquant différents profils de compétences génériques et techniques.

Vous trouverez sur la cartographie fédérale les **18 familles de fonctions** avec leur raison d'être et leurs finalités, ainsi que des critères distinctifs qui définissent les différences entre les niveaux.

Il existe, pour les niveaux B, C et D, un certain nombre d'exemples de descriptions de fonctions. Vous pouvez utiliser ces **fonctions exemplatives**, en les copiant telles qu'elles ou en les adaptant. Il est par contre absolument déconseillé d'utiliser les nouvelles familles de fonctions en tant que description de fonction. Ces familles de fonctions sont conçues pour être applicables à plusieurs niveaux/classes (D, C, B, A1, A2, A3, A4, A5) et sont beaucoup trop générales. Elles doivent dans ce cas être spécifiées.

Chaque description de fonction doit en principe être classée dans 1 de ces 18 familles de fonctions. Chaque fonction appartient aussi à une catégorie de métiers.

Le SPF Stratégie et Appui conseille d'utiliser également le template standard avec 12 rubriques (comme précisées dans le présent manuel) pour les descriptions de fonctions des niveaux B, C et D.

Pour les descriptions de fonctions des niveaux B, C et D, il n'existe aucune obligation de compléter entièrement les 12 rubriques. Une organisation peut toujours choisir de travailler avec la **version courte** (rubriques 1, 2, 3, 6 et les 2 profils de compétences). Cette version courte est considérée comme un minimum absolu mais elle peut toutefois être complétée d'une ou de plusieurs rubriques facultatives (y inclus la rubrique 12 Contexte spécifique de la fonction) pour devenir une **version longue**.

La gestion de ces descriptions de fonctions des niveaux B, C et D relève complètement de l'organisation qui les élabore, sans intervention systématisée du SPF BOSA contrairement au niveau A (pour la pondération et l'attribution à une classe). Elle peut pour se servir des familles de fonctions génériques et des fonctions exemplatives ou encore d'autres descriptions de fonctions spécifiques à l'organisation (éventuellement dans un autre template). Il n'existe actuellement pas de procédures standardisées pour l'introduction, la validation et la gestion de descriptions de fonctions.

Il est recommandé de gérer les fonctions de manière centrale au sein du service d'encadrement Personnel et Organisation ou du service du personnel.

Dans tous les cas, il est indispensable pour assurer cette gestion centrale que les procédures d'introduction, de validation et de gestion de descriptions de fonctions soient standardisées pour l'ensemble de l'organisation.

Le présent manuel est destiné à tous ceux qui sont amenés à rédiger une ou plusieurs descriptions de fonctions au sein des différents services publics, tant pour le niveau A que pour les niveaux B, C et D. Il présente les différents éléments permettant de rédiger une description de fonction transparente et compréhensible et précise les différentes rubriques du template pour les descriptions de fonctions. Pour chaque rubrique on indique si elle fait partie de manière facultative ou non de la version courte ou de la



version longue d'une description de fonction ou de la version pour la pondération. On établit en outre – le cas échéant – une distinction entre la méthode pour le niveau A et la méthode pour les autres niveaux.

Il existe un manuel qui décrit les procédures standardisées pour l'utilisation et la maintenance des descriptions de fonctions du niveau A, manuel que vous trouverez sur le site de la [cartographie fédérale](#).

Les pages suivantes reprennent le template des descriptions de fonctions, chaque rubrique étant ensuite discutée séparément.

## Description de fonction

### 1. Identification de la fonction

Dénomination de la fonction : .....

Code de la fonction : .....

Niveau (et classe – uniquement pour les descriptions de fonctions de niveau A publiées sur la cartographie fédérale) : .....

Organisation : .....

Date de création : .....

Langue originale :  FR  NL

Catégorie de métiers : .....

Famille de fonctions : .....

### 2. Raison d'être de la fonction

.....

afin de

.....

<b>3. Finalités</b>
<p>1. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
<p>2. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
<p>3. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
<p>4. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
<p>5. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>
<p>6. En tant que «XXXX»,            .....            afin de            .....            Exemples de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>

4. Eléments de réseau			
4a. De qui la fonction reçoit-elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?
.....	.....	.....	.....
4b. A qui la fonction fournit-elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?
.....	.....	.....	.....

5. Organigramme
<i>Renvoyer vers l'intranet</i>

6. Positionnement	
La fonction est dirigée par :	.....
La fonction assure la direction d'un groupe de :	<p>Nombre total de collaborateurs et leur niveau sur lesquels est assurée une direction <b>hiérarchique ou fonctionnelle</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> la fonction n'assure pas de direction</li> <li>• <input type="checkbox"/> 1 – 10 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> 11 – 50 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> 51 – 200 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> 201 – 500 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> 501 – 1000 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> 1001 – 5000 collaborateurs</li> <li>• <input type="checkbox"/> &gt; 5000 collaborateurs</li>   <li>• <input type="checkbox"/> Niveau A / SW (Personnel scientifique)</li> <li>• <input type="checkbox"/> Niveau B</li> <li>• <input type="checkbox"/> Niveau C</li> <li>• <input type="checkbox"/> Niveau D</li> </ul>

<b>7. Autonomie</b>	
La fonction peut décider en autonomie au sujet de :	.....
La fonction doit demander une autorisation pour :	.....

<b>8. Impact</b>	
Budget de fonctionnement total de l'entité :	.....
Budget de travail propre :	.....
Autres données quantitatives :	.....

<b>9. Profil de compétences techniques</b>	
Pour construire le profil de compétences techniques, référez-vous à la <a href="#">grille d'expertise technique</a> ou à l'application web Crescendo. Ajoutez le profil en annexe.	

<b>10. Innovation</b>	
A quelles directives, instructions et législation la fonction est soumise :	.....
Quelles innovations :	.....
Sur la base de quel cadre de référence :	.....

## 11. Profil de compétences génériques

Pour élaborer le profil de compétences génériques, référez-vous au [livre de profils de compétences génériques](#) base ou base et marges ou à l'application web Crescendo. Insérez le profil ici.

## 12. Contexte spécifique de la fonction

.....

## 3 RUBRIQUE 1: IDENTIFICATION DE LA FONCTION

La rubrique 'Identification de la fonction' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique obligatoire
- Version longue : rubrique obligatoire
- Version longue pour la pondération (niveau A) : il faut compléter obligatoirement un certain nombre de sous-rubriques dans la cartographie fédérale (dénomination de la fonction, niveau, date de création, langue originale et catégorie de métiers). La sous-rubrique organisation est automatiquement complétée et les autres (code de la fonction, famille de fonctions et classe) sont complétées par le SPF Stratégie et Appui.

### 3.1 Dénomination de la fonction

La dénomination de la fonction reflète clairement le contenu de la fonction. Une personne extérieure doit également pouvoir se faire une idée de la fonction. Il est préférable de trouver une dénomination générique, neutre sur le plan du genre, faisant référence au contenu de la fonction et pouvant figurer sur une carte de visite.

#### Niveau A :

La dénomination d'une description de fonction sur la cartographie fédérale doit avoir la structure suivante :

**titre officiel + domaine d'activité + (titre sur base du type de fonction)**

Exemples : IPO074 - Attaché A2 GRH  
IJU046 - Conseiller réglementation juridique – Coordinateur

Le titre officiel :

A1	Attaché
A2	Attaché A2
A3	Conseiller
A4	Conseiller général
A5	Le titre est choisi par l'organisation

Le domaine d'activité :

- Le nom du domaine d'activité varie en fonction de la famille de fonctions, de la catégorie de métiers et de l'organisation
- Le nom du domaine d'activité n'est de préférence pas une indication de personne (par exemple : « gestion de dossiers » au lieu de « gestionnaire de dossiers »)
- Le domaine d'activité s'écrit en minuscules, sauf s'il s'agit d'une dénomination légale ou officielle.
- Le domaine d'activité peut aussi contenir une référence à un service.

Le titre sur base du type de fonction 3:

- **Support/Expert** : aucune mention particulière
- **Dirigeant** : les titres suivants sont ajoutés derrière (exceptionnellement, d'autres titres en vigueur dans l'organisation peuvent être utilisés) :

A1	Chef d'équipe
A2	Responsable d'équipe
A3	Coordinateur
A4	Directeur
A5	L'indication est choisie par l'organisation

- **Gestionnaire de projet** : les titres suivants sont ajoutés derrière :

A1	Projets
A2	Chef de projets
A3	Manager de projets
A4	Manager de programmes
A5	L'indication est choisie par l'organisation

Quand une organisation fédérale se sert d'une description de fonction de la cartographie fédérale, elle peut en changer la dénomination.

#### Niveaux B, C et D :

Le choix de la dénomination de la fonction est libre. On choisit de préférence une dénomination courte et claire. Lorsqu'une organisation utilise une fonction exemplative, elle peut en modifier la dénomination.

---

<sup>3</sup> Il ne faut pas confondre le type de la fonction avec son rôle déterminant, qui définit le profil de compétences génériques (PCG). Celui-ci est établi sur la base des tâches de la fonction (par exemple, fonction dirigeante = PCG de dirigeant). Vous disposez d'une certaine liberté pour dénommer la fonction. Le choix d'ajouter cette précision à la dénomination se fonde sur les éléments considérés comme essentiels dans la fonction.



## 3.2 Code de la fonction

Il est indiqué d'attribuer à chaque fonction un code unique de manière à éviter toute confusion au sujet de son identification.

### Niveau A :

Chaque fonction a un code unique. Celui-ci est attribué par le SPF BOSA et présente la structure suivante :

**XYZ000**

'X' indique s'il s'agit d'une fonction départementale (D) ou interdépartementale (I).<sup>4</sup> En outre, les lettres 'YZ' donnent une indication de la catégorie de métiers (voir aussi point 8). Les lettres sont suivies d'un numéro d'ordre de 3 chiffres.

### Niveaux B, C et D :

Le choix de l'utilisation d'un système de codes est libre. Les codes comprennent de préférence une indication du niveau et de la catégorie de métiers auxquels la fonction appartient et un numéro d'ordre.

En cas d'utilisation d'une fonction exemplative, il est conseillé de prévoir un code qui inclut le code de la fonction exemplative.

## 3.3 Niveau (et classe)

Le niveau auquel la fonction appartient doit être indiqué dans la description. Les critères distinctifs définis par famille de fonctions servent de base aux différences entre les fonctions des différents niveaux.

### Niveau A :

Le niveau A est complété de manière standard dans la cartographie. Chaque fonction est répartie dans une classe (après pondération par le comité de pondération) qui est complétée par le SPF BOSA.

### Niveaux B, C et D :

La condition de diplôme détermine le niveau auquel la fonction appartient. Les fonctions exemplatives sont elles aussi réparties dans un niveau sur la base des critères distinctifs.

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails sur la différence entre les fonctions départementales et interdépartementales, vous pouvez consulter le manuel 'Utilisation et maintenance des descriptions de fonctions de niveau A au sein de l'administration fédérale'.

### 3.4 Organisation

L'organisation propriétaire d'une description de fonction doit être reprise dans les données d'identification de la fonction.

**Niveau A :**

Dans la cartographie, l'organisation propriétaire d'une fonction est déterminée automatiquement, sur la base de l'organisation à laquelle appartient l'utilisateur qui crée la description de fonction.

**Niveaux B, C et D :**

Pour les autres niveaux également, il est utile de mentionner l'organisation (ou le service) propriétaire de la description.

### 3.5 Date de création

La date à laquelle la description de fonction est rédigée (et est éventuellement modifiée ultérieurement), est reprise dans la description de fonction.

**Niveau A :**

Cette date est complétée automatiquement sur le site web de la cartographie.

**Niveaux B, C et D :**

Il est également utile de prévoir une forme de gestion de version pour les autres niveaux. Ceci se fait de manière interne au sein de l'organisation intéressée.

### 3.6 Langue originale

La langue dans laquelle la fonction est rédigée est reprise dans la description de fonction. Ceci facilite la rectification d'erreurs lors de la traduction.

**Niveau A :**

La langue originale est remplie automatiquement sur le site de la cartographie sur la base de la langue dans laquelle la description a été créée.

**Niveaux B, C et D :**

Il est également utile de prévoir une indication de la langue originale pour les niveaux B, C et D.

### 3.7 Famille de fonctions

Toutes les fonctions (tant du niveau A que des niveaux B, C et D) peuvent être réparties dans une famille de fonctions.

Une famille de fonctions regroupe des fonctions qui suivent un même processus de travail. Il y a 18 familles de fonctions pour l'administration fédérale :

AC	Accompagnateurs
AN	Analystes
AS	Adjoints stratégiques
CI	Contrôleurs – inspecteurs – auditeurs
CT	Coordinateurs techniques
DO	Gestionnaires de dossiers
ES	Experts support à l'organisation
ET	Experts thématiques
HS	Intervenants sécurité hygiène
LO	Dirigeants opérationnels
LT	Dirigeants tactiques
LS	Dirigeants stratégiques
MI	Médiateurs
OP	Développeurs
OS	Agents de support
PJ	Chefs de projets
PR	Gestionnaires de produits
TC	Techniciens

Vous trouverez les définitions détaillées de chacune de ces familles de fonctions sur le site de la [cartographie fédérale](#).

### 3.8 Catégorie de métiers

Toutes les fonctions (tant du niveau A que des niveaux B, C et D) peuvent être réparties dans une catégorie de métiers.

La catégorie de métiers décrit un domaine d'expertise et de connaissances déterminé et regroupe les compétences techniques liées aux matières traitées qui sont relatives au métier ou à la discipline exercée. Il y a 17 catégories de métiers pour l'administration fédérale :

B	Budget et Finances publics
C	Communication et Information
E	Economie
T	Emploi
F	Fiscalité
G	Gestion générale
L	Logistique et Economat
M	Mobilité et Transports
J	Normes juridiques et Litiges
P	Personnel et Organisation
V	Population et Sécurité
R	Relations internationales
H	Santé humaine et animale
W	Sciences, Sciences appliquées, Etude et Recherche
S	Sécurité sociale et Protection sociale
K	Technique et Infrastructure
I	Technologie de l'Information et de la Communication.

Vous trouverez les définitions détaillées de chacune de ces catégories de métiers sur le site de la [cartographie fédérale](#).

## 4 RUBRIQUE 2: RAISON D'ÊTRE DE LA FONCTION

La rubrique 'Raison d'être de la fonction' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique obligatoire
- Version longue : rubrique obligatoire
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

Il s'agit de l'essence même de la fonction, résumée en une phrase concise : à quoi la fonction sert-elle ? Quel est son « sens » ou sa raison d'être ? Dans la formulation de la raison d'être, il faut également faire refléter, autant que possible, la finalité de la fonction (le lien avec les objectifs de l'organisation et/ou de l'administration avec les clients, ...).

Il s'agit donc d'un résumé de la mission de la fonction, de son utilité et de sa finalité. L'objectif n'est pas de réunir les principales activités mais de résumer ce qu'est réellement la fonction.

Il existe des directives claires qui aident à formuler la raison d'être d'une fonction. Chaque phrase est construite comme suit :

**verbe(s) d'action + domaine d'activité + afin de + résultat**

Exemples :

### ***Attaché A2 GRH (IPO074)***

Assurer le développement, l'implémentation et la gestion des processus et outils de gestion des ressources humaines (RH) d'un domaine RH bien précis, en tenant compte de l'impact sur d'autres domaines RH

**afin de**

contribuer à la réalisation d'une politique RH intégrée au sein de l'organisation.

### ***Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)***

1. Coordonner les activités de la cellule dans un domaine spécifique de la réglementation nationale, supranationale ou internationale

**afin d'**

accorder les activités des collaborateurs ainsi que de terminer à temps les propositions, projets et textes juridiques demandés.

2. Rédiger de nouvelles propositions et de nouveaux projets juridiques ainsi que des textes juridiques pour le compte du directeur général ou de la cellule stratégique

**afin d'**

adapter la réglementation existante ou de réglementer de nouvelles matières.

Conseils pour la rédaction :

- Partez des processus clés tels que définis dans l'organisation et essayez d'isoler la contribution de la fonction.
- Ne formulez la raison d'être de la fonction qu'après avoir rédigé l'ensemble de la description de fonction. Cela permet de toucher plus facilement au cœur de la fonction.
- Pour chaque fonction, décrivez 1 raison d'être. Exceptionnellement, vous pouvez rédiger 2, voir 3 raisons d'être quand il s'agit d'une description de fonction d'une complexité considérable, qui fonctionne dans 2 ou 3 domaines ou processus bien distincts.
- La structure d'une raison d'être doit toujours correspondre à la logique : « QUOI afin de POURQUOI ».

## 5 RUBRIQUE 3: FINALITÉS

La rubrique 'Finalités' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique obligatoire
- Version longue : rubrique obligatoire
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

### 5.1 Rôles

Toute personne remplit plusieurs rôles dans le cadre de sa fonction. Par rôles, nous entendons les différentes casquettes que chacun peut revêtir en fonction des processus dans lesquels il est impliqué, des personnes avec lesquelles il est en contact et de la raison pour laquelle il est en contact avec elles.

Ainsi, une personne qui occupe la fonction de chef de projet porte la casquette de coordinateur à l'égard des autres administrations concernées, de dirigeant envers ses collaborateurs de projet, et de collaborateur en ce qui concerne l'exécution de tâches liées au projet.

Les différents rôles apparaissent après un processus de réflexion : dans quel(s) processus le titulaire de la fonction est-il impliqué et quel(s) rôle(s) y joue-t-il ? Dans ces processus, le rôle décrit chaque fois la contribution apportée par le titulaire de la fonction. Dans tous les rôles, on accomplit une ou plusieurs missions, on exerce des activités et on doit répondre à des attentes. Ceci est décrit dans les finalités.

Il existe des directives claires qui aident à formuler les rôles d'une fonction. Chaque phrase est construite comme suit :

**En tant que + dénomination du rôle**

Exemples :

#### ***Attaché A2 GRH (IPO074)***

- Rôles :
- Analyste
  - Développeur
  - point de contact
  - collaborateur de projet / chef de projet
  - gestionnaire de connaissances

### **Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

- Rôles :
- coordinateur
  - chef de projet
  - conseiller juridique
  - spécialiste juridique
  - gestionnaire de connaissances
  - personne de contact
  - coach

## **5.2 Domaines de résultats**

Les domaines de résultats sont des zones d'effectivité ou des domaines d' « output » dans le cadre du rôle concerné. Ces domaines sont liés au rôle de manière plus ou moins permanente. Ils apportent une réponse à la question suivante :

*« que doit faire le titulaire de la fonction dans le cadre de ce rôle, et à quoi cela doit-il aboutir ? »*

Pour chaque rôle, définissez les activités accomplies par le titulaire de la fonction. Vous pouvez éventuellement classer celles-ci en groupes homogènes. Souvent, il ne ressortira qu'un seul groupe par rôle, mais il peut parfois y avoir 2 ou 3 groupes. Dans ce dernier cas, vous pouvez décrire plusieurs domaines de résultats pour le même rôle.

Un domaine de résultats correspond au résultat à atteindre dans le cadre d'un rôle déterminé, ainsi qu'aux activités à exécuter pour pouvoir atteindre ce résultat.

Vous pouvez également déterminer certains finalités qui reviennent dans toutes (ou une partie de) vos descriptions de fonctions comme par exemple collaborateur de staff ou gestionnaire des connaissances.

Il existe des directives claires qui aident à formuler les domaines de résultats d'une fonction. Chaque phrase est construite comme suit :

**verbe(s) d'action + domaine d'activité + afin de + résultat**

Exemples :

#### **Attaché A2 GRH (IPO074)**

En tant qu'analyste

rassembler, analyser et intégrer les informations relatives à un domaine RH bien spécifique (cycles d'évaluation, formation & développement, management des compétences, planification du personnel, recrutement et sélection) afin d'obtenir une image claire des besoins des clients internes.

En tant que développeur

améliorer et créer des procédures, modèles, méthodes et outils dans un domaine RH bien spécifique, en tenant compte de l'impact sur d'autres domaines RH, afin de permettre le déroulement optimal du processus RH en question, ou de l'implémenter.



### **Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

En tant que coordinateur

planifier et organiser les travaux de la cellule, en concertation avec les juristes de cette dernière afin de permettre le fonctionnement du travail législatif concernant le domaine spécifique de la cellule, de la manière la plus efficace et la plus axée sur les résultats possible.

En tant que chef de projet

rédiger un plan d'approche pour des projets juridiques spécifiques au sein de la cellule propre (ex.: le statut social des artistes ou les droits d'auteur, la protection de la vie privée), à la demande du directeur général ou de la cellule stratégique afin de pouvoir fournir les propositions ou textes législatifs demandés en respectant une échéance fixée.

Conseils pour la rédaction :

- Décrivez 4 (minimum) à 8 (maximum) domaines de résultats.
- déterminez les domaines dans lesquels la personne doit fournir un « output » important, et non où elle accomplit des (petites) activités. Il doit s'agir de finalités/domaines et non d'activités
- La grande majorité de la fonction doit se refléter dans l'ensemble des finalités.
- Restez dans les limites de ce qui est attendu du titulaire de la fonction. N'indiquez pas de matières pour lesquelles une autre fonction (collègue, chef, ...) est responsable.
- Soyez clair : les personnes qui lisent les finalités, doivent comprendre immédiatement ce qui est visé par la formulation et ce que le titulaire de la fonction fait.
- Chaque finalité doit être indépendante et ne doit pas chevaucher d'autres finalités ; si tel est le cas, il est alors préférable de les combiner.
- Évitez les énumérations et utilisez au maximum 2 à 3 verbes d'action pour décrire l'« input ».
- Limitez le résultat de chaque finalité au résultat principal, évitez de formuler plus de 2 résultats différents comme finalité (“...” afin de “...” afin de “...”)
- La structure d'un domaine de résultats doit toujours correspondre à la logique : « QUOI afin de POURQUOI »

### **5.3 Exemples de tâches**

Chaque domaine de résultats est concrétisé par des exemples de tâches accomplies par le titulaire de la fonction. Ces tâches doivent couvrir les activités principales dans le domaine de résultats.

Exemples :

#### **Attaché A2 GRH (IPO074)**

En tant qu'analyste

rassembler, analyser et intégrer les informations relatives à un domaine RH bien spécifique (cycles d'évaluation, formation & développement, management des compétences, planification du personnel, recrutement et sélection) afin d'obtenir une image claire des besoins des clients internes.

*Exemples de tâches :*

- rassembler les données dans les différentes entités de l'organisation
- effectuer des analyses (statistiques)
- analyser des méthodes/processus déjà en cours et leur application
- transformer les données en notes
- analyser des questions spécifiques

**Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

En tant que chef de projet

rédiger un plan d'approche pour des projets juridiques spécifiques au sein de la cellule propre (ex.: le statut social des artistes ou les droits d'auteur, la protection de la vie privée), à la demande du directeur général ou de la cellule stratégique afin de pouvoir fournir les propositions ou textes législatifs demandés en respectant une échéance fixée.

*Exemples de tâches :*

- désigner le(s) juriste(s) qui va (vont) travailler sur la mission, en tenant compte de leur spécialisation et disponibilité
- commenter le plan d'approche et la procédure à suivre pour les juristes désignés
- suivre la planification et la qualité du travail presté en contrôlant et corrigeant, si nécessaire, les textes rédigés par les juristes participant au projet
- effectuer un rapportage, régulièrement, sur l'avancement des travaux en concertation directe avec le directeur général, en présence ou non des collaborateurs de la cellule stratégique
- pouvoir évaluer les risques et les points chauds ainsi que pouvoir prévoir et mettre au point les mesures à prendre

Conseils pour la rédaction :

- Limitez l'énumération d'exemples de tâches à maximum 5.
- N'utilisez pas de majuscules dans les énumérations de tâches.
- Terminez éventuellement l'énumération des tâches par “...” pour clairement indiquer que la liste n'est pas exhaustive.

**Exemples de verbes d'action** pouvant être utiles pour la formulation d'une description précise :

Adapter	Aider	Améliorer	Analyser	Approuver	Assister
Assurer	Attribuer	Autoriser	Budgéter	Clôturer	Compléter
Composer	Concevoir	Conseiller	Constater	Consulter	Contacter
Contribuer	Contrôler	Coordonner	Créer	Définir	Délimiter
Déterminer	Développer	Dicter	Diriger	Entretenir	Estimer
Établir	Étudier	Évaluer	Examiner	Exécuter	Fixer
Former	Formuler	Fournir	Garantir	Identifier	Implémenter
Informar	Inspecter	Juger	Limiter	Louer	Maintenir
Mandater	Mener	Modifier	Motiver	Négocier	Participer
Planifier	Pourvoir	Préparer	Présenter	Produire	Proposer
Publier	Rapporter	Rassembler	Réaliser	Recevoir	Recommander
Recruter	Rédiger	Rencontrer	Répartir	Représenter	Réviser
Sélectionner	Soutenir	Spécifier	Structurer	Suivre	Traiter
Veiller à	Vendre	Vérifier			

## 6 RUBRIQUE 4: ÉLÉMENTS DE RÉSEAU

La rubrique 'Éléments de réseau' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : pas présente
- Version longue : rubrique facultative
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

Il est important de pouvoir faire une estimation des personnes avec lesquelles le titulaire de la fonction échange des informations de manière régulière et permanente.

D'une part, il faut indiquer quelles sont les personnes qui transmettent des informations/des données au titulaire de la fonction. Indiquez de quelles informations il s'agit, de quelle manière celles-ci sont transmises et à quelle fréquence (S'agit-il de questions, de conseils, de rapports, de données... ? Sont-elles échangées par téléphone, par e-mail, par courrier... ? Tous les jours ? Toutes les semaines ? Tous les mois ? De façon ad hoc ?).

D'autre part, il faut indiquer à quelles personnes le titulaire de la fonction fournit des informations/des données. Précisez de quelles informations il s'agit, de quelle manière celles-ci sont délivrées et à quelle fréquence.

Dans cette rubrique, mentionner surtout des contacts qui dépendent logiquement des finalités.

L'objectif est que l'information soit regroupée sous forme de tableaux dans de grands groupes d'informations et sources d'informations.

Exemples :

### **Attaché A2 GRH (IPO074)**

*Éléments de réseau - DE qui la fonction reçoit-elle de l'information ?*

De qui	Quelles informations	Sous quelle forme	Fréquence
directeur	Missions	contact personnel	hebdomadaire
collaborateurs services d'encadrement P&O	questions, problèmes	contact personnel	hebdomadaire
collègues	questions, avis	contact personnel	quotidienne
membres du personnel	questions, problèmes	par téléphone, par e-mail, par écrit	quotidienne
management de ligne	questions, problèmes	par téléphone, par e-mail, par écrit	quotidienne

*Éléments de réseau - A qui la fonction donne-t-elle de l'information ?*

A qui	Quelles informations	Sous quelle forme	Fréquence
management de ligne	réponses, informations	par téléphone, par e-mail	hebdomadaire
collaborateurs services d'encadrement P&O	réponses, informations	contact personnel	hebdomadaire
collègues	questions, avis	contact personnel	Quotidienne
membres du personnel	réponses, informations	par téléphone, par e-mail	Mensuelle
directeur	résultats	contact personnel	Mensuelle

**Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

*Éléments de réseau - DE qui la fonction reçoit-elle de l'information ?*

De qui	Quelles informations	Sous quelle forme	Fréquence
management, cabinet, ministre	informations, questions	oral, par écrit, structuré ou pas	hebdomadaire
autres services du SPF	Informations, questions	oral, par écrit, structuré ou pas	hebdomadaire
externes (citoyens, entreprises)	informations, questions	oral, par écrit, structuré ou pas	hebdomadaire
avocats	projets de mémoires	comme dossier	hebdomadaire

*Éléments de réseau - A qui la fonction donne-t-elle de l'information ?*

A qui	Quelles informations	Sous quelle forme	Fréquence
management, cabinet, ministre	conseils, avis, informations	dossier	hebdomadaire
autres services du SPF	conseils, avis, informations	dossier	hebdomadaire
externes (citoyens, entreprises)	conseils, avis, informations	dossier	hebdomadaire
avocats	dossiers administratifs, correction mémoire	dossier	hebdomadaire

Conseils pour la réaction :

- Limitez le nombre d'éléments de réseau à maximum 5 ou 6.

## 7 RUBRIQUE 5: ORGANIGRAMME

La rubrique 'Organigramme' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : pas présente
- Version longue : rubrique facultative ; il est toutefois conseillé de prévoir un organigramme de toutes les fonctions au sein de l'organisation et d'insérer une référence à cet organigramme dans cette rubrique.
- Version longue pour la pondération (niveau A) : pour cette rubrique, il faut obligatoirement transmettre un organigramme au SPF Stratégie et Appui. La rubrique ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale.

Par organigramme, nous entendons la structure organisationnelle dans laquelle la fonction se situe. Outre la fonction (qui est indiquée clairement), l'organigramme doit également donner une image des fonctions supérieures, inférieures et de même niveau. Les fonctions pour lesquelles le titulaire assure une direction fonctionnelle ou hiérarchique, de même que la (les) fonction(s) de la(les)quelle(s) il reçoit une direction fonctionnelle ou hiérarchique, doivent également être clairement indiquées. Un organigramme possède une arborescence ramifiée.

L'insertion (d'une partie) d'un organigramme peut déjà fournir de nombreuses informations sur le contexte de l'organisation de la fonction :

- A quelle fonction le titulaire de la fonction rapporte-t-il ? Normalement, il s'agit de la fonction à qui il adresse une demande de congé, une autorisation pour une certaine dépense, ...
- Quelles fonctions occupent les collègues qui figurent au même niveau et comment sont réparties les responsabilités ? Il s'agit ici des fonctions qui rapportent au même dirigeant (supérieur) que le titulaire de la fonction.
- Si le titulaire de la fonction a des collaborateurs, quelles fonctions occupent-ils ?

Dans cet organigramme, n'indiquez pas les noms des titulaires de fonctions, ni les titres, grades ou rangs. Ce n'est pas un organigramme du personnel (noms des personnes) qui est ajouté mais bien un organigramme fonctionnel (noms des fonctions) et structurel (noms des services).

Un organigramme complet (avec indication de toutes les fonctions au sein de l'organisation) est normalement mis à disposition par l'intermédiaire de l'intranet. Tous les membres du personnel ont ainsi une vision de la structure de l'organisation fédérale concernée.

Faire le lien vers votre intranet est une manière facile de toujours garantir que la description de fonction montre la dernière version de l'organigramme.

## 8 RUBRIQUE 6: POSITIONNEMENT

La rubrique 'Positionnement' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique obligatoire
- Version longue : rubrique obligatoire
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

### 8.1 La fonction est dirigée par ...

Dans cette rubrique, vous devez indiquer qui est le supérieur hiérarchique et/ou fonctionnel de la fonction. Il est possible qu'il s'agisse de fonctions différentes si la fonction-même se subdivise en plusieurs domaines pour lesquels un dirigeant différent porte la responsabilité finale. Seule la fonction du supérieur direct doit être mentionnée dans cette rubrique.

### 8.2 La fonction assure la direction d'un groupe de ...

Introduisez ici le nombre de collaborateurs pour lesquels la fonction assure une direction **hiérarchique** ou **fonctionnelle** :

- la fonction n'assure pas de direction
- 1 – 10 collaborateurs
- 11 – 50 collaborateurs
- 51 – 200 collaborateurs
- 201 – 500 collaborateurs
- 501 – 1000 collaborateurs
- 1001 – 5000 collaborateurs
- Plus de 5000 collaborateurs

Quelle est la différence entre dirigeant hiérarchique et dirigeant fonctionnel ?

Un **supérieur hiérarchique** a reçu d'un directeur général (ou d'un fonctionnaire dirigeant ou du délégué de ce dernier) la responsabilité d'un service ou d'une équipe. Il exerce une autorité directe sur les membres du personnel de ce service ou de cette équipe. Le supérieur hiérarchique peut déléguer sa tâche d'évaluation à un chef fonctionnel. Un **chef fonctionnel** se trouve sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique et exerce une autorité directe sur un membre du personnel dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

Cette rubrique doit être complétée dans les 2 cas, sauf si la fonction n'assure que temporairement une direction (pour un projet, par exemple) et ne doit pas donner lieu à une évaluation. La rubrique peut dans ce cas rester vide. Les compétences de direction transparaissent alors uniquement dans les finalités et l'autonomie.

Indiquez également le niveau des collaborateurs pour lesquels la fonction assure une direction :

- Niveau A / SW (Personnel scientifique)
- Niveau B
- Niveau C
- Niveau D

Si la fonction assure la direction d'un groupe de collaborateurs, indiquez-le aussi dans les finalités. Il faut prévoir au minimum une finalité qui décrit les compétences de direction.

Exemples :

***Attaché A2 GRH (IPO074)***

*La fonction est dirigée par* : le directeur d'encadrement P&O /directeur du personnel/chef de service HRM/chef d'équipe HRM.

*La fonction assure la direction d'un groupe de* : 0 collaborateur.

***Conseiller juridique réglementation - Coordinateur (IJU046)***

*La fonction est dirigée par* : le directeur général.

*La fonction assure la direction d'un groupe de* : 1-10 personnes de niveau A - niveau B.



## 9 RUBRIQUE 7: AUTONOMIE

La rubrique 'Autonomie' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : pas présente
- Version longue : rubrique facultative
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

### 9.1 La fonction peut décider en autonomie au sujet de ...

Énumérez les points pour lesquels la fonction peut décider de manière autonome (sans l'approbation explicite du supérieur hiérarchique) :

- Quelles décisions le titulaire de la fonction peut-il prendre sans devoir demander une autorisation ?
- Que peut dépenser le titulaire de la fonction sans demander d'autorisation ? Il s'agit également des compétences financières.

Les responsabilités, les pouvoirs de décision et les libertés de la fonction doivent ressortir clairement de cette décision. L'assujettissement à des directives formulées explicitement ou non, à des prescriptions, des procédures, des manuels, des routines et des protocoles joue également un rôle à cet égard.

Si le titulaire de la fonction dispose d'un arrêté de délégation, vous y trouverez sans aucun doute des informations que vous pourrez insérer dans cette rubrique.

Le contenu de cette rubrique correspond à celui des finalités. Si vous indiquez certaines responsabilités sous ce point, vous devez également les mentionner dans les finalités.

### 9.2 La fonction doit demander une autorisation pour ...

Énumérez les points pour lesquels la fonction doit demander une autorisation au supérieur hiérarchique : qu'est-ce qui doit lui être soumis, être contrôlé être signé ? Il n'est pas nécessaire de reprendre ici des éléments pratiques telles que les demandes de congé, de formation et de déplacement de service.

Exemples :

#### **Attaché A2 GRH (IPO074)**

*La fonction peut décider en autonomie au sujet de :*

- La planification et l'organisation de son travail
- Les décisions opérationnelles
- Les avis opérationnels à l'intention des clients

- Le renouvellement et l'amélioration des procédures, méthodes et outils au sein de son propre domaine RH

*La fonction doit demander une autorisation pour :*

- Les décisions ayant un impact sur d'autres domaines RH
- La création ou la modification de procédures, méthodes et outils touchant d'autres domaines RH
- Les modifications des priorités
- Les modifications importantes dans les projets

**Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

*La fonction peut décider en autonomie au sujet de :*

- l'élaboration de propositions et de projets juridiques ainsi que la rédaction de textes
- la détermination de l'approche d'un dossier ou d'un projet ainsi que son élaboration
- la répartition des tâches des juristes de la cellule
- la participation à des groupes et des réunions de travail internes ou externes

*La fonction doit demander une autorisation pour :*

- l'approbation d'avis, de propositions et de textes juridiques
- le recrutement de personnel
- la participation à des journées d'étude et des conférences, e.a.

## 10 RUBRIQUE 8: IMPACT

La rubrique 'Impact' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : pas présente
- Version longue : rubrique facultative
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique facultative (à compléter dans la cartographie fédérale uniquement si la fonction a une responsabilité budgétaire ou si d'autres données quantitatives sont pertinentes)

### 10.1 Budget de fonctionnement total de l'entité

Indiquez quel est le budget de fonctionnement total de l'entité (organisation). Si la fonction n'a aucune responsabilité budgétaire, cette rubrique peut rester vide.

### 10.2 Budget de travail propre

Cette rubrique porte sur le budget dont la fonction dispose et pour lequel elle ne doit demander aucune autorisation concernant son affectation. Si la fonction n'a aucune responsabilité budgétaire, cette rubrique peut rester vide.

### 10.3 Autres données quantitatives

Indiquez sur quel (autre) budget ou sur quelles données quantitatives le titulaire de la fonction a un impact (par ex. sur quel budget il émet un avis sans prendre la décision finale, la valeur des biens achetés, le budget commercial, le budget d'investissement). Cela permet d'avoir une idée de l'impact budgétaire de la fonction sur l'administration. Outre les données budgétaires, vous pouvez également ajouter des informations quantitatives qui donnent une idée de l'impact de la fonction.

# 11 RUBRIQUE 9: EXPERTISE TECHNIQUE

La rubrique 'Expertise technique' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : la sous-rubrique « 2. Profil de compétences techniques » est obligatoire et comprend un profil de compétences techniques. La rubrique ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale. Les 3 autres sous-rubriques (1. Diplôme, 3. Expérience et 4. Durée d'acclimatation au contexte) ne sont pas présentes.
- Version longue : la sous-rubrique « 2. Profil de compétences techniques » est obligatoire et comprend un profil de compétences techniques. La rubrique ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale. Les 3 autres sous-rubriques (1. Diplôme, 3. Expérience et 4. Durée d'acclimatation au contexte) ne sont pas présentes.
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire. Une description des connaissances est intégrée dans la sous-rubrique 2. Profil de compétences techniques où un profil de compétences techniques est fourni au SPF Stratégie et Appui par mail.

## 11.1 Diplôme

### Niveau A :

Le diplôme correspond au niveau de formation nécessaire à l'exercice de la fonction. Sa formulation standardisée est la suivante : « diplôme d'enseignement universitaire ou supérieur de type long ou promotion par accession au niveau A » ou « diplôme d'enseignement universitaire ou supérieur de type long ou promotion par accession au niveau A, de préférence + diplôme. » Dans cette dernière formulation, vous pouvez ajouter les diplômes qui pourraient être demandés lors d'une sélection.

Utilisez la mention générique « diplôme d'enseignement universitaire ou supérieur de type long ou promotion par accession au niveau A, de préférence... » en l'absence d'obligation légale de détenir un diplôme spécifique. S'il existe une obligation légale de détenir un diplôme spécifique, mentionnez l'intitulé du diplôme ainsi que la référence légale en lieu et place de la mention générique.

### Niveau B :

Utilisez la mention générique « Diplôme de baccalauréat (enseignement supérieur de type court) ou examen d'accession niveau B » ou « Diplôme de baccalauréat (enseignement supérieur de type court) ou examen d'accession niveau B de préférence en ... ».

### Niveau C :

Utilisez la mention générique « Diplôme de secondaire supérieur ou examen d'accession niveau C » ou « Diplôme de secondaire supérieur ou examen d'accession niveau C de préférence en ... ».

### Niveau D :

Utilisez la mention générique « Diplôme de secondaire inférieur ou aucun diplôme » et mentionnez éventuellement des attestations ou des formations spécifiques.

## 11.2 Profil de compétences techniques

Les compétences techniques regroupent les savoirs et les savoir-faire qui sont d'une part, les connaissances techniques et les expertises et d'autre part, l'art d'appliquer des connaissances et des apprentissages à une situation donnée et dans un contexte déterminé.

Dans le cadre des compétences techniques, une méthodologie a été développée afin de répertorier l'expertise technique de manière plus structurée. L'expertise technique se décline en 2 grandes rubriques : métier et support.

Au sein de la rubrique « métier » sont regroupées les compétences techniques liées aux réglementations ou législations, aux méthodologies ou procédures internes, aux aptitudes techniques et au contexte interne et externe.

La rubrique « support » regroupe quant à elle les compétences techniques liées aux applications bureautiques, logiciels spécifiques, matériel, outils ou outillage, langues et techniques d'expression écrite et orale.

Pour construire le profil de compétences techniques, référez-vous à la [grille d'expertise technique](#) ou à l'application web Crescendo. Ajoutez le profil en annexe.

Pour de plus amples informations, nous vous conseillons de consulter la page relative à la gestion des compétences sur [Fedweb](#), le Portail du personnel fédéral.

Pour tous les niveaux, il est formellement conseillé d'utiliser la méthodologie des compétences techniques pour remplir cette rubrique.

Le SPF BOSA est à votre disposition pour toute question relative à la gestion des compétences ou pour une analyse des possibilités de réalisation commune d'un projet dans ce domaine. ([cm@p-o.belgium.be](mailto:cm@p-o.belgium.be)).

### Niveau A

Vous devez décrire les connaissances requises pour exercer la fonction uniquement dans la version longue pour la pondération. Celle-ci n'est pas visible sur la cartographie fédérale et ne sert qu'à la pondération. La description ne remplace pas le profil de compétences techniques. Vous pouvez aussi envoyer le profil de compétences techniques par mail.

## 11.3 Expérience

### Niveau A

Cette rubrique n'est présente que dans la version longue pour la pondération et n'est pas visible sur la cartographie fédérale. L'expérience correspond au nombre d'années d'expérience professionnelle à posséder dans un ou plusieurs domaines. Si aucune expérience n'est exigée, utilisez une mention générique du type « aucune expérience demandée ». Si une expérience est requise, celle-ci doit être exprimée par une durée en mois/années et ne peut pas contenir de référence à une fonction ou un service spécifique. Ne surestimez pas la fonction et visez le niveau le moins élevé nécessaire afin de pouvoir bien exercer la fonction.

## 11.4 Durée d'acclimatation au contexte

### Niveau A

Cette rubrique n'est présente que dans la version longue pour la pondération et n'est pas visible sur la cartographie fédérale. La durée d'acclimatation au contexte correspond à la durée de la période dont a besoin un nouveau titulaire de fonction pour pouvoir exercer celle-ci de manière autonome. Veillez à toujours l'indiquer sous la forme d'une durée.

Exemples :

#### **Attaché A2 GRH (IPO074)**

*Diplôme* : diplôme d'enseignement universitaire ou supérieur de type long ou promotion par accession au niveau A.

*Connaissances (profil de compétences techniques)* : connaissance approfondie d'un domaine RH bien défini (cycles d'évaluation, formation & développement, gestion des compétences, planification du personnel, recrutement & sélection); connaissances des domaines RH qui sont en interaction.

*Expérience* : 6 ans

*Durée d'acclimatation au contexte* : 6 mois.

#### **Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

*Diplôme* : diplôme d'enseignement universitaire ou supérieur de type long ou promotion par accession au niveau A, de préférence une licence en droit.

*Connaissances (profil de compétences techniques)* : réglementation du secteur, légistique, droit public

*Expérience* : 3 ans

*Durée d'acclimatation au contexte* : 6 mois.

## 12 RUBRIQUE 10: INNOVATION

La rubrique 'Innovation' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : pas présente
- Version longue : rubrique facultative
- Version longue pour la pondération (niveau A) : rubrique obligatoire

### 12.1 A quelles directives, instructions et législation la fonction est-elle soumise?

Indiquez à quelles directives, instructions et législation la fonction est subordonnée.

Très souvent ces directives, instructions et législation se retrouveront également dans le profil de compétences techniques (rubrique « métier » qui regroupe les compétences techniques liées aux réglementations ou législations, aux méthodologies ou procédures internes, aux aptitudes techniques et au contexte interne et externe).

### 12.2 Quelles innovations?

Indiquez concrètement quelles innovations la fonction apporte dans l'organisation.

Dans quelle mesure la fonction est-elle axée sur l'innovation et la modernisation ? Dans quelle mesure la fonction a-t-elle la liberté d'innover et sur base de quel cadre de référence ces développements peuvent-ils être opérés ?

Le contenu de cette rubrique correspond à celui des finalités. Si vous indiquez certaines innovations sous ce point, vous devez également les mentionner dans les finalités.

### 12.3 Sur la base de quel cadre de référence?

Etablissez brièvement le cadre de référence sur base duquel les innovations sont opérées. Dans quelle mesure est-il fait appel à des sources internes/externes ?

Exemples :

***Attaché A2 gestion des ressources humaines (IPO074)***

*A quelles directives, instructions et législation la fonction est soumise :*

- législation relative aux ressources humaines dans l'administration fédérale
- statut administratif et pécuniaire
- lignes stratégiques de la direction et du SPF BOSA

*Quelles innovations :*

- renouveler et améliorer les procédures, outils, modèles existants

*Sur la base de quel cadre de référence :*

- tendances en ressources humaines
- directives, instructions du SPF BOSA

**Conseiller réglementation juridique – Coordinateur (IJU046)**

*A quelles directives, instructions et législation la fonction est soumise :*

- la réglementation nationale, supranationale et internationale relative à la matière de la cellule concernée
- les options stratégiques de la cellule stratégique.

*Quelles innovations :*

- de nouvelles propositions ou des propositions d'amélioration, au niveau juridique, peuvent être soumises à la hiérarchie et à la cellule stratégique
- la rédaction de vadémécums pour une meilleure collaboration avec d'autres services internes du service public fédéral
- la mise au point de bases de données juridiques internes
- les propositions d'amélioration dans les procédures de travail

*Sur la base de quel cadre de référence :*

- les nouvelles évolutions dans le secteur (ex. : la réglementation commune pour les cartes de paiement ou les évolutions pour des catégories professionnelles déterminées, pour lesquelles des adaptations du statut social doivent être élaborées)



# 13 RUBRIQUE 11: PROFIL DE COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES

La rubrique 'Profil de compétences génériques' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique obligatoire. Elle ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale.
- Version longue : rubrique obligatoire. Elle ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale.
- Version longue pour la pondération (niveau A) : pas présente

Pour le profil de compétences génériques, suivez la méthodologie de l'administration fédérale.

Pour élaborer le profil de compétences génériques, référez-vous au [livre de profils de compétences génériques](#) base ou base et marges ou à l'application web Crescendo. Ajouter le profil en annexe (niveau A) ou dans cette rubrique (niveaux B, C et D).

Pour de plus amples informations, nous vous conseillons de consulter la page relative à la gestion des compétences sur [Fedweb](#), le Portail du personnel fédéral.

Le SPF BOSA est à votre disposition pour toute question relative à la gestion des compétences ou pour une analyse des possibilités de réalisation commune d'un projet dans ce domaine. ([cm@p-o.belgium.be](mailto:cm@p-o.belgium.be))

# 14 RUBRIQUE 12: CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FONCTION

La rubrique 'Contexte spécifique de la fonction' dans les différentes versions d'une description de fonction :

- Version courte : rubrique facultative. La rubrique ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale.
- Version longue : rubrique facultative. La rubrique ne fait toutefois pas partie de la cartographie fédérale.
- Version longue pour la pondération (niveau A) : pas présente

Les descriptions de fonctions ont souvent un caractère générique de sorte qu'elles sont applicables à un certain nombre de titulaires de fonction différents qui exercent des fonctions comparables. Les descriptions de fonctions génériques offrent l'avantage supplémentaire qu'elles ne doivent pas à chaque fois être adaptées lorsqu'une petite modification intervient dans les activités ou les responsabilités.

Pour le niveau A, les organisations sont activement encouragées à vérifier, avant d'introduire une nouvelle description de fonction sur le site web de la cartographie, s'il n'existe pas déjà une description de fonction similaire. Les fonctions qui ressemblent trop fortement à une fonction existante sont systématiquement refusées.

Pour les niveaux B, C et D, il est également conseillé de limiter le nombre de descriptions de fonctions en travaillant avec des descriptions génériques.

En raison de cette méthode, une description de fonction ne correspond pas toujours à 100% à la situation réelle du titulaire de fonction. Si cela pose un problème sur le plan de la reconnaissance, il est possible de rendre la description de fonction plus spécifique dans cette 12<sup>ème</sup> rubrique.

Une description de fonction générique peut être utilisée lorsqu'elle correspond en majeure partie à la fonction que vous voulez décrire. Dans la rubrique 12, aussi appelée la "description de poste", la description peut être adaptée au contexte et spécifiée de manière plus étendue.

Veillez toutefois à rester dans les limites de la fonction originale :

- Vous ne pouvez **pas** la rendre **plus complexe** (par exemple : si la fonction originale ne doit pas développer d'outils, cet élément ne peut pas être ajouté).
- Vous ne pouvez **pas ajouter** de **responsabilités** (par exemple : si la fonction originale n'assume pas de direction, vous ne pouvez pas lui attribuer un rôle dirigeant).

Vous êtes toutefois libre de spécifier tous les éléments importants, comme la signification des rôles dans le contexte spécifique de votre organisation et l'ordre des rôles. Une description de fonction peut être utilisée si elle correspond à **± 80%** à la fonction originale. Vous devez seulement veiller à ne pas ajouter à la rubrique 12 des éléments lourds qui ne figuraient pas dans la fonction originale.

# 15 ENFIN : QUALITÉ DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS

Afin d'aboutir à une description de fonction de bonne qualité, vous devez veiller lors de son élaboration à ce que le contenu :

- **soit clair**, en respectant la structure standard des phrases et en formulant les différents points d'une rubrique et/ou sous-rubrique de la même manière.
- **soit compréhensible**, en évitant le plus possible le jargon de la fonction. Si vous utilisez des termes ou abréviations fort spécifiques, il est préférable de les expliciter.
- **soit cohérent**, en vérifiant si les différentes rubriques sont cohérentes entre elles et correspondent au niveau des exigences posées à la fonction.

En ce qui concerne la forme, il faut **éviter ce qui suit** :

- les abréviations, sauf si elles sont précisées au moins une fois clairement;
- les énumérations (surtout lors de la formulation de la raison d'être et des finalités);
- les termes anglais, à moins qu'il n'existe pas d'équivalent clair en français ou en néerlandais;
- l'utilisation d'un seul genre (pas seulement « il » ou « elle », utilisez une formulation neutre ou « il / elle » );
- les noms de personnes (par exemple dans la rubrique « positionnement »);
- les références aux connaissances linguistiques.

En ce qui concerne la forme, **vous devez vous assurer de ce qui suit** :

- uniquement pour le niveau A, que le titre de la fonction suive la structure suivante : « titre officiel + domaine + (titre sur base du type de fonction) »;
- qu'il y ait au maximum 2 raisons d'être de la fonction (exceptionnellement 3), et au maximum 8 rôles et au minimum 4 rôles;
- que la dénomination des rôles soit claire et corresponde au contenu de la finalité;
- que la formulation des finalités suive la structure suivante « QUOI afin de POURQUOI »;
- que si la fonction assure la direction, le rôle de dirigeant ou coach soit présent.

## 16 OUTILS

- Le manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale
- Le dictionnaire des compétences de l'Administration fédérale
- La grille des profils de compétences génériques
- La grille d'expertise technique
- Le livre des profils de compétences - base et marges
- Les descriptions de fonctions et les familles de fonctions, y compris les profils de compétences génériques et techniques ([www.cartographiefederale.be](http://www.cartographiefederale.be))
- Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale – manuels :
  - Les douze rubriques d'une description de fonction
  - Les profils de compétences génériques
  - Les profils de compétences techniques

Retrouvez ces manuels et ces outils en version électronique sur [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be), ainsi que sur l'application web *Crescendo* (<https://www.crescendo.belgium.be>).

## 17 ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF STRATEGIE ET APPUI

Le SPF Stratégie et Appui peut vous aider à réaliser votre propre cartographie au sein de votre organisation.

Si vous avez des questions concernant les rubriques de la description de fonction, leur contenu et les familles de fonctions, n'hésitez pas à contacter la Direction générale Recrutement et Développement du SPF Stratégie et Appui via : [cartographiefederale@bosa.fgov.be](mailto:cartographiefederale@bosa.fgov.be)

[www.bosa.belgium.be](http://www.bosa.belgium.be)

SPF Stratégie et Appui  
**Direction générale Recrutement et Développement**  
Boulevard Simon Bolivar 30  
WTC III  
1000 Bruxelles  
[www.bosa.belgium.be](http://www.bosa.belgium.be)

Editeur responsable : Alfons Boon, Boulevard Simon Bolivar 30 WTC III, 1000 Bruxelles

Dépôt légal : D/2018/7737/17

Janvier 2018