

# Des profils de fonction pour les agents des pouvoirs locaux



CAROLINE FRANCOTTE CONSEILLER

Depuis le mois de septembre 2010, l'Union des Villes et Communes de Wallonie propose à ses membres des modèles de profils de fonction. Ce nouvel outil est accessible en ligne au départ du site [www.uvcw.be](http://www.uvcw.be). L'objectif de cette démarche est double. Elle s'inscrit, en effet, dans notre volonté de promouvoir une gestion moderne des ressources humaines au sein des pouvoirs locaux, axée sur la sélection et le développement des compétences et permet, en outre, aux pouvoirs locaux ayant adhéré au Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire de disposer d'une aide afin de respecter leurs engagements<sup>1</sup>. Un groupe de travail « ressources humaines » a ainsi été mis en place au sein de l'Union, sur demande spécifique de nos membres, afin de les élaborer<sup>2</sup>.

**UN MODÈLE DE CAHIER** des charges a, par ailleurs, été rédigé par nos soins afin de permettre aux pouvoirs locaux désireux d'approfondir leur démarche de gestion des compétences de faire appel, par le biais de la procédure des marchés publics, à des sociétés professionnelles spécialisées dans ce domaine. Il est également accessible en ligne au départ de notre site.

Dans la présente contribution, nous vous proposons de parcourir la liste des différents modèles de profils de fonction qui sont à votre disposition à ce jour et de vous présenter le contenu de ceux-ci en nous arrêtant un instant sur les notions de « description de fonction » et de « profil de compétences ». Nous reviendrons, ensuite, sur le modèle de cahier des charges que nous avons mis en ligne à destination de



nos membres et qui a pour objet l'établissement d'un modèle de compétences, d'un dictionnaire de compétences, de profils de compétences et l'utilisation de tests de sélection. Nous examinerons enfin la question de la procédure d'adoption de profils de fonction au sein de votre pouvoir local, spécialement sous l'angle de l'implication des membres du personnel et des organisations représentatives des travailleurs dans ce processus.

## Modèles de profils de fonction disponibles

Les modèles de profils de fonction que nous mettons à la disposition de nos membres sont accessibles via la rubrique personnel/GRH de notre site. Des commentaires explicatifs peuvent également y être consultés.

A ce jour, les modèles suivants sont disponibles :

- auxiliaire administratif, employé administratif, chef de service administratif, chef de bureau administratif;
- auxiliaire de bibliothèque, employé de bibliothèque, bibliothécaire gradué, bibliothécaire dirigeant;
- auxiliaire professionnel (personnel d'entretien), manœuvre (travaux légers),



manœuvre (travaux lourds), ouvrier qualifié, brigadier, brigadier chef. D'autres modèles seront ajoutés périodiquement. Ainsi, par exemple, les fonctions du personnel technique ainsi que certaines fonctions spécifiques seront prochainement mises en ligne.

## Présentation du contenu des modèles proposés

Les profils de fonction que nous avons élaborés comprennent un descriptif de fonction et un profil de compétences. Dans un premier temps, nous allons vous présenter succinctement ces deux notions. Nous examinerons, dans un deuxième temps, le contenu de nos profils de fonction.

### Descriptif de fonction et profil de compétences: notion

Le descriptif de fonction ou la description de fonction contiennent la définition de la mission de la fonction concernée<sup>3</sup> ainsi qu'une description des principales responsabilités ou activités de celle-ci. Idéalement, le descriptif de fonction doit être concis. Nous conseillons donc d'éviter une longue énumération de responsabilités et de se concentrer sur l'essentiel, ce qui fait le cœur de la fonction<sup>4</sup>. Il s'agit

donc de décrire en quelques lignes la mission, l'utilité de la fonction et ensuite d'énumérer les responsabilités ou activités principales.

Le profil de compétences regroupe l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de la mission. Elles peuvent se traduire en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. Nous nous rallions à la définition de la compétence donnée par Guy Le Boterf lorsqu'il écrit<sup>5</sup> qu'il s'agit de « *savoir combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités humaines, attitudes) pour réaliser, dans un contexte particulier, des activités professionnelles selon certaines exigences professionnelles, afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient)* ».

La réalisation d'un tel profil de compétences suppose que l'on s'inscrive<sup>6</sup> dans ce qui est appelé une « logique des compétences<sup>7</sup> » ou une démarche de gestion des compétences. Ce concept nous paraît bien circonscrit dans la définition qui en est donnée par Christian Defelix: « *Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler*<sup>8</sup> ».

### Contenu des profils de fonction

- Comme nous vous l'avons indiqué ci-dessous, les modèles que nous vous proposons comprennent un descriptif de fonction et un profil de compétences. Ils se décomposent en trois parties. La première partie (finalité de la fonction et domaine de résultats/responsabilités) correspond à la description de fonction. Les deux autres (compétences techniques et aptitudes liées à la fonction) constituent une ébauche de profil de compétences.

La fiche de l'auxiliaire administratif qui se trouve ci-dessous, à titre d'exemple, permet d'illustrer nos propos.

La première partie de la fiche précise ainsi la mission de l'agent et énumère les activités principales de celui-ci. Il nous paraît important de noter que cette rubrique ne constitue pas un relevé précis de l'ensemble des tâches assignées à chacun des agents mais bien une énumération des activités principales qu'il doit accomplir au regard de la finalité de sa fonction. Dès lors, la liste qui y figure n'est pas exhaustive et l'agent peut être amené à effectuer des tâches non reprises dans celle-ci.

La deuxième partie regroupe les compétences techniques<sup>9</sup>, c'est-à-dire les connaissances et aptitudes techniques nécessaires pour la fonction. On y trouve

Union des Villes et Communes de Wallonie asbl DESCRIPTION DE FONCTION ET PROFIL DE COMPETENCES									
<table border="1"> <tr> <td>Nom :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prénoms :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Institution de la fonction :</td> <td>Auxiliaire administratif</td> </tr> <tr> <td>CodeROME :</td> <td>12161</td> </tr> </table>		Nom :		Prénoms :		Institution de la fonction :	Auxiliaire administratif	CodeROME :	12161
Nom :									
Prénoms :									
Institution de la fonction :	Auxiliaire administratif								
CodeROME :	12161								
<b>FINALITE DE LA FONCTION</b>									
<i>Réalise dans le cadre d'un service public, les prestations courantes liées à la demande des usagers et au domaine d'activité.</i>									
<b>DOMAINE DE RESULTATS / RESPONSABILITES</b>									
La liste des tâches qui figure dans cette rubrique n'est pas exhaustive.									
<b>Accueillir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir, recevoir et renseigner les usagers en visite</li> <li>• Orienter la personne vers un service adéquat</li> <li>• Réceptionner les appels téléphoniques entrants</li> <li>• Répondre à des demandes d'information des usagers</li> </ul>								
<b>Assurer le support administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptionner et assurer la distribution manuelle du courrier</li> <li>• Mettre le courrier sortant sous enveloppe et en assurer l'expédition</li> <li>• Rédiger et finaliser des documents (courrier, rapport, par exemple)</li> <li>• Trier et classer des documents</li> <li>• Participer à l'archivage des documents</li> </ul>								

Union des Villes et Communes de Wallonie asbl DESCRIPTION DE FONCTION ET PROFIL DE COMPETENCES	
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>	
<b>INDICATEURS DE COMPETENCE</b>	
<b>COMPETENCE : Connaissances théoriques et/ou pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détenir les connaissances théoriques et/ou pratiques requises</li> <li>• Capacité à mobiliser les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de sa fonction</li> </ul>
<b>COMPETENCE : Respect de la réglementation en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer rigoureusement les règles en matière de bien-être au travail</li> <li>• Respecter la déontologie et l'éthique</li> <li>• Appliquer la réglementation et les procédures en vigueur dans l'institution</li> </ul>



non seulement le savoir mais aussi le savoir-faire. Ainsi, par exemple, si l'on envisage la fonction de boulanger, il conviendra que le boulanger connaisse la recette de préparation d'un pain mais également qu'il puisse confectionner un pain.

La troisième partie énumère une série d'aptitudes nécessaires pour la fonction, notamment en termes de savoir-être et d'aptitudes non techniques. Si l'on poursuit avec l'exemple du boulanger, il conviendra, s'il est amené à vendre le pain qu'il a préparé, qu'il soit aimable et accueillant avec les clients. Si sa fonction se limite à la confection du pain et qu'il n'entretient pas de contacts avec les clients, ce savoir-être ne sera pas requis.

- Le présent profil de compétences constitue, comme nous l'avons écrit ci-avant, une ébauche de profil de compétences en ce sens qu'il pourra être affiné et complété par la suite par les pouvoirs locaux qui le souhaitent<sup>10</sup>.

A ce jour, il est rédigé essentiellement au départ de deux sources :

- les Référentiels Emplois Métiers (REM) ;
- les différents critères d'évaluation qui figurent dans la circulaire du 2 avril 2009 relative à la convention sectorielle 2005-2006 : principes applicables à l'évaluation du personnel des pouvoirs locaux et provinciaux.

Le Référentiel Emploi Métier est un outil de classification des métiers et emplois, élaboré par le Forem Conseil. Il s'agit d'un référentiel wallon qui a été constitué en lien avec le Répertoire opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) français. Pour chaque métier, le REM propose une

liste d'activités de base et spécifiques, de compétences et d'aptitudes liées à l'emploi concerné. La liste de l'ensemble des REM existants à ce jour, de même que le contenu de chacun d'eux, est accessible au départ du site du Forem<sup>11</sup>.

Les aptitudes liées à la fonction reprises dans nos modèles sont pour partie issues de cet outil. Il nous semble en effet pertinent de nous inscrire dans le prolongement des travaux auxquels nous participons actuellement au sein du Conseil régional de la Formation (CRF) en présence des représentants des employeurs et des travailleurs au sujet des REM. Un groupe de travail composé paritairement procède en effet actuellement à l'examen des REM qui lui sont transmis par le Forem. Il est chargé de déterminer dans quelle mesure les REM sont adaptés aux réalités des pouvoirs locaux, de proposer, le cas échéant, des adaptations ou de valider leur contenu.

Par ailleurs, les différents critères d'évaluation qui figurent dans la circulaire du 2 avril 2009 (convention sectorielle 2005-2006) relative à l'évaluation du personnel dont question ci-avant ont également été intégrés dans les modèles à destination des pouvoirs locaux ayant adhéré au Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire<sup>12</sup>.

## Approfondissement des profils de compétences et modèle de cahier des charges

Les pouvoirs locaux qui souhaitent approfondir le contenu des profils de compétences présentés dans nos modèles et disposer d'un outil plus complet à cet égard

peuvent recourir, par le biais de la procédure des marchés publics, aux services de sociétés spécialisées. Ces dernières pourront ainsi leur proposer un modèle et un dictionnaire de compétences adaptés et leur fournir le support nécessaire dans l'élaboration de profils de compétences pour leurs agents.

Ces outils s'inscrivent en effet pleinement dans la démarche de promotion d'une gestion moderne des ressources humaines au sein des pouvoirs locaux, axée sur la sélection et le développement des compétences que nous soutenons. Dès lors, afin d'accompagner nos membres, nous avons mis en ligne sur notre site un modèle de cahier des charges dont chacun pourra s'inspirer en fonction de ses propres besoins. Ce modèle est accompagné de commentaires explicatifs.

En quelques mots, il s'agit d'un marché public de services portant sur :

- l'établissement d'un modèle de compétences ;
- l'élaboration ou la mise à disposition d'un dictionnaire de compétences ;
- l'élaboration de profils de compétences<sup>13</sup> pour tout ou partie des agents de l'administration.

Par ailleurs, les pouvoirs locaux qui le souhaitent ont la possibilité d'inclure dans ce marché, toujours dans cet objectif d'une démarche orientée vers les compétences et dans le prolongement de l'opération « Tester les tests »<sup>14</sup>, les services suivants :

- l'administration de questionnaires et tests d'aptitude ou de personnalité et l'interprétation de ceux-ci ;
- ou la mise à disposition de questionnaires et tests d'aptitude ou de personnalité et l'assistance dans l'utilisation de ceux-ci.

Signalons enfin que d'autres administrations s'orientent dans cette voie « des compétences ». Ainsi, par exemple, à Bruxelles, en collaboration avec l'Ecole régionale d'Administration publique bruxelloise (l'ERAP), certaines villes et communes de la Région Bruxelles-Capitale ont élaboré un dictionnaire de compétences et procèdent à la rédaction de descriptifs de fonction et de profils de compétences pour leurs agents<sup>15</sup>.

## L'adoption de profils de fonction au sein de votre pouvoir local

Cette quatrième partie est l'occasion, pour nous, de souligner l'intérêt que peuvent

présenter les profils de fonction et d'envisager le positionnement des membres du personnel et des organisations représentatives des travailleurs dans leur processus d'élaboration.

## Objectifs et utilités

L'élaboration de profils de fonction au sein d'une administration peut poursuivre plusieurs finalités. Pour les uns, il s'agit de respecter les engagements pris dans le cadre du Pacte. Pour les autres, il s'agit de préciser clairement ce que l'institution attend de chacune des fonctions en termes de résultats et de compétences ou encore de permettre aux titulaires des fonctions d'inscrire leur contribution dans le cadre des objectifs de leur administration<sup>16</sup>. Nous pensons qu'une telle démarche, inscrite dans une politique de développement des compétences, participe à l'optimisation du fonctionnement de l'administration et à son amélioration continue au service du citoyen.

Le profil de fonction est un outil tant à l'engagement des agents qu'au cours de leur carrière. Ainsi, il permet d'identifier les compétences nécessaires à la fonction en vue du recrutement de futurs collaborateurs qui présentent un profil aussi proche que possible de celui de la fonction<sup>17</sup>. Lorsque les agents sont déjà en place, l'élaboration d'un tel profil permet de développer les compétences des agents et notamment d'identifier leurs besoins en formation au regard du profil souhaité pour la fonction qu'ils exercent<sup>18</sup>. Par ailleurs, cet outil est précieux afin de mener à bien l'évaluation des agents<sup>19</sup> et leur évolution de carrière.

## Mise en œuvre concrète du processus

-L'administration locale qui souhaite procéder à l'élaboration de profils de fonction au départ des modèles que nous proposons se doit de le faire dans le respect de l'autonomie locale et en fonction des réalités qui lui sont propres. Dès lors, dans certains cas, une adaptation des modèles proposés s'avèrera nécessaire afin de répondre aux besoins précis de l'institution.

-Il nous paraît opportun d'associer les membres du personnel à ce travail d'élaboration des profils de fonction si l'on souhaite que cette démarche soit comprise et accueillie favorablement par l'ensemble du personnel. Par ailleurs, certains agents pourront jouer un rôle clé dans l'identification des responsabilités attendues pour

chacune des fonctions présentes au sein de l'administration. En tout état de cause, un travail d'information et de communication à destination des membres du personnel nous semble à tout le moins indispensable. -Une autre question qui vient alors à l'esprit est la participation des organisations syndicales dans la mise en place de ce nouvel outil.



Les dossiers du  
**Mouvement  
communal**

 [uvcw.be](http://uvcw.be)

Le nouvel outil est  
accessible sur le  
site de l'UVCW

Nous avons indiqué plus haut qu'il nous paraît opportun d'associer les membres du personnel au travail d'élaboration des profils de fonction si l'on souhaite que cette démarche soit comprise et accueillie favorablement par l'ensemble du personnel. Cette assertion trouve également tout son sens lorsqu'il est question des relations à entretenir avec les acteurs syndicaux. Dès lors, la participation des organisations syndicales dans la réalisation de ce projet est, selon nous, un des facteurs de réussite de celui-ci. D'un point de vue juridique, il convient en outre de déterminer si cette participation

des organisations syndicales doit se traduire en négociation ou concertation syndicale obligatoire au sens de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités<sup>20</sup>. Les articles 2<sup>21</sup> et 11, par. 1<sup>er</sup><sup>22</sup> de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités soumettent respectivement à la négociation ou à la concertation l'adoption de réglementations ayant trait au statut administratif ou relatives à l'organisation du travail.

A notre sens, le profil de fonction n'est pas une réglementation ayant trait au statut administratif ou relative à l'organisation du travail au sens de ces deux dispositions.

Ainsi, en ce qui concerne le statut administratif, le profil de fonction ne nous apparaît pas comme une réglementation générale faisant partie du statut administratif mais plutôt comme un outil qui doit pouvoir être individualisé pour chaque fonction présente au sein de l'administration. Cela étant, il nous revient que des descriptifs de fonction sont annexés au statut administratif et pécuniaire par certains pouvoirs locaux et que l'adoption de ces descriptifs de fonction est dès lors soumise à la négociation syndicale en tant qu'annexe au statut.

A notre connaissance, il s'agit dans ces cas-là non pas de profils de fonction complets tels que présentés ci-avant mais de descriptifs de fonction plus courts et génériques reprenant uniquement la mission principale des différents grades présents au sein de l'administration<sup>23</sup>. Ces descriptifs pourraient alors, à notre sens, en dehors des statuts, être affinés, précisés et complétés de manière individuelle pour chacune des fonctions exercées au sein de chaque service.

Une autre piste qui pourrait également être suivie par les pouvoirs locaux, qui le souhaitent, serait d'annexer à leur statut non pas chacun des profils individuels mais la méthode d'élaboration des profils de fonction qu'ils entendent suivre ainsi que, le cas échéant, un profil de fonction type. Les profils de fonction individuels seraient ensuite adoptés conformément à ce qui a été décidé<sup>24</sup>.

En ce qui concerne la notion d'organisation du travail, les profils de fonction

ressortissent, à notre sens, à l'activité fonctionnelle de l'administration. Cette notion « recouvre l'activité déployée par un service en vue de réaliser l'objectif en vue duquel il a été créé, laquelle n'est soumise ni à la négociation, ni à la concertation »<sup>25</sup>. Elle est traditionnellement opposée à l'activité institutionnelle, à savoir celle que l'administration doit déployer afin de pouvoir, en tant que service public, exister et agir.

Une note du service d'administration générale adoptée à l'époque<sup>26</sup> confirme nos propos en précisant ceci : « Il ne s'agit évidemment pas de soumettre la répartition des tâches entre les services ou entre

les agents à la négociation ou à la concertation : l'autorité conserve le pouvoir exclusif de diriger seule ses services et ses agents et, en fonction de leurs compétences et de leurs qualifications respectives, de leur assigner les missions et les tâches qu'elle définit : seules les modalités générales d'exécution de ces tâches et missions sont à soumettre à la négociation ou à la concertation dans la mesure où elles ont une incidence sur la situation des agents. Tel sera par exemple le cas de directives prises en vue de déterminer les modalités selon lesquelles les congés de vacances annuelles seront pris (...) ».

Enfin, il nous paraît utile de rappeler que, si à l'occasion de la procédure d'élaboration des profils de fonction d'autres mesures sont envisagées, comme par exemple une modification du cadre du personnel<sup>27</sup>, ou si des mesures générales relatives au statut administratif du personnel, telles que par exemple les conditions et procédures de recrutement ou d'évaluation, sont modifiées, il faut veiller à soumettre ces autres mesures à la négociation ou à la concertation conformément au statut syndical. S'agissant d'une procédure à respecter sous peine d'annulation de la mesure prise par l'autorité, la prudence est de mise.

<sup>1</sup> Pour rappel, le 2.12.2008, le Ministre en charge des Pouvoirs locaux concluait un protocole d'accord avec les organisations syndicales sur une convention sectorielle 2005-2006 et un Pacte pour une fonction publique locale solide et solidaire (ci-après dénommé « le Pacte »). Cet accord, à l'élaboration duquel a participé notre association en qualité de technicien au sein de la délégation du Ministre, contient un ensemble de recommandations devant faire l'objet d'une négociation locale. Si la convention sectorielle précitée et les circulaires prises en exécution de celle-ci n'ont pas de portée juridique contraignante, il n'en reste pas moins que les pouvoirs locaux ayant fait le choix d'adhérer au Pacte pour une fonction publique locale solide et solidaire devront se conformer au prescrit de celles desdites circulaires qui sont identifiées comme faisant partie de ce Pacte pour pouvoir bénéficier de l'entière des subsides qui leur sont et leur seront alloués sur la même base dans le futur. Pour de plus amples développements sur le sujet, voy. L. Mendola, *La convention sectorielle 2005-2006: mise en chantier du renouveau de la fonction publique locale*, *Mouv. comm.*, 5/2009, <http://www.uvcw.be/articles/3,20,356,356,2882.htm>

<sup>2</sup> Ce groupe de travail est composé des représentants des pouvoirs locaux suivants : Brigitte Bohn, Chef de Service administratif - Dison; Marie Delvaux, Chef de Bureau - Secrétariat Ressources humaines - Grâce-Hollogne; Pierre Demolin, Secrétaire communal - Verviers; Michel Devière, Secrétaire communal - Rixensart; Mireille Francotte, Secrétaire communale f.f. - Charleroi; Giovanna Giannone, Responsable Ressources humaines - CPAS de Courcelles; Thierry Gilbert - Charleroi; Laetitia Godgroid - Liège; Patricia Jadot, Secrétaire communale - Paliseul; Vinciane Letont, Chargée de recrutement - CPAS de Charleroi; Anne-Marie Marianni, Inspectrice générale - Liège; Alexandre Tihange, Chef de Division Ressources humaines - Namur; Danièle Vandam, Chef de division Ressources humaines - Mons. Nous les remercions vivement pour leur participation.

<sup>3</sup> La mission correspond à « la raison d'être, ce qu'on attend (...) en termes d'activité et de responsabilité ». v. S. Haeffliger, [www.stephanehaeffliger.com/campus/biblio](http://www.stephanehaeffliger.com/campus/biblio).

<sup>4</sup> <http://www.apefasbl.org/actions-et-projets-specifiques-de-l-apef/plandeformation/la-boite-a-outils>.

<sup>5</sup> G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, p. 60.

<sup>6</sup> A tout le moins partiellement dans la mesure où la logique des compétences se retrouve souvent mêlée à la logique des postes au sein d'une même organisation. Pour plus de détails, v. LENTIC, Rapport final de recherche, *Etude des pratiques basées sur les compétences en entreprise*, Tome 1, 2005, pp. 7-8, pp. 30-31.

<sup>7</sup> M. Matmati, *Stratégie d'entreprise et gestion des compétences - Clarification des concepts et analyse des pratiques*, Acte du XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGR, 2002, pp. 433-450, LENTIC, op. cit., p. 30.

<sup>8</sup> Cette définition de Ch. Defelix est reprise en p. 27 du rapport final de recherche du LENTIC, op. cit.

<sup>9</sup> Cette terminologie est issue du modèle 5+1 de De Witte & Morel dont question ci-dessous.

<sup>10</sup> Pour ce faire, les pouvoirs locaux pourront recourir aux services de sociétés spécialisées. Nous y reviendrons au point « Approfondissement des profils de compétences et modèle de cahier des charges » de la présente contribution.

<sup>11</sup> <http://www.leforem.be/former/horizonemploi-index.html>.

<sup>12</sup> Ces différents critères issus de la circ. 2.4.2009 apparaissent en bleu dans les différents modèles à votre disposition sur notre site [www.uvcw.be](http://www.uvcw.be). Les pouvoirs locaux ayant adhéré au Pacte ainsi que ceux n'y ayant pas adhéré pourront de la sorte les identifier plus facilement. Ces critères figurent par ailleurs également dans notre modèle de statut administratif et pérennitaire, au chapitre XI consacré à l'évaluation, accessible au départ de l'adresse suivante : <http://www.uvcw.be/publications/modeles/modele-3451.htm>.

<sup>13</sup> Ou l'élaboration de profils de fonction pour ceux qui voudraient bénéficier d'un support également dans l'élaboration du descriptif de fonction.

<sup>14</sup> Cette opération, qui a débuté en 2009, a permis aux pouvoirs locaux-pilotes participants d'utiliser gratuitement des tests d'aptitudes et questionnaires de personnalité dans le cadre des recrutements qu'ils ont menés. Pour plus de détails sur ces différents tests et questionnaires et pour une évaluation de cette opération, v. C. Francotte, *Le recrutement du personnel des pouvoirs locaux: évaluation de l'opération-pilote « Tester les tests »*, *Mouv. comm.*, 6/7 2010, pp. 38-42.

<sup>15</sup> Ce dictionnaire et ces profils de fonction seront accessibles au départ du site de l'ERAP. Nous ne manquerons pas de vous tenir informés de cette publication par la voie de nos médias habituels.

<sup>16</sup> SPF Personnel et Organisation, septembre 2010, *Descriptions de fonction et profils de compétences au sein de l'administration fédérale*, Introduction, Manuel 08.2010.

<sup>17</sup> Pour plus de détails, v. Actualité du 13.6.2009, *Le recrutement et la sélection des compétences*, à l'adresse suivante : <http://www.uvcw.be/actualites/33,687,356,356,2939.htm> ainsi que C. Francotte, op. cit.

<sup>18</sup> Le profil de fonction doit en effet décrire non pas les domaines de résultats et compétences dont dispose l'agent, qui exerce la fonction, mais bien les attentes de l'administration dans le cadre de la fonction concernée.

<sup>19</sup> L'élaboration à tout le moins de descriptifs de fonctions constitue en effet un préalable indispensable à la mise en place d'une évaluation du personnel qui a du sens et de l'éventuel recours à la procédure de déclaration d'aptitude professionnelle dès lors que l'on ne peut décemment considérer un agent comme inapte à exercer sa fonction si celle-ci n'a pu être décrite expressément par l'autorité locale. v. L. Mendola, *Modèle de statut administratif et pérennitaire du personnel communal*, ainsi que les commentaires mis en ligne sur notre site : <http://www.uvcw.be/publications/modeles/modele-3451.htm>.

<sup>20</sup> L. 19.12.1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, M.B. 24.12.1974.

<sup>21</sup> « Art. 2, par. 1<sup>er</sup> (...) 1<sup>o</sup> les réglementations de base ayant trait : a) au statut administratif, y compris le régime de congé; (...) »

2<sup>o</sup> les dispositions réglementaires, les mesures d'ordre intérieur ayant un caractère général et les directives ayant le même caractère qui sont relatives à la fixation ultérieure des cadres du personnel, à la durée du travail et à l'organisation de celui-ci.

Le Roi détermine ce qu'il y a lieu d'entendre par organisation du travail au sens de la présente loi. Les arrêtés pris à cet effet sont précédés de la négociation prescrite par le présent article. L. 1989-07-06/34, art. 2, 004; En vigueur: indéterminée (...).

<sup>22</sup> « Art. 11 § 1<sup>er</sup> (...) »

1<sup>o</sup> les décisions fixant le cadre du personnel des services ressortissant au comité de concertation dont il s'agit; 2<sup>o</sup> les réglementations que le Roi n'a pas considérées comme réglementations de base en vertu de l'article 2, § 1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup>, dernier alinéa, ainsi que celles relatives à la durée du travail et à l'organisation de celui-ci qui sont propres auxdits services. Sont, en outre, soumises à la même concertation préalable les mesures d'ordre intérieur et les directives relatives à un des objets visés à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>.

Les comités de concertation émettent un avis motivé sur les propositions dont ils sont saisis en application du présent paragraphe.

Ils peuvent également être saisis, selon les mêmes modalités, de propositions tendant à l'amélioration des relations humaines ou à l'accroissement de la productivité ».

<sup>23</sup> Ainsi, par ex., on y retrouve la mission principale de l'employé d'administration, du chef de service, sans distinguer selon que ceux-ci sont occupés au sein du service population ou du service urbanisme, selon qu'ils exercent une fonction en contact direct et fréquent avec les usagers ou non, etc.

<sup>24</sup> Cette solution permettrait de conserver une certaine souplesse puisqu'une évolution et une adaptation des profils de fonction individuels seraient possibles sans devoir à chaque fois procéder à une modification des annexes du statut.

<sup>25</sup> P. Despretz, *La mise en application du statut syndical - et notamment de l'organisation de la négociation et de la concertation - dans le secteur local*, *Mouv. comm.*, 11/1986, p. 403.

<sup>26</sup> Note relative aux notions d'organisation du travail et de durée du travail visées aux art. 2 et 11 de la L. 19.12.1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités du 26.5.1987, approuvée par le Ministre de l'Intérieur et de la Fonction publique et le Secrétaire d'Etat de l'époque le 22.7.1987, p. 8.

<sup>27</sup> Il est en effet possible qu'à l'occasion de la rédaction des profils de fonction le besoin de création d'un nouvel emploi voie le jour. Il sera alors question de créer, supprimer ou modifier des emplois prévus au cadre. Il conviendra dès lors, le cas échéant, de prendre une décision relative à la fixation ultérieure des cadres du personnel ou relative à la fixation du cadre qui sera alors soumise à la négociation ou à la concertation.