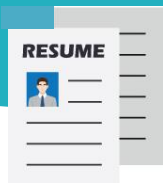


# GUIDE PRATIQUE

Centre de référence et de confiance  
Dans un monde territorial qui bouge  
Garant d'expertise



## La fiche de poste

### INTRODUCTION

La fiche de poste est l'un des outils de gestion des ressources humaines.

Cet outil rend visible pour chacun, selon une organisation donnée, les aspects importants de son poste, missions, objectifs, compétences demandées, conditions et moyens, lien(s) hiérarchique(s) et risques attachés.

Le principe de libre administration des collectivités territoriales implique que celles-ci s'organisent librement dans le respect des lois et règlements. Ainsi, la création des emplois est du pouvoir de l'assemblée délibérante. L'article 34 de la loi n°84-53 précise que « les emplois de chaque collectivité ou établissement sont créés par l'organe délibérant de la collectivité ou de l'établissement. La délibération précise le grade, ou le cas échéant, les grades correspondant à l'emploi créé [...] ».

L'assemblée délibérante définit ainsi les contours de l'activité administrative et des services qu'elle entend rendre au public.

L'autorité territoriale (le maire ou le président) dispose quant à elle du pouvoir de nomination sur les emplois créés par l'organe délibérant. Elle est donc chargée de choisir les agents qu'elle estime les plus aptes à remplir l'ensemble des missions qui sont attachées aux postes dont elle dispose pour satisfaire l'action publique.

Pour ce faire, l'autorité territoriale établit la fiche de poste : document écrit qui liste les missions et activités qui incombent à l'agent pendant son temps de travail.

Elle permet également d'identifier les compétences requises pour occuper le poste et décrit les conditions d'exercice de l'agent.

### Quel est le rôle de la fiche de poste dans la gestion du personnel ? Comment rédiger et faire évoluer une fiche de poste ?

- I / Un outil dans la gestion quotidienne du personnel ;
- II / Méthode pour élaborer une fiche de poste ;
- III / La révision de la fiche de poste.

## 1. Un outil dans la gestion quotidienne du personnel

La fiche de poste peut être mise en place lors de la procédure de recrutement, lors de la mise en place de l'entretien individuel d'évaluation et à tout moment pour clarifier le positionnement des agents dans leur collectivité.

### 1. Lors de la procédure de recrutement

Elle permet :

- au candidat de se positionner sur le poste ;
- au recruteur d'apprécier si le profil du candidat est en adéquation avec les exigences du poste à pourvoir ;
- au médecin agréé d'apprécier si l'agent remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la fonction compte tenu des possibilités de compensation du handicap ;
- au chef de service d'accompagner l'agent lors de sa prise de fonction ;
- au nouvel agent de se positionner vis-à-vis de sa hiérarchie et à connaître les attentes de celle-ci par rapport à l'accomplissement de ses fonctions ;
- au médecin de prévention d'apprécier si l'agent remplit les conditions d'aptitude physique lors de l'examen médical périodique.

### 2. Lors de la mise en place de l'entretien professionnel

Elle constitue le point de départ de la procédure prévue par :

- l'article 76 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ;
- le décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux.

En effet, l'une des modalités d'organisation de l'entretien professionnel consiste à convoquer le fonctionnaire huit jours au moins avant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct. Cette convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'intéressé et d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base au compte rendu.

La fiche de poste sert ainsi de socle à l'évaluateur lors de l'entretien annuel. Il a ainsi la possibilité d'apprécier de manière objective la réalisation ou non des missions confiées à l'agent.

### 3. A tout moment

L'élaboration d'une fiche de poste donne à l'employeur la possibilité de clarifier le positionnement des agents dans leur collectivité (attribution d'une nouvelle mission relevant du cadre d'emplois de l'agent, précision des horaires de travail, des sujétions particulières liées au poste de travail, contraintes et risques particuliers associés au poste, port d'équipements individuels de protection, les déplacements, astreintes, permanences, moyens matériels mis à disposition pour réaliser les missions, ...).

## II. Les étapes de l'élaboration de la fiche de poste



### Les acteurs

- › L'agent ;
- › Le chef de service ;
- › L'autorité territoriale.



### La méthode

La fiche de poste est réalisée en concertation avec l'agent par son supérieur hiérarchique qui est le chef de service, ou l'autorité territoriale (le maire ou le président) suivant l'organisation de la collectivité.

La récolte des informations générales et spécifiques sur le poste peut être effectuée sur la base d'un premier questionnaire rempli par l'agent et d'un autre questionnaire rempli par son supérieur hiérarchique. La mise en commun des deux questionnaires pendant un entretien est un temps d'échange donnant à chacun l'occasion de confronter sa perception du poste.

Le supérieur hiérarchique rédige ensuite un projet de fiche de poste. L'agent doit avoir la possibilité de le relire et de suggérer des modifications.

La version définitive de la fiche de poste est ensuite validée par l'autorité territoriale puis notifiée à l'agent.



### Le contenu : trame de la fiche de poste

Le contenu de la fiche de poste vous est donné à titre indicatif, il ne peut être exhaustif et doit être adapté aux situations particulières.

## LES ETAPES DE L'ELABORATION

### 1. Identification du poste

Chaque poste a un intitulé qui correspond à l'emploi, au métier de l'agent.

L'emploi confié à l'agent doit correspondre au grade qu'il détient. Le principe de séparation du grade et de l'emploi veut que les fonctionnaires territoriaux soient titulaires d'un grade mais pas de l'emploi qu'ils occupent.

En effet, « les fonctionnaires appartiennent à des cadres d'emplois régis par des statuts particuliers (décrets). Un cadre d'emplois regroupe les fonctionnaires soumis au même statut particulier, titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois. Chaque titulaire d'un grade a vocation à occuper certains des emplois correspondant à ce grade »\*.

#### \*Sources

Article 4 de la loi n° 84-53

Ainsi, le grade est le titre qui confère à son titulaire vocation à occuper l'un des emplois qui lui correspondent\*. Il détermine également le positionnement hiérarchique de l'agent au sein de l'organigramme de la collectivité.

La collectivité engage sa responsabilité si les missions confiées à l'agent ne relèvent pas de son grade.

L'emploi confié à l'agent s'exerce dans le cadre d'un ou plusieurs lieux et, le cas échéant, services d'affectation.

## \*Sources

Article 12 de  
la loi n° 84-53

## 2. Relations hiérarchiques

La désignation du supérieur hiérarchique direct de l'agent ainsi que, le cas échéant, des agents encadrés, permet d'identifier :

- la personne qui donne à chaque collaborateur les instructions qu'il doit respecter et à qui il doit rendre compte de son activité et/ou obtenir un accord avant de mettre en œuvre un projet
- la ou les personnes qui sont placées sous sa responsabilité.

Chaque collaborateur peut ainsi se positionner dans l'organigramme.

## 3. Relations fonctionnelles

Elles permettent à l'agent d'identifier ses interlocuteurs dans le cadre de l'exercice de ses fonctions (élus, administrations, public,...).

Pour cela, il convient de préciser :

- les liens en interne de l'agent avec les autres services et unités de travail, et, le cas échéant, leur nature.
- les structures ou personnes externes à la collectivité avec lesquelles l'agent sera en contact en précisant les motifs.

## 4. Définition du poste

**Emploi** : regroupe l'ensemble des missions qui peuvent être confiées à l'agent en fonction du grade qu'il occupe.

**Mission du poste** : rôle spécifique de la personne dans le service, autrement dit sa fonction.

**Activités** : Ensembles d'actions que doit mener l'agent pour pouvoir remplir la mission qui lui a été confiée.

Pour chaque activité (principale, secondaire, occasionnelle), il est possible de déterminer la marge d'autonomie dont dispose l'agent. Ainsi, il convient d'identifier ce qui peut être fait par l'agent sans en référer à son supérieur hiérarchique et ce que l'agent ne peut pas faire sans l'accord de son supérieur hiérarchique.

## Les mots clés

Emploi > Missions  
> Activités > Tâches

L'activité est subdivisée en tâches : description précise des opérations matérielles à réaliser pour chaque activité.

**Compétences** : Connaissances indispensables pour la bonne exécution du service. Le degré de compétence attendu doit clairement être identifié par l'agent.

**Savoirs** : connaissances théoriques générales ou spécialisées, nécessaires pour occuper un poste,

**Savoir-faire** : méthodes de travail, connaissances de pratiques et de techniques qui correspondent à une expérience, une habileté pratique maîtrisée (dans l'utilisation d'outils, de techniques et de méthodes relevant du domaine manuel ou intellectuel) ;

**Savoir-être** : qualités personnelles, liées au comportement de l'agent. Elles indiquent la capacité à agir et réagir dans les situations relationnelles correspondant à son activité.

Si des savoirs requis pour exercer les missions du poste ne sont pas acquis, il est possible d'utiliser le plan de formation pour compléter les connaissances de l'agent.

## 5. Conditions d'exercice

Il s'agit de préciser :

- Le **temps de travail** du poste sur lequel l'agent est affecté,
- Les **cycles de travail**,
- Les **horaires de travail** correspondant à chaque cycle, les contraintes liées au poste (exemple : réunions en soirée, ...),
- Les **risques et contraintes pour la santé** :
  - risques physiques (risque électrique ...),
  - risque chimique (utilisation de produits dangereux...),
  - risque biologique (exposition au sang ...),
  - contraintes liées à des situations de travail (contraintes posturales, gestes répétés ...),
  - risques d'accidents prépondérants (chute, risque routier...),
  - surveillance médicale (renforcée, vaccinations obligatoires et/ou recommandées).
- Les **requêtes spécifiques** nécessaires à l'exercice de la fonction : habilitations et autorisations particulières, assermentation, permis de conduire ...
- **Astreintes et permanences**
- Les **moyens mis à disposition** (exemple : véhicule de service, téléphone, ...) :
  - moyens techniques : matériels et équipements spécifiques ;
  - moyens humains : nombre et catégorie des agents à encadrer ;
  - moyens financiers : évaluer le montant de l'enveloppe budgétaire gérée par l'agent.

### Temps de travail


Temps complet :  
35h00/35h00,

Temps non complet :  
x h /35h00.

### Cycles de travail

Hiver / été  
par exemple avec les  
dates de début et de  
fin de chaque cycle

## 6. Identification de l'agent qui occupe le poste

	<p>Nom Prénom</p> <p>Statut (<i>fonctionnaire stagiaire, fonctionnaire titulaire, agent contractuel (en CDD ou en CDI)</i>) ;</p> <p>Date de prise de fonctions ;</p> <p>Date de la dernière mise à jour.</p>
---	---

La fiche de poste, datée et signée de l'autorité territoriale, est notifiée à l'agent.

## CONCLUSION

La fiche de poste doit être conforme aux fonctions qui peuvent être confiées à l'agent en vertu de son grade.

Le fait que le fonctionnaire ne soit titulaire que de son grade permet de l'affecter à des emplois différents au cours de sa carrière, soit au motif de l'organisation des services, soit en raison de sa propre progression professionnelle, qui le conduit à changer de grade, voire de cadre d'emplois ou à souhaiter un changement d'attributions au moyen d'une mutation interne (ou externe).

La fiche de poste ne lie pas l'employeur. Celui-ci peut modifier unilatéralement une fiche de poste et même verbalement. L'agent ne peut s'opposer à l'exécution d'une tâche demandée au motif qu'elle ne figure pas dans la fiche de poste. Il commet une faute.

Cependant, une modification écrite est préférable. En effet, dans l'hypothèse où des mesures sont prises (réduction du régime indemnitaire, sanction) en raison d'un défaut d'exécution de tâches, l'agent pourra plus aisément contester que les dites tâches lui ont été confiées si aucune modification écrite n'est intervenue.

### Vous souhaitez élaborer des fiches de poste mais vous préférez être accompagné ?

Le CDG 74 assiste les collectivités territoriales et établissements publics du département dans l'élaboration des fiches de poste.

Ce service est proposé dans le cadre des missions d'accompagnements spécifiques.

*Pour en savoir plus contactez :*

*Aude BOURDONGLE-NICOUD, directrice du Pôle Emploi et Accompagnements Spécifiques.  
Téléphonez au 04 50 51 98 50 (standard).*

## III. La révision de la fiche de poste

Afin d'être un outil pertinent dans la gestion du personnel, la fiche de poste doit être révisée et mise à jour en fonction des nécessités de service (1), et pendant ou à l'issue de l'entretien individuel d'évaluation (2).

### REVISION EN FONCTION DES NECESSITES DU SERVICE

L'autorité territoriale peut, en vertu de son pouvoir d'emploi, procéder à de nouvelles affectations et donc réviser la fiche de poste. Or, ce pouvoir se heurte à l'intérêt du service, d'une part (1), et à la saisine de la Commission administrative paritaire (2), d'autre part, lorsque la situation de l'agent s'en trouve modifiée, avec dans certains cas l'obligation de communiquer à l'agent son dossier individuel (3).

#### 1. L'intérêt du service

Selon le juge administratif, la modification de la fiche de poste doit être fondée sur l'intérêt du service, celui-ci pouvant être caractérisé :

- ▶ **par les nécessités de réorganisation du service**, pour tenir compte de l'évolution des besoins de la collectivité ou des attentes des administrés et/ou des usagers du service public, en cas notamment : de modification des cycles de travail, des horaires ou de la durée hebdomadaire de service, de mise à disposition de personnels ou de changement de résidence administrative, après avoir consulté au préalable le Comité technique sur ces réorganisations ;
- ▶ **par des dissensions au sein du service nuisibles à son bon fonctionnement**, soit que ces dissensions proviennent d'une situation généralement conflictuelle au sein du service, soit qu'il s'agisse de relations de travail difficiles opposant l'intéressé à ses collègues ou sa hiérarchie, ou encore à un autre service avec lequel celui-ci est en contact ;
- ▶ **par des difficultés intervenues avec des personnes extérieures au service** mais entraînant des inconvénients pour le service : ainsi en va-t-il des incidents qui opposent l'agent à des usagers ou encore lorsque des différends d'ordre privé concernant le fonctionnaire prennent un caractère public ;
- ▶ **par la manière de servir jugée incompatible avec les contraintes du service**. C'est le cas, par exemple, lorsque l'agent manque de conviction dans l'exercice de ses fonctions, adopte une tenue négligée inadaptée à ses fonctions ou refuse de porter la tenue fournie par l'administration ;
- ▶ **par des raisons tenant à la santé de l'agent**, soit qu'il s'agisse de tenir compte de la circonstance qu'un agent bénéficiant d'un temps partiel thérapeutique ne peut plus assurer dans de bonnes conditions la direction d'un service, soit qu'il s'agisse de pallier une indisponibilité prolongée d'un fonctionnaire pour raison médicale compte tenu des fonctions exercées et de la charge de travail afférente à l'emploi concerné. Il en résulte que la modification de la fiche de poste est illégale si elle n'est pas justifiée par l'intérêt

du service et si elle n'a en réalité d'autre objet que d'évincer un agent de ses fonctions, de l'empêcher d'exercer ses activités de délégué syndical, ou encore d'infliger de manière déguisée une sanction disciplinaire.

Par ailleurs, en cas de changement de résidence ou de modification de la situation de l'agent, la modification de la fiche de poste doit aussi être précédée de l'avis de la Commission administrative paritaire.

## 2. L'avis de la Commission administrative paritaire

Le plus souvent, parce qu'elle n'implique pas de changement de situation pour l'agent, la modification de la fiche de poste est considérée comme une simple mesure d'ordre intérieur qui ne peut faire l'objet d'aucun recours. Dans ce cas, cette modification n'est encadrée par aucune procédure particulière, et l'agent exerce ses nouvelles fonctions à la date qui lui a été notifiée.

Au contraire, lorsque la modification de la fiche de poste entraîne soit un changement de résidence, soit une modification de la situation de l'intéressé, il convient de consulter la Commission administrative paritaire qui devra émettre un avis. Sont notamment jugées comme modifiant la situation de l'agent, les décisions de modification de la fiche de poste qui : modifient de façon importante les responsabilités et la situation administrative de l'agent, même en l'absence de conséquences pécuniaires ;

- modifient les fonctions et le lieu de leur exercice, y compris si les nouvelles attributions correspondent au cadre d'emplois ;
- comportent l'obligation de quitter le logement de fonction ;
- modifient la situation pécuniaire de l'agent (perte de la NBI, par exemple suite à un changement de fonction).
- En revanche, ne sont pas considérées comme une modification de situation mais comme de simples mesures d'ordre intérieur ne nécessitant pas l'avis de la Commission administrative paritaire :
- l'attribution de nouvelles fonctions que l'agent avait statutairement vocation à occuper et qui n'ont pas comporté de réduction sensible des responsabilités ;
- la modification des tâches confiées à l'agent qui ne porte cependant atteinte ni à ses garanties statutaires, ni à ses perspectives de carrière.

## 3. La communication du dossier individuel

De plus, si la modification de la fiche de poste est décidée en considération de la personne, l'agent doit être mis à même de consulter son dossier.

Trois cas de figure sont à envisager en fonction de l'effet de la modification sur la situation de l'agent et du motif de cette modification.

- En premier lieu, **quand la modification comporte un changement de résidence ou une modification de la situation de l'intéressé**, elle présente le caractère d'un déplacement d'office, ce qui implique que l'agent puisse consulter son dossier individuel.



- En deuxième lieu, lorsque la modification n'a aucune incidence sur la situation de l'agent ou sur son lieu de résidence et que la décision est prise seulement pour **répondre aux besoins du service**, il n'y a pas besoin de mettre l'agent à même de prendre connaissance de son dossier.
- En troisième lieu, lorsque **la modification est dépourvue d'effet** sur la situation ou la résidence de l'agent, mais qu'elle a été faite non seulement pour répondre aux besoins du service mais aussi pour des raisons tenant à l'agent, elle constitue une mesure prise en considération de la personne susceptible de recours, et ne pouvant comme telle être prise qu'après que l'agent ait été mis à même de consulter son dossier.

## Conclusion générale

Pendant l'entretien professionnel, le supérieur hiérarchique direct doit, à partir de la fiche de poste qui a accompagné la convocation adressée à l'agent, évaluer les résultats professionnels obtenus par ce dernier eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève, mais aussi recenser ses besoins de formation et définir ses perspectives d'évolution professionnelle en matière de carrière et de mobilité.

Il convient en conséquence de mettre à jour la fiche de poste afin d'adapter les missions dévolues à l'agent et le niveau exigé de compétences, par rapport aux objectifs qui ont été atteints par l'agent ou qui restent encore à atteindre.

En sus, la fiche de poste doit comporter les perspectives d'évolution de l'agent (possibilités d'encadrement, nouvelles missions, acquisition de nouvelles compétences, avancement de grade, etc) qui sont ainsi réévaluées et mises à jour pendant ou à l'issue de l'entretien professionnel.

Dès lors, il apparaît que la fiche de poste, plus qu'un outil de gestion du personnel, est un élément de mobilité des agents au sein ou à l'extérieur de leur collectivité.

Au vu de ce qui précède, l'employeur doit ainsi porter une attention particulière à la rédaction et à la mise à jour de la fiche de poste qui peut servir de cadre non seulement à l'action disciplinaire, mais aussi à la mise en cause éventuelle de la responsabilité pénale de l'agent ou de son employeur.

En effet, en cas de dommages causés aux personnes par un agent dans le cadre de son activité, le juge administratif ou pénal se reportera à la fiche de poste pour déterminer la ou les responsabilités de ces dommages en fonction de la position hiérarchique dans l'organigramme, du degré d'autonomie de l'agent, de ses compétences et qualifications, et des moyens en sa possession, notamment.

On recherchera par conséquent l'élu ou le fonctionnaire qui, en tant que décideur ou titulaire des compétences techniques nécessaires, a réellement joué un rôle direct ou immédiat dans la production du dommage.

Dès lors, il ne s'agit pas d'un acte banal de gestion des agents mais d'un acte qui prête à conséquences et qui peut être invoqué à l'occasion d'un litige. C'est aussi la première étape vers une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, pour adapter chaque poste aux enjeux de l'action publique, et détecter et résoudre en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences.

*Un modèle de fiche de poste est disponible sur notre site. Il conviendra, pour qu'il soit efficace, de vous l'approprier, et de l'adapter, au-delà des fonctions exercées par l'agent, au contexte de la collectivité et à son « langage ».*