SEPTEMBRE **2026**

Répertoire des métiers territoriaux

Guide pour la cartographie *des emplois*

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 3

LE CADRE D'ACTION GÉNÉRAL 4

LES PRINCIPES 4

UN ENJEU DE GPEEC 4

STATUT, MÉTIERS ET ORGANISATION : DES MODES DE GESTIONS COMPLÉMENTAIRES DE L'EMPLOI PUBLIC TERRITORIAL . . . 4

LES OUTILS FONDAMENTAUX 5

LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS : QUELLES FINALITÉS ? 5

RÉFÉRENTIEL D'EMPLOIS DE LA COLLECTIVITÉ ET RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX 7

PREMIÈRE DÉMARCHE : LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS 9

LA CONDUITE DU PROJET 9

LE PORTAGE POLITIQUE ET STRATÉGIQUE 9

LA COMITOLOGIE 9

LE DÉROULEMENT DU PROJET 11

FOCUS : MÉTHODE ET PRINCIPES D'ANIMATION DES GROUPES PROFESSIONNELS 13

LA CONSTITUTION DU GROUPE PROFESSIONNEL 13

LA PRÉPARATION DU GROUPE PROFESSIONNEL 13

L'ANIMATION DU GROUPE PROFESSIONNEL 14

LA FORMALISATION DES RÉFÉRENTIELS 16

SECONDE DÉMARCHE : LA DÉFINITION DES FICHES DE POSTE 17

DU GLOBAL AU LOCAL 17

POSTE DE TRAVAIL ET FICHE DE POSTE 17

DU MÉTIER AU POSTE DE TRAVAIL : UNE APPROCHE DESCENDANTE 17

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE 18

GLOSSAIRE 19

GUIDE POUR LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS
RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX

Ce guide prend en compte l'engagement toujours plus important des collectivités en matière de ressources humaines, de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), de gestion des mobilités dans un contexte de contrainte budgétaire, d'usure professionnelle dans certains métiers et d'individualisation de la gestion des ressources humaines.

Le guide précise les concepts, les modalités possibles et les principes d'action des démarches de cartographie des emplois et de définition des fiches de poste.

PREMIÈRE DÉMARCHE : **LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS**

L'objectif est d'identifier les emplois d'une collectivité et d'en établir un référentiel dans la perspective d'une politique globale de gestion des ressources humaines et de GPEEC. Les fiches de poste de la collectivité découleront des référentiels activités-compétences qui auront été réalisés.

Dans cette partie, le guide répond aux attentes de certaines collectivités, en proposant un focus sur la méthode et les principes pratiques d'animation des groupes professionnels chargés d'établir des référentiels d'emplois.

SECONDE DÉMARCHE : **LA DÉFINITION DES FICHES DE POSTE**

Sans qu'il soit nécessaire pour une collectivité de passer préalablement par une cartographie des emplois et par des référentiels, l'objectif est d'utiliser la structure et les informations du répertoire des métiers territoriaux pour contextualiser et formaliser le contenu de ses fiches de poste.

Ces deux démarches : cartographie des emplois et définition des fiches de poste, renvoient à deux objectifs distincts et à des usages différents du répertoire des métiers territoriaux. Le choix d'opter pour l'une ou l'autre de ces démarches, dépendra des orientations décidées par une collectivité et des ressources qu'elle pourra mobiliser.

LE CADRE D'ACTION GÉNÉRAL

LES PRINCIPES

UN ENJEU DE GPEEC

Sur un plan stratégique, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) permet pour une collectivité, l'identification particulière des métiers, des compétences collectives et individuelles qui sont ou seront en lien direct avec l'évolution de ses modes d'action, l'exercice de ses missions réglementaires, la mise en œuvre des politiques publiques prioritaires, les grandes mutations de l'environnement territorial...

La GPEEC participe d'une approche prévisionnelle et prospective de l'emploi. Elle permet à une collectivité et plus globalement à une organisation, d'analyser puis d'adapter ses besoins de compétences.

La GPEEC comprend quatre grandes phases :

1. L'état des lieux et l'étude des besoins actuels ;
2. La projection des besoins futurs et des ressources nécessaires pour les satisfaire ;
3. L'analyse des écarts à combler pour adapter les ressources actuelles aux besoins futurs ;
4. La mise en œuvre d'une politique et d'actions d'ajustement.

L'état des lieux et la projection des évolutions possibles des modes d'organisation et de gestion intègrent plus particulièrement :

- une analyse des caractéristiques statutaires et démographiques des effectifs de la collectivité et leur évolution ;
- l'analyse de l'emploi et des situations de travail pour identifier les activités conduites par les agents, les compétences qu'elles associent et qui devront nécessairement se développer à terme pour répondre aux évolutions de l'organisation.

C'est précisément cette analyse de l'emploi qui nécessite une identification fine à travers une démarche de cartographie des emplois et un recensement – un référencement – des activités et des compétences à travers un référentiel des emplois.

STATUT, MÉTIERS ET ORGANISATION : DES MODES DE GESTIONS COMPLÉMENTAIRES DE L'EMPLOI PUBLIC TERRITORIAL

La GPEEC est une démarche qui implique autant le niveau collectif qu'individuel. De fait, elle est reliée aux problématiques de recrutement, de formation et de rémunération, mais également aux aspects de progression de carrière et de parcours professionnel de chaque agent.

Pour les collectivités territoriales, l'une des spécificités de la GPEEC tient au principe statutaire de dissociation du grade et de l'emploi, ce qui signifie en regard de la démarche de cartographie des emplois que :

- l'agent appartient à une filière, à un cadre d'emplois, qui s'inscrit dans une progression de carrière via des concours, des examens professionnels et des avancements de grade. Parallèlement, l'agent s'inscrit également dans un parcours professionnel au sein d'un même champ professionnel ou vers un autre ;
- la collectivité employeur doit, de son côté, veiller à l'application des règles statutaires vis-à-vis de la carrière de son agent et prendre en compte sa professionnalisation et sa mobilité professionnelle, en regard de ses qualifications et de l'adaptation de ses compétences au besoin de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle la cartographie des emplois s'appuie sur un principe d'articulation entre trois niveaux de lecture de l'emploi public représentés par le statut, l'emploi ou le métier et l'organisation.

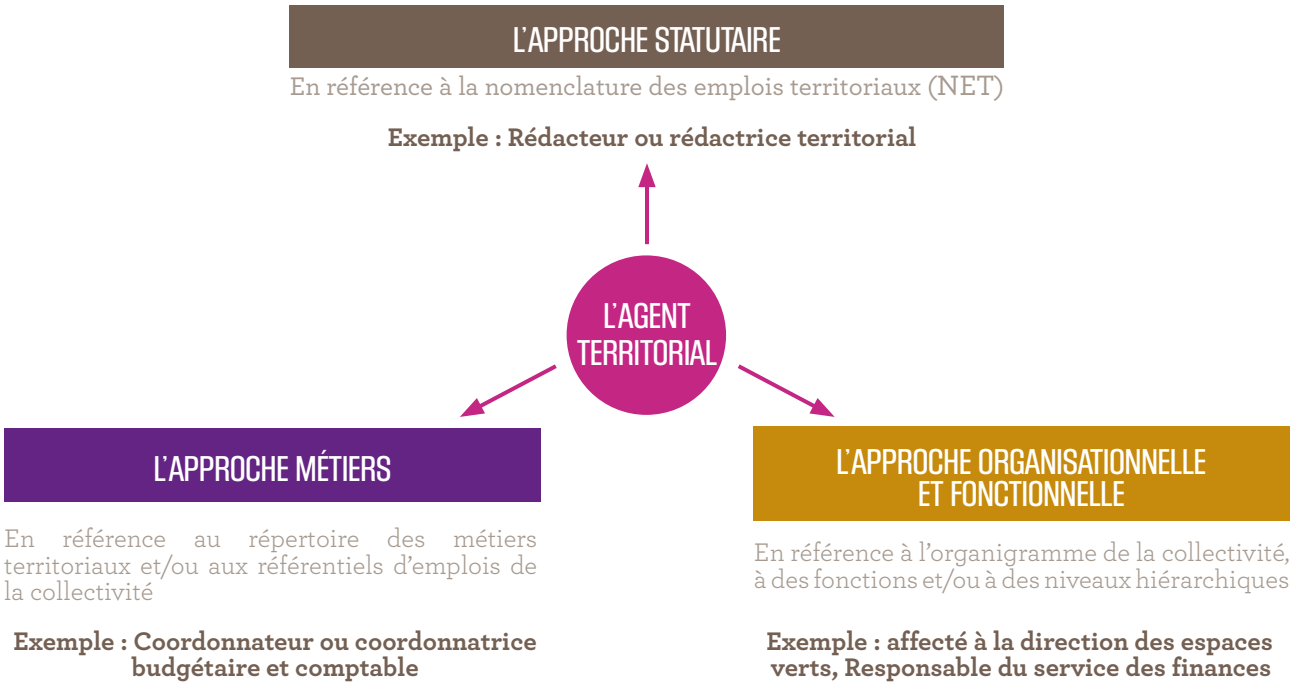
L'identification de l'emploi occupé par l'agent pourra procéder selon ces trois niveaux :

- à travers le repérage des activités principales exercées par l'agent, il est procédé au référencement par rapport à un référentiel d'emploi ;

- le profil d'emploi peut être complété des éléments organisationnels et se référer à un référentiel management-encadrement ;
- enfin, l'emploi pourra être mis en correspondance avec le cadre d'emplois.

Dans sa dimension opérationnelle, la démarche de cartographie des emplois s'appliquera à identifier distinctement et successivement ces trois niveaux puis à les mettre en correspondance dans la formalisation des référentiels emplois et des fiches de postes qui en découlent.

TROIS MODES COMBINÉS DE LECTURE DE L'EMPLOI TERRITORIAL



LES OUTILS FONDAMENTAUX

LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS : QUELLES FINALITÉS ?

Du fait d'une masse salariale de plus en plus contrainte, l'analyse des évolutions et des besoins de personnel, l'optimisation des organisations, le redéploiement des postes et la mobilité professionnelle des agents deviennent des enjeux croissants de gestion des ressources humaines.

Plusieurs facteurs d'évolution militent en faveur d'une gestion des parcours professionnels fondée sur la cartographie des emplois, l'identification des activités et des compétences en complément à l'approche statutaire qui permet de gérer la carrière des agents.

- Les collectivités tendent à lier davantage les démarches de cartographie des emplois et des compétences, avec la définition des profils de postes, l'entretien professionnel annuel des agents, l'analyse des besoins individuels et collectifs de formation.

- Les collectivités ne s'attachent plus seulement à identifier les compétences techniques propres à un métier ou à un champ professionnel, mais cherchent maintenant à appréhender de manière plus globale et par grandes fonctions, des compétences professionnelles partagées au sein des organisations.

- Dans un contexte de masse salariale contrainte et de limitation des dépenses publiques, un nombre croissant de collectivités tend à prioriser les mobilités internes à de nouveaux recrutements. Cette dynamique se conjugue souvent avec des problématiques de redéploiement des emplois, et notamment des emplois à forte pénibilité. La connaissance des métiers qui présentent un socle commun d'activités et des compétences transférables permet de définir des aires de mobilité et des parcours d'accompagnement des mobilités internes (voir le graphique ci-après : les principes de mobilité professionnelle).

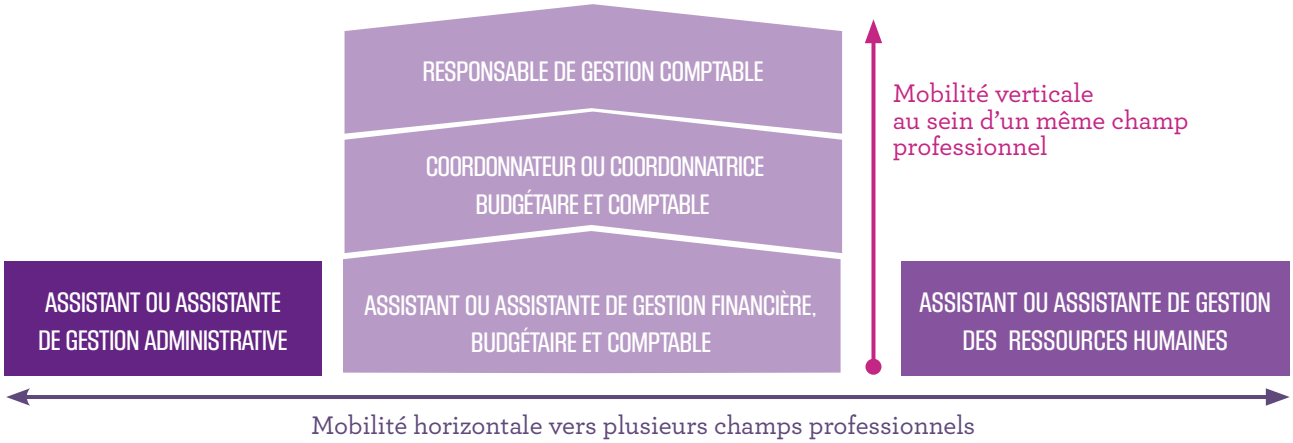
- L'identification des emplois et des compétences permet de mieux mesurer les besoins de professionnalisation et leur évolution pour mettre en œuvre des réponses de formation adaptées et pour optimiser la relation aux organismes de formation.

- Pour les collectivités petites et moyennes, le référencement à un ou plusieurs métiers puis le regroupement et la combinaison de plusieurs activités permettent de définir des fiches de poste qui tiennent compte des spécificités des organisations et de la polyvalence des activités exercées par les agents.

- Les problématiques d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, les dispositifs de prévention rendent nécessaire l'identification des emplois et des activités soumis à une forte pénibilité au travail et à des facteurs de risques professionnels. Corrélativement, cette identification peut permettre d'anticiper et de mettre en place un accompagnement en faveur d'une reconversion professionnelle de l'agent.

- Les collectivités ont besoin de se situer entre elles sur leur démographie et leur structure des effectifs à l'aide de références communes telles que les bilans sociaux par exemple. Dans cette logique de référence, où les aspects statutaires restent déterminants, les démarches métiers apportent de nouveaux éléments de connaissance et de gestion des effectifs.

LES PRINCIPES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE



Parce qu'elle interroge la finalité des organisations et des activités mises en œuvre, les compétences mobilisées - aussi bien individuelles que collectives - les technicités et les identités professionnelles propres à chaque domaine d'intervention, la cartographie des emplois est au cœur des enjeux de dialogue social des collectivités territoriales.

À ce titre, elle se situe à la convergence entre :

- l'intérêt de la collectivité qui cherche à mieux identifier les compétences et à anticiper les besoins futurs ;
- celui des agents car cette démarche participe d'une reconnaissance professionnelle et leur ouvre des perspectives d'évolution quant à de possibles mobilités professionnelles.

La démarche de cartographie des emplois se fonde sur un portage politique affirmé et sur l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet et à sa mise en œuvre : les élus, les partenaires sociaux, la direction générale, les encadrants et les agents.

RÉFÉRENTIEL D'EMPLOIS DE LA COLLECTIVITÉ ET RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX

Un référentiel est un outil de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences (GPEEC). Un référentiel d'emplois décrit les emplois d'une collectivité en identifiant et en regroupant les activités et compétences communes à plusieurs postes de travail.

Le poste de travail correspond à la situation individuelle d'un agent dans l'organisation de la collectivité. Cette situation est généralement formalisée par une fiche de poste.

À partir de l'analyse des situations de travail, le référentiel établit un descriptif des emplois sur la base :

- des principales composantes de leur environnement professionnel (conditions d'exercice, situation et relations fonctionnelles, facteurs d'évolutions...) ;
- des activités principales exercées ;
- des compétences mobilisées par ces activités.

Un tel référentiel est intitulé référentiel emploi/activités/compétences (REAC). Des emplois proches par leur technicité, par leur finalité, par leur appartenance à un même champ professionnel, peuvent être regroupés par emplois-types.

Le référentiel d'emplois est une grille d'analyse et de lecture de l'emploi qui évolue dans le temps. C'est exactement, à cet égard, la logique qui préside aux versions successives du répertoire des métiers territoriaux, qui photographie les métiers à un instant donné et qui prend en compte au fil du temps les mutations de l'environnement territorial et de l'emploi dans les collectivités.

Les finalités d'un tel référentiel sont multiples et croisent l'ensemble des démarches de ressources humaines.

LES FINALITÉS D'UN RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS

Dans la démarche de cartographie des emplois, la collectivité peut utiliser le répertoire des métiers territoriaux pour recenser un premier niveau de correspondance entre les métiers du répertoire et ses propres emplois.

Cette correspondance a ses limites : elle ne peut rendre compte des spécificités de l'organisation de la collectivité, des niveaux hiérarchiques, des emplois particuliers ou très spécialisés liés à certaines missions ou à l'inverse, des emplois caractérisés par une polyvalence des activités.

Une fois ce panorama établi, il appartiendra à la collectivité de décliner plus précisément ses emplois – de faire une cartographie – pour définir son propre référentiel des emplois.

DIFFÉRENTS NIVEAUX D'APPROCHE ET D'USAGE DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ET EMPLOIS

	MAILLE	FINALITÉS
Approche globale **Répertoire des métiers territoriaux**	Champs d'action publique locale et spécialités Sur un champ d'action publique et sur une spécialité professionnelle donnée, ensemble de métiers présentant une même finalité de service, la même technicité dominante, une même culture professionnelle.	Collectives : • classement des métiers ; • comparabilité avec les autres fonctions publiques et l'emploi privé ; • évolution professionnelle, aires de mobilité ; • analyses statistiques.
	Métier Ensemble d'emplois liés par une même technicité.	Collectives : • GPEEC ; • recrutement ; • mobilité professionnelle ; • référentiels de formation.
Approche au niveau de l'organisation de la collectivité	Emploi-type Regroupement d'emplois proches.	Collectives : • GPEEC ; • recrutement ; • mobilité professionnelle ; • formation.
	Emploi Ensemble de postes de travail.	Collectives : • organisation du travail ; • gestion des effectifs ; • recrutement ; • formation ; • régime indemnitaire.
	Poste de travail Situation individuelle de travail.	Individuelles : • organisation du travail ; • entretien annuel professionnel ; • formation.

EXEMPLES DE CORRESPONDANCE

POSTES ET EMPLOIS DE LA COLLECTIVITÉ			RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX	
Postes	Emplois	Emplois types	Métiers du répertoire	Spécialités (familles professionnelle)
• Agent de saisie au bureau des sports • Secrétaire chargée du dépôt des demandes de permis de construire • Assistant ou assistante au secrétariat général • Secrétaire à l'office du tourisme	Agent administratif Assistant ou assistante administratif Secrétaire	Agent de gestion administrative	Assistant ou assistante de gestion administrative	Citoyenneté, population affaires administratives, vie associative
• Coordonnateur ou coordonnatrice prévention de la délinquance • Responsable vie des quartiers • Agent de développement local	Chargé ou chargée de développement vie des quartiers Chargé ou chargée de la participation des habitants	Chef ou cheffe de projet vie des habitants	Chef ou cheffe de projet développement territorial	Habitat et politique de la ville
• Chargé ou chargée du développement artisanal zone d'activité Nord • Chargé ou chargée de mission accueil des entreprises • Chargé ou chargée d'animation commerces du centre-ville	Chargé ou chargée du développement PME-PMI Référent ou référente centre-ville	Chargé ou chargée de mission développement	Développeur ou développeuse économique	Développement économique et emploi
• Installateur ou installatrice plomberie sanitaire • Électricien ou électricienne • Maçon ou maçonne • Agent chargé de la maintenance école maternelle Gambetta • Serrurier ou serrurière • Ouvrier ou ouvrière d'entretien piscine Pierre de Coubertin	Ouvrier ou ouvrière d'équipe territoriale Chargé ou chargée de maintenance Ouvrier ou ouvrière du centre technique municipal	Ouvrier ou ouvrière du bâtiment	Ouvrier ou ouvrière de maintenance des bâtiments	Architecture, bâtiment et logistique

NB : Le glossaire, en fin de ce guide, donne une définition des principales notions employées : métier, emploi-type, emploi, activité, compétence.

PREMIÈRE DÉMARCHE : LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

Cette partie s'adresse aux collectivités qui souhaitent cartographier leurs emplois et établir des référentiels d'activités-compétences, deux finalités qui constituent l'un des points de départ des démarches de GPEEC.

LA CONDUITE DU PROJET

Il n'y a pas de méthode et de pratique uniques en matière de démarche de cartographie des emplois. La démarche varie d'une collectivité à l'autre en fonction de sa taille, du jeu des acteurs, de sa plus ou moins grande sensibilité aux problématiques de GPEEC, de « l'histoire » de son organisation. Ce guide fixe quelques repères et les points de vigilance à intégrer dans le cahier des charges du projet.

LE PORTAGE POLITIQUE ET STRATÉGIQUE

En amont du projet, la définition stratégique des objectifs de la démarche de GPEEC par les élues et élus et par la direction générale est une condition clé dans la réussite de la cartographie des emplois.

En particulier, la démarche de cartographie des emplois est portée par les élues et élus et par la direction générale qui décident des orientations générales du projet, qui procèdent aux arbitrages et à la validation de l'avancement du projet sur la base des avis émis par le comité technique.

À ce titre, élues et élus et direction générale garantissent l'exercice du dialogue social et animent les débats relatifs au projet avec le comité technique et avec la commission spécialisée qui peut être formée en son sein à l'occasion de ce projet.

LA COMITOLOGIE

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est animé par les élues et élus, la direction générale et la DRH en particulier. Il associe les directeurs et directrices ou des chefs et cheffes de service, et les représentants du personnel. Sa composition pourra varier en fonction des phases du projet.

Le comité de pilotage assure le suivi du projet. Il arbitre les propositions et les productions de référentiels emplois qui seront présentés pour avis en comité technique et validés par les élues et élus.

À ce titre :

- il lève les éventuelles ambiguïtés organisationnelles ;
- il arbitre les propositions de correspondance entre les emplois et les cadres d'emplois ;
- il arbitre les propositions d'articulation proposées entre les référentiels emplois et les niveaux hiérarchiques identifiés.

Au sein du comité de pilotage, la DRH assure un rôle de pivot entre le niveau stratégique et le niveau technique de réalisation.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE GROUPE PROJET

La conduite opérationnelle du projet est assurée par la direction des ressources humaines. Elle est garante de la méthode générale et de la cohérence technique d'ensemble des différents référentiels produits.

La direction des ressources humaines s'appuie sur un groupe projet qui constitue la cheville ouvrière du dispositif. Il est composé de représentants de la DRH et de ses correspondants dans les directions ou les services.

La DRH et le groupe projet :

- proposent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage :
  - la méthode de pilotage du projet, les étapes de production et de validation,

– la structure et les rubriques constitutives de la fiche emploi ;

- ils ont un rôle de coordination :
  – ils assurent le lien avec la maîtrise d'ouvrage, le comité de pilotage, le CTP et ils veillent à l'implication des acteurs du projet,
  – ils organisent la sensibilisation à la démarche métiers auprès des agents et des encadrants et la communication en continu aux différentes phases du projet,
  – ils supervisent les travaux des groupes professionnels (évoqués ci-après) ;
- ils établissent un état des lieux :
  – ils conduisent un repérage des emplois à partir des fiches de poste existantes,
  – ils identifient les différents niveaux hiérarchiques ;
- ils soumettent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage :
  – les référentiels emplois réalisés pour arbitrage et validation,
  – la correspondance indicative entre les emplois identifiés et le ou les cadres statutaires correspondants.

Le groupe projet contrôle et prend généralement en charge la rédaction finale des fiches emplois avant leur présentation au comité de pilotage et leur validation par la maîtrise d'ouvrage. Il veille en particulier :

- à l'articulation et à l'harmonisation des fiches emplois entre elles ;
- à l'harmonisation des libellés et des descriptifs d'activité ;
- à la mise en cohérence des activités principales et des niveaux d'activités entre emplois.

LES GROUPES PROFESSIONNELS

Dans la phase de réalisation des référentiels emplois, la maîtrise d'œuvre organise et pilote des groupes professionnels. Ces groupes sont établis conjointement par la DRH et par les directions ou les services.

Ils sont composés d'agents et d'encadrants. Ils sont animés par un membre de la DRH, du groupe projet ou par un référent métier désigné par la DRH par direction ou par champ professionnel.

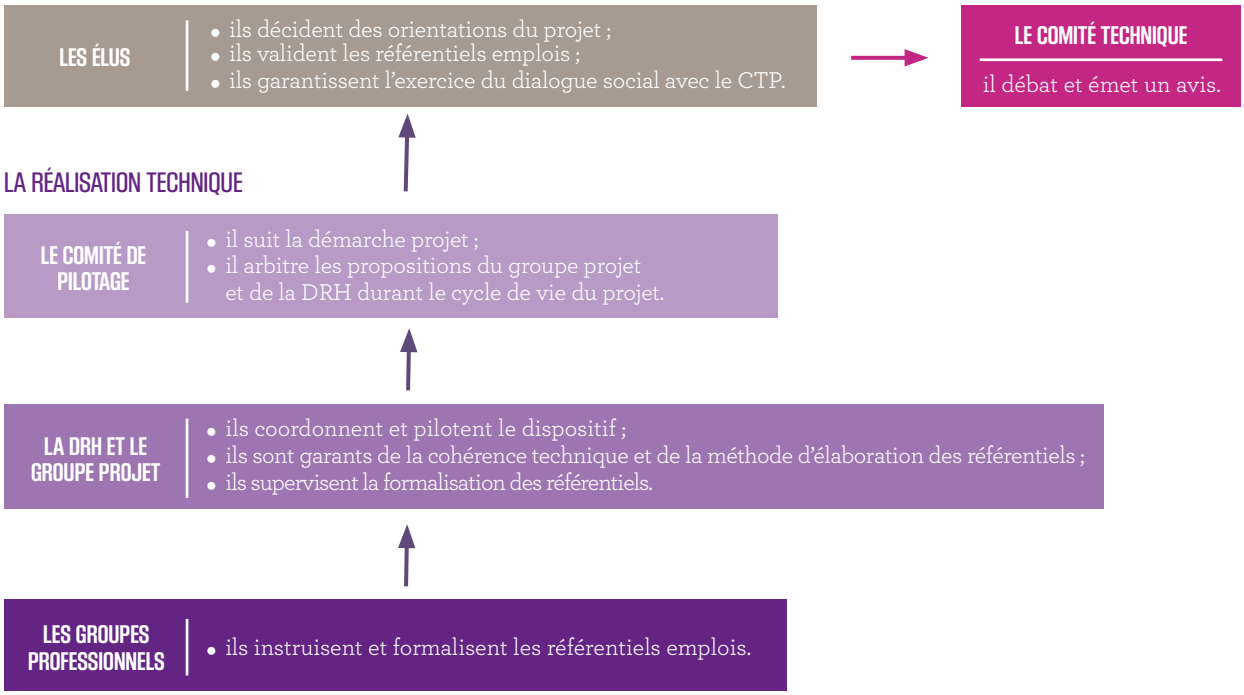
Ces groupes professionnels peuvent être organisés par direction, par service, par champ professionnel ou encore par niveaux hiérarchiques pour la définition des référentiels de management-encadrement.

Le groupe professionnel conduit les échanges avec les agents, consolide les informations et formalise les projets de référentiels emplois sous l'égide du groupe projet.

Après généralement une séquence introductive de présentation de la démarche emploi-métier et de partage des notions clés de cadre d'emplois, de métier, d'emploi, de fonction, d'activités et de compétences, le groupe professionnel :

- recense les missions et les finalités d'un champ professionnel ;
- détermine les activités principales les plus représentatives d'un champ professionnel ou d'un niveau d'emploi ;
- opère un premier regroupement possible au niveau des activités principales pour identifier les emplois constitutifs d'un champ professionnel ;
- décline ces activités en activités élémentaires (les savoir-faire) et en savoirs ;
- formalise le référentiel d'activité en respectant un même niveau d'analyse : on veillera par exemple à ne pas donner une portée trop générale à une activité principale et à l'inverse, à ne pas descendre au niveau de la tâche pour décrire les activités élémentaires ;
- rédige les autres rubriques du référentiel emploi : définition, facteurs d'évolutions, spécialisation…

PRINCIPE GÉNÉRAL D'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE PROJET



LE DÉROULEMENT DU PROJET

› LE CHOIX DU MODE OPÉRATOIRE

Deux approches sont possibles dans la mise en œuvre de la démarche projet. Soit les groupes professionnels sont organisés par directions ou par services, soit ils sont identifiés selon des familles professionnelles qui auront préalablement été identifiées à partir de l'analyse des fiches de poste.

- **L'approche organisationnelle**, par directions et par services, permet en général de focaliser les investigations en lien avec les politiques publiques conduites par la collectivité et par grands pôles d'activités. Elle permet d'appréhender les emplois de manière verticale.

› Inconvénients :

- les référentiels des emplois supports du type assistantes et assistants, instructeurs-gestionnaires et instructrices-gestionnaires de dossiers (...), au sens où ce sont des profils partagés avec d'autres directions ou d'autres services, ne pourront être consolidés qu'au fil de la démarche, une fois l'ensemble des entités organisationnelles investiguées ;
- les groupes professionnels seront amenés à répéter leurs investigations sur les emplois à dominante transverse ;
- cette approche ouverte peut conduire à une démultiplication importante des emplois identifiés en amplifiant les activités et les compétences spécifiques liées à un domaine d'intervention. L'exemple classique porte sur l'emploi de chargée ou chargé d'études qui peut se décliner dans des domaines d'intervention très divers ;
- cette approche impliquera un travail important de synthèse et de mise en cohérence globale.

- **L'approche par champ/familles professionnelles** permet, par une approche plus globale, d'optimiser l'investigation en s'affranchissant de l'organisation et des aspects hiérarchiques qui seront vus ultérieurement.

› Inconvénients :

- cette approche nécessite préalablement d'analyser, de répertorier et de regrouper les fiches de poste existantes pour établir une première distribution des familles professionnelles et pour pouvoir préfigurer les emplois à investiguer ;
- cette approche suppose que la collectivité dispose de fiches de poste pour une majorité de ses agents ;
- la distribution de certaines familles professionnelles et la répartition des emplois sont susceptibles d'évoluer au fur et à mesure de la démarche projet.

Une approche ne prévaut pas par rapport à une autre. Certaines collectivités peuvent être plus attachées à établir un référentiel des emplois qui correspond à ses missions et à son organisation plutôt que par champ professionnel. D'autres collectivités, plus centrées sur des problématiques transversales de mobilité professionnelle privilégieront l'approche par familles professionnelles.

LES GRANDES PHASES DU PROJET

- **L'état des lieux**

Cette phase doit permettre de saisir le positionnement professionnel des agents par direction, par service ou par famille professionnelle. Elle se fonde sur une analyse des effectifs et sur une catégorisation des fiches de poste pour préfigurer les emplois à investiguer.

- **La définition de la structure du référentiel emploi**

La DRH et le groupe projet proposent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage, la structure et les rubriques constitutives du référentiel des emplois. Cette étape n'est pas que formelle, elle traduit le résultat du questionnement sur les usages, les fonctionnalités, les modes d'actualisation du référentiel emplois de la collectivité.

Dans cette phase, il s'agit bien d'établir le cahier des charges du référentiel emploi et les modalités de son articulation avec les dispositifs existants, en particulier, avec le système d'information des ressources humaines (SIRH).

- **L'expérimentation**

Compte tenu des modalités possibles de mise en œuvre de la démarche, il peut être pertinent de tester le dispositif avant de le déployer, en l'expérimentant sur une direction ou sur une famille professionnelle.

- **La planification de la démarche**

La phase d'expérimentation terminée, une planification des ressources et un calendrier peuvent être formalisés et proposés au comité de pilotage. À cet égard un tel projet, compte tenu des étapes de réalisation des référentiels, d'arbitrage, de validation et de recollement avec les aspects statutaires et les niveaux hiérarchiques, nécessite un investissement important en termes de ressources et de temps.

- **La production des référentiels**

Cette phase correspond à la production proprement dite des référentiels emplois par les groupes professionnels placés sous « l'autorité » de la DRH et du groupe projet. La conduite et l'animation des groupes professionnels sont détaillées dans le focus qui suit. La réunion des groupes professionnels peut faire l'objet d'un bilan pour améliorer en continu la phase de production.

- **La communication accompagnant le projet**

La communication doit être envisagée en continu tout au long du projet. Elle débute par une sensibilisation à la démarche métiers-emplois et mobilise tous les acteurs : les élus, les partenaires sociaux, les encadrants, les agents.

L'INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE AU SIRH

C'est l'un des paramètres clé de la démarche. Les fonctionnalités du système d'information des ressources humaines (SIRH) sont déterminantes pour pouvoir intégrer les référentiels et pour garantir leur articulation avec les autres modules de gestion (fiches de poste, entretiens annuels professionnels, plan de formation, mobilité-recrutement, statut...)

Il est donc primordial d'avoir une vision précise de ce que l'éditeur de SIRH est susceptible de fournir et d'adapter en termes de cadre de gestion des informations qui seront produites et des évolutions envisagées.

NB : À travers le répertoire des métiers territoriaux, le CNFPT met à disposition des référentiels qui permettent aux collectivités de télécharger des données structurées pour alimenter leur SIRH.

FOCUS : MÉTHODE ET PRINCIPES D'ANIMATION DES GROUPES PROFESSIONNELS

Comme évoqué dans la partie consacrée à la réalisation technique, les groupes professionnels et les agents qu'ils associent, instruisent et formalisent les référentiels emplois.

Sur un mode volontairement pragmatique et pas à pas, ce focus propose une méthode et des principes (il en existe d'autres) qui pourront guider les collectivités dans la mise en œuvre opérationnelle d'une telle démarche.

LA CONSTITUTION DU GROUPE PROFESSIONNEL

Les groupes professionnels sont constitués par la DRH, en étroite coopération avec les responsables hiérarchiques. Informés de la démarche et de ses objectifs, les encadrants peuvent faire appel au volontariat ou désigner des agents qu'ils estimeront représentatifs d'un emploi pour participer aux groupes. À ce stade, les responsables hiérarchiques apportent un premier niveau d'information aux agents concernés sur les objectifs de la démarche engagée.

Le groupe professionnel est placé sous la responsabilité d'un animateur ou animatrice – référent métier – désigné par la DRH, soit parmi ses services, soit au sein d'une autre direction (référents RH par exemple).

Il est souhaitable que l'animateur ou animatrice ne soit pas un représentant de l'emploi pour lequel il devra conduire le groupe professionnel. En effet, la réussite de la démarche tient davantage à la méthode d'animation et à la constitution du groupe, qu'à sa propre expertise sur le champ professionnel du référentiel emploi à élaborer.

Il est nécessaire que les agents participants aux ateliers (dans l'idéal 10-15 agents) aient des profils de poste et donc d'emploi proches. Toutefois, surtout lorsque les agents appartiennent à différentes directions ou services, un ou plusieurs participants peuvent avoir des profils contrastés qui présentent des différences plus ou moins importantes avec le reste des participants.

L'un des rôles de l'animateur ou animatrice est bien de placer les participants du groupe dans une dynamique consensuelle. Il ne faut donc ni marginaliser (ou minorer et écarter) ni amplifier les différences de profils mais voir, au fur et à mesure du déroulé de l'atelier, en quoi celles-ci :

- peuvent relever d'une représentation particulière de l'agent sur sa situation de travail et les activités qu'il exerce ;
- tiennent au positionnement particulier de l'agent au sein d'un service ou d'une direction ;
- s'intègrent comme une extension ou la spécialisation d'une activité principale de l'emploi étudié ;
- se rapprochent, peu ou prou, du profil médian étudié.

Quelques soient les représentants « emplois » au groupe, l'un des enjeux de l'animation en général et donc, du rôle de l'animateur ou animatrice, est de conduire une médiation entre d'une part, des situations de travail et des expressions individuelles et d'autre part, une dimension et une formalisation collective.

LA PRÉPARATION DU GROUPE PROFESSIONNEL

Préalablement à la réunion du groupe professionnel, l'animateur ou animatrice aura recueilli plusieurs fiches de poste (dont celles des participants à l'atelier), relatives à l'emploi qui sera étudié. Il pourra conduire ainsi, un premier niveau d'analyse et d'identification sur :

- les finalités et missions de l'emploi ;
- les activités principales constitutives de l'emploi ;
- les éventuelles différences entre profils : service d'affectation de l'agent, activités exercées, compétences attendues, travail isolé ou en équipe, responsabilités d'encadrement…

Dans un même objectif, des fiches métiers proches ou en lien au profil à étudier pourront être recueillies auprès d'autres répertoires (Répertoire des métiers territoriaux, Répertoire interministériel des métiers de l'État, Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, Répertoire opérationnel des métiers et des emplois…).

Ce premier repérage du périmètre de l'emploi et de ses activités pourra servir de fil conducteur à l'animateur ou animatrice du groupe. Il n'est pas à communiquer en tant que tel au groupe professionnel dont les participants pourraient estimer que « tout est déjà écrit ».

L'ANIMATION DU GROUPE PROFESSIONNEL

DURÉE DE RÉUNION

Le groupe comprend idéalement entre 10 et 15 participants. Il est généralement organisé sur une journée. La confrontation des propos dans une dimension collective est une condition indispensable pour qu'une fiche emploi fasse consensus et recueille l'adhésion des agents. En fonction de la complexité de l'emploi et de la richesse des échanges, le travail en présentiel étant privilégié, l'atelier pourra être prolongé sur une journée supplémentaire.

PROGRESSION

L'ouverture de l'atelier

Ce temps est déterminant pour poser les objectifs du groupe mais également pour partager les valeurs qui présideront les échanges : l'écoute entre participants, la liberté de parole, le respect des avis exprimés, l'égalité de propos entre participants.

D'un point de vue plus formel, un temps d'ouverture est l'occasion :

- de présenter le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit la démarche de cartographie des emplois (animateur ou animatrice et/ou représentant de la DRH) et notamment les conditions de validation des référentiels réalisés ;
- de vérifier le niveau d'information des participants en amont de l'atelier et de répondre à leurs éventuelles interrogations ;
- de s'assurer de la compréhension des participants sur les enjeux et usages des référentiels emplois, la distinction référentiel emploi/fiche de poste… ;
- de préciser que si l'on part des situations individuelles de travail, le résultat attendu procède bien d'une définition, d'une schématisation du plus grand dénominateur commun entre les agents pour parvenir à la réalisation de la fiche emploi.

Le tour de table

Le tour de table intervient dans un second temps. Il débute réellement le travail de production et pose les conditions de la dynamique de groupe. Il est donc utile de lui consacrer du temps. Lors de ce tour de table, il sera notamment :

- demandé à chaque participant de se présenter, de décrire sa situation de travail, les activités qu'il met en œuvre au quotidien et celles qui occupent, à son sens, le plus de temps ;
- demandé à chaque participant en quoi sa situation de travail ressemble ou diffère de ce qui a été décrit par ses autres collègues ;
- au fur et à mesure, l'animateur ou animatrice peut consigner et montrer ce qui constitue a priori, les grands pôles d'activité de l'emploi et proposer une première hiérarchisation entre : activités principales, activités élémentaires, activités spécifiques à certaines situations de travail.

L'animation du travail sur les activités principales et les activités élémentaires[1]

En général, un référentiel métier ou emploi décline les activités à deux niveaux :

- les activités principales, comprises entre 5 et 6 activités, elles traduisent les missions de l'agent dans son activité professionnelle ;
- les activités élémentaires, comprises entre 4 et 6, elles sont déclinées des activités principales.

Dans le recensement de ces activités principales et élémentaires, il faut généralement éviter d'être dans un maillage trop fin qui tendrait à décrire des tâches. Ce niveau de détail est toutefois nécessaire pour certains emplois techniques.

Le calibrage des activités n'est pas figé. L'animateur ou animatrice sera amené à préciser les contours et les contenus des activités par regroupement, dédoublement, rattachement à une autre activité principale, par retrait de certaines activités en doublons.

Un bon indicateur dans ce travail de calibrage des activités et de hiérarchisation, consiste à voir :

- s'il y a trop d'activités principales : certaines peuvent probablement être regroupées ou alors certaines relèvent d'activités élémentaires constitutives d'une activité principale ;
- s'il y a trop d'activités élémentaires : c'est que certaines relèvent de tâches ou qu'elles sont constitutives d'une activité principale supplémentaire.

1. Les différents temps d'animation qui sont décrits ci-après font référence aux principales rubriques types des fiches du répertoire des métiers territoriaux.

Si certaines activités principales apparaissent à la fois communes mais avec des spécificités liées à certains postes et si, par ailleurs, elles restent représentatives d'un emploi, il peut être pertinent de les consigner dans une rubrique : activités spécifiques.

De façon conventionnelle :

- les activités principales s'expriment par un substantif, exemples : réalisation d'études, application et contrôle des procédures, etc. ;
- les activités élémentaires sont décrites par des verbes d'action, exemples : gérer, contribuer, confectionner, conduire, etc.

L'animation du travail sur les savoirs

Au risque de tomber dans un inventaire trop large, l'animateur ou animatrice interrogera les participants sur les savoirs (connaissances) qu'ils estiment être essentiels dans la conduite quotidienne de leurs activités.

Les savoirs viennent compléter le descriptif des activités. Leur recensement contribue à la définition des besoins de formation.

L'animation du travail sur les facteurs d'évolution

Les facteurs d'évolution portent généralement sur les évolutions réglementaires, techniques, socio-économiques, qui impacteront directement l'emploi et ses activités à court et moyen termes. Par exemple, ils pourront porter sur l'utilisation de nouveaux matériels, sur un projet réglementaire touchant au périmètre des activités conduites ou encore à une évolution des publics et des services à délivrer... Là encore, leur recensement peut indiquer de futurs besoins de compétences et de professionnalisation en lien avec un ou plusieurs emplois.

L'animation du travail sur les conditions particulières d'exercice

Dans ce travail, les éléments à prendre en compte sont ceux qui conditionnent directement l'exercice professionnel d'un emploi : le travail de nuit, une astreinte, une assermentation, la détention d'une habilitation, le port d'un équipement de protection individuelle (...) ou des conditions réglementaires qui encadrent ou qui déterminent l'exercice ou l'accès à un emploi.

L'animation du travail sur la définition d'un emploi et sur son intitulé

La définition d'un emploi n'est pas une simple reprise des activités principales mais doit faire sens par rapport aux finalités d'un emploi et du champ professionnel dans lequel il s'inscrit.

L'intitulé de l'emploi ne devra pas porter à confusion avec un cadre d'emploi ou un grade. Son choix est l'occasion d'inventorier les autres appellations possibles de l'emploi, telles qu'elles peuvent figurer dans le libellé des fiches de poste qui lui sont rattachées.

Cette étape peut sembler formelle mais elle est importante. Elle clôture le temps de production du groupe professionnel, elle est un moment de synthèse et un indicateur sur le niveau d'adhésion du groupe quant au travail effectué et sur le fait qu'ils se retrouvent (ou pas) dans le référentiel réalisé.

La conclusion du groupe

Dans un temps très court, l'animateur ou animatrice pourra faire un bilan en pointant sur le référentiel réalisé les acquis mais aussi les zones de flou et d'incertitudes qui devront être dissipées durant les étapes successives de formalisation définitive et de validation du référentiel d'emploi.

LA DYNAMIQUE DE GROUPE

La « réussite » d'un groupe professionnel tiendra moins à une expertise sur le champ professionnel qu'à la capacité de l'animateur ou animatrice à induire une dynamique de groupe positive.

Cette dynamique suppose donc de sa part une écoute active, la reformulation des propos (non pas pour les « normer » mais pour les expliciter et susciter le débat), un questionnement permanent vis-à-vis du collectif, la distribution du temps de parole pour susciter et favoriser l'expression de tous, le recueil permanent de l'assentiment du groupe avant de formaliser les termes du référentiel.

L'animateur ou animatrice évitera tout jugement de valeur ou prise de position qui laisserait à penser que l'expression individuelle et collective compte moins que la formalisation du référentiel lui-même dans des termes choisis par l'animateur ou animatrice.

À cet égard, l'animateur ou animatrice sera vigilant sur des prises de position de la part d'un ou plusieurs participants qui tendraient ainsi à prendre l'ascendant sur le reste du groupe. Il aura ainsi à réguler certaines tensions et à favoriser l'expression de tous, entre les agents qui « savent tout » et ceux qui n'osent pas s'exprimer.

LA FORMALISATION DES RÉFÉRENTIELS

La formalisation des référentiels obéit à des conventions de forme et d'écriture propre à chaque organisation.

Cette formalisation du référentiel et son harmonisation avec les autres référentiels emplois de la collectivité sont généralement conduits par le groupe projet (cf. supra la partie relative à la réalisation technique). La formalisation peut se faire sur la base d'échanges successifs avec les membres des groupes professionnels et avec d'autres agents relevant du même emploi et leurs encadrants.

Une fois finalisé sur un plan technique, le référentiel emploi sera soumis à la validation du comité de pilotage.

Un référentiel emploi est un « document vivant » :

- il s'intègre aux différents outils de gestion des ressources humaines : entretiens professionnels, SIRH, plan de formation, rédaction des fiches de poste, définition des besoins de recrutement (...) ;
- il doit pouvoir être actualisé en continu sur tout ou partie des champs professionnels dès lors que certaines évolutions externes ou internes modifient le périmètre des emplois référencés et font apparaître de nouveaux emplois.

Cette actualisation suppose une veille sur l'évolution des métiers et des emplois. Cette veille sectorielle et l'évolution des référentiels peuvent donner lieu à l'organisation de groupes professionnels « de mise à jour » sur le même mode opératoire que celui décrit dans ce focus.

SECONDE DÉMARCHE : LA DÉFINITION DES FICHES DE POSTE

Cette partie s'adresse aux collectivités qui souhaitent établir des fiches de poste sans pour autant disposer au préalable d'une cartographie des emplois et de référentiels d'activités-compétences. Il s'agit pour elles d'identifier les activités conduites par leurs agents pour permettre, par exemple, la conduite des entretiens professionnels et le recensement des besoins de formation.

DU GLOBAL AU LOCAL

Outil générique de gestion des ressources humaines, le répertoire des métiers territoriaux a pour vocation de recenser les principaux métiers à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique territoriale. À ce titre, il ne peut prendre en compte la spécificité propre à l'organisation et aux situations de travail des 55 000 organisations territoriales.

Cette nécessaire prise en compte de l'échelle locale est à la base des démarches de cartographie des emplois. Or, si l'ensemble des collectivités, des plus grandes aux plus petites, ont besoin d'identifier leurs emplois, elles ne disposent pas toutes des mêmes moyens pour mettre en œuvre ces démarches de cartographie et de référentiels.

Pour les collectivités qui ne disposent pas de leur propre référentiel d'emplois, le répertoire des métiers territoriaux peut être utilisé pour définir des fiches de poste et pour prendre en compte les situations de polyvalence qui caractérisent notamment les petites et les moyennes collectivités.

POSTE DE TRAVAIL ET FICHE DE POSTE

Le poste de travail correspond à une situation individuelle de travail. Il regroupe l'ensemble des tâches, des activités, des missions effectuées par un individu au sein d'une organisation donnée.

La fiche de poste est un document normalisé pour l'ensemble de la collectivité, dont les rubriques décrivent les activités et les compétences d'un agent et contextualisent sa situation de travail : son lieu de travail, ses horaires, son rattachement hiérarchique, etc.

La fiche de poste est un élément structurant de la gestion individuelle des agents. Elle permet notamment au plan individuel :

- d'objectiver un recrutement en définissant les activités à réaliser et les compétences attendues ;
- de recenser les activités réellement exercées par un agent, de hiérarchiser ces activités (en termes de temps passé ou de degré de technicité par exemple), de les faire reconnaître par l'employeur ;
- de conduire l'entretien professionnel annuel de l'agent en mesurant les compétences acquises et celles qui doivent être développées ;
- de définir avec l'agent, au moment de l'entretien professionnel annuel par exemple, un projet de formation individuel.

Au niveau collectif, la formalisation des fiches de poste permet à une collectivité :

- de mener une réflexion sur l'organisation du travail en fonction des besoins en effectifs, en postes et en compétences ;
- de décliner le plan de formation à partir des orientations collectives et des besoins exprimés en référence aux postes et aux activités conduites par les agents.

DU MÉTIER AU POSTE DE TRAVAIL : UNE APPROCHE DESCENDANTE

Le principe d'action de la définition de la fiche de poste est descendant, dès lors qu'il procède d'une extraction des données du répertoire des métiers territoriaux pour les comparer avec la situation de travail de l'agent au niveau de sa collectivité.

Par un travail d'identification successive, un ou plusieurs métiers du répertoire vont être mis en correspondance avec les activités conduites au niveau du poste de travail.

Quelle que soit la taille des collectivités et a fortiori dans les petites collectivités, un poste peut en effet combiner des activités multiples, dont les finalités et les compétences peuvent appartenir à des champs professionnels différents. Dans ce cas, le poste de travail pourra se référer à plusieurs métiers du répertoire.

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE

La démarche de définition de la fiche de poste comprend les étapes suivantes :

1/ LE RATTACHEMENT À LA FAMILLE PROFESSIONNELLE

À partir du répertoire des métiers territoriaux organisé en 6 champs d'action publique locale (CAPL) déclinés en 27 spécialités, il s'agit de rattacher chaque poste à une spécialité correspondante.

En cas de polyvalence, le poste se référera à plusieurs spécialités en fonction :

- de ses finalités principales et des activités dominantes du poste ;
- de la répartition des autres activités sur l'ensemble du temps de travail de l'agent.

Le service d'affectation de l'agent peut être un indicateur de sa spécialité professionnelle d'appartenance. Attention toutefois, cette indication n'est pas déterminante dès lors, par exemple, qu'une assistante ou assistant de gestion administrative affecté aux espaces verts renverra dans le répertoire des métiers à la spécialité – citoyenneté, population, affaires administratives, vie associative – et non pas à la spécialité – ingénierie écologique.

2/ LE RATTACHEMENT AUX MÉTIERS

Au sein des spécialités professionnelles identifiées, il s'agit dans cette étape de repérer le ou les métiers les plus proches du poste de travail. Ce repérage s'effectue en comparant les activités principales et spécifiques des fiches métiers avec la situation réelle de travail de l'agent.

En cas de polyvalence, le poste sera rattaché à un métier dominant. Ce métier servira de référence pour formaliser la fiche de poste qui sera complétée à la suite des éléments provenant des autres fiches métiers.

3/ LA FORMALISATION DE LA FICHE DE POSTE

Le métier « dominant » et les métiers complémentaires déterminés, fournissent rubrique par rubrique les informations à sélectionner pour décrire le poste au plus près des situations de travail.

Bien que la fiche de poste se structure généralement au niveau du descriptif des activités, il n'existe pas de structure type. La collectivité déterminera les rubriques qui lui semblent pertinentes pour décrire le poste de travail.

Elle décidera par exemple du niveau de précision à adopter pour décrire les finalités, les conditions d'exercice, les compétences associées aux activités.

Dans cette étape de formalisation, il est nécessaire de veiller :

- à ne pas trop surcharger la fiche de poste et à retenir les rubriques les plus pertinentes et les plus opérationnelles ;
- à hiérarchiser les activités en fonction du processus de travail, du caractère prioritaire d'une activité sur une autre, du volume horaire dévolu à chaque activité ;
- à reformuler les données issues du répertoire des métiers territoriaux pour les contextualiser aux réalités professionnelles locales et individuelles ;
- à ajouter des rubriques ou des informations relatives à l'agent lui-même (cadre d'emplois, date de prise de poste) et à ses conditions particulières d'exercice professionnel (permis et habilitations obligatoires, risques professionnels particuliers, etc.).

4/ LA VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE

Cette phase est indispensable pour :

- objectiver et préciser avec l'agent les informations contenues dans la fiche de poste ;
- engager ou renforcer une démarche de concertation entre les élues et élus, les agents et la hiérarchie.

GLOSSAIRE

DOMAINE D'INTERVENTION OU D'ACTIVITÉ : regroupement de familles professionnelles par grands domaines d'actions d'une collectivité, et/ou par politiques publiques.

Depuis 2018, le CNFPT a adopté une nouvelle nomenclature des spécialités de formation. Cette nomenclature a été utilisée pour structurer le répertoire des métiers territoriaux. Dans cette nomenclature, le domaine d'intervention ou d'activité correspond à 6 champs d'action publique locale (CAPL) :

- organisation et gestion des ressources ;
- social, santé publique ;
- citoyenneté, éducation, culture et sport ;
- aménagement et développement durable des territoires ;
- services techniques et environnementaux ;
- sécurité.

FAMILLE PROFESSIONNELLE : ensemble de métiers, concourant à une même finalité de service, ayant des champs d'activités communs selon deux critères : technicité dominante et culture socioprofessionnelle. Dans le répertoire des métiers territoriaux, les familles professionnelles correspondent à 27 spécialités réparties dans les 6 champs d'action publique locale.

MÉTIER : au sens de la gestion des ressources humaines, le métier est un ensemble d'emplois liés par une même technicité, présentant un socle commun d'activités et de compétences proches et particulières à un champ professionnel. Le métier ne renvoie pas directement à une organisation du travail, ni à une situation individuelle en collectivité.

FONCTION : liée à l'organisation, elle s'inscrit dans une gestion collective, organisationnelle et managériale propre à chaque employeur. Elle s'établit à partir d'activités et de compétences particulières à une mission (exemples : formateur ou formatrice occasionnel, tuteur ou tutrice, médiateur ou médiatrice...). Elle renvoie à un rôle spécifique dans l'organisation et ne se confond pas, a priori, avec le métier exercé par l'agent.

EMPLOI-TYPE : déclinaison d'un ou de plusieurs référentiels métiers dans l'organisation du travail d'une collectivité. Les collectivités peuvent cartographier leurs emplois-types en s'adossant au répertoire des métiers territoriaux.

EMPLOI : sous-ensemble de l'emploi-type, il s'agit d'une maille intermédiaire entre l'emploi-type et la fiche de poste. C'est le regroupement de postes de travail, présentant des activités similaires et dont les caractéristiques sont suffisamment proches pour pouvoir être occupées par un même individu.

POSTE DE TRAVAIL : correspond à une situation individuelle de travail dans une organisation. Il s'agit de l'ensemble des tâches, des activités, des missions effectuées par un individu au sein d'une organisation. Le poste de travail est décrit par une fiche de poste.

TÂCHE : la tâche est une unité élémentaire définie du travail dont la mise en œuvre est liée à des conditions (techniques, durée, process...). Elle s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité. Elle est utilisée pour décrire le poste de travail.

APPROCHE ORGANISATIONNELLE : prise en compte de l'institution au plan systémique comme un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication.

APPROCHE FONCTIONNELLE : approche transversale (ou processus) intégrant les processus métiers de l'organisation, les processus de support nécessaires à son fonctionnement et les processus de management correspondant à la détermination d'une politique et d'une stratégie de l'organisation.

LA SITUATION DE TRAVAIL : ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimite le champ de l'exercice d'une activité professionnelle.

ACTIVITÉ : ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées et organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service.

COMPÉTENCE : combinaison de savoirs et de savoir-faire mobilisés en situation de travail. C'est une capacité à agir dans une situation donnée. La compétence est structurée en deux grandes catégories de savoirs : les savoirs, ou connaissances théoriques ; les savoir-faire, ou savoirs techniques et relationnels, ou encore savoirs cognitifs, résultats de la pratique et de l'expérience.

La compétence se déduit des activités. Elle est :

- sujette à apprentissage, notamment par la formation ; elle est dynamique et s'inscrit dans un processus de développement constant ;
- requise, en termes d'exigences pour définir un emploi-type ou un métier ;
- évaluable, par analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences mobilisées en situation de travail.

Le répertoire des métiers territoriaux se propose d'établir une typologie des activités et des compétences en distinguant :

- les activités/compétences techniques, spécifiques à l'exercice d'un métier ou d'un champ professionnel ;
- les activités/compétences transverses, communes à un ensemble de champs professionnels, de métiers ou en référence à l'organisation du travail (ex : l'encadrement).

SAVOIRS : ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'enseignement, la formation et la professionnalisation. Dans le répertoire des métiers territoriaux, sont distingués les savoirs socioprofessionnels, directement liés à l'exercice du métier, et les savoirs généraux liés au contexte territorial et aux missions de service public.

SAVOIR-FAIRE : issus de la formation, de la professionnalisation, de l'expérience, ils concernent la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique. En conséquence, ils sont liés à une activité.

RÉFÉRENTIELS : outils de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). On distingue généralement :

- **le référentiel d'emploi :** il définit la mission et le contenu de l'emploi. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, voire les évolutions professionnelles possibles ;
- **le référentiel d'activités :** il décrit les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures liées à l'exercice de l'emploi ;
- **le référentiel de compétences :** il résulte de l'analyse des activités et décrit les compétences requises pour réaliser les activités. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation ;
- **le référentiel de formation :** il s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'ingénierie pédagogique et détaille notamment : les objectifs de la formation (les résultats attendus à l'issue de la formation), les prérequis à une formation, les outils d'auto-positionnement, la structure de la formation (modulaire, cycle, itinéraire), le programme et les contenus, les objectifs et modalités pédagogiques, les critères d'évaluation.

Centre National de la Fonction Publique Territoriale
80, rue de Reuilly - CS 41232 - 75578 Paris cedex 12
Tél. : 01 55 27 44 00 - www.cnfpt.fr

@CNFPT @CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale @leCNFPT

IMPRIM'VERT
© 26/117139/MB- studio graphique - impression cnfpt