

En partenariat avec :



وزارة
الشؤون
الاجتماعية



Guide d'élaboration et d'actualisation des fiches de poste et des manuels d'organisation

réalisé dans le cadre du projet :



2018 / 2022

Ce projet a été soutenu par :



**Projet «Shabab» : Construire des alternatives pour et avec les
jeunes en risque de rupture sociale et de radicalisation**

**Guide d'élaboration et d'actualisation des fiches de postes
et des manuels d'organisation**

Juillet 2022



Formation – Management – Conseil « FMC »

Tél. : 71 950 170

E-mail : blassoud@planet.tn

Centre Misk. Bloc A n° 8 et 9 Bourjel- 1082 Tunis- Tunisie

Introduction

Ce guide organisationnel présente successivement :

- L'utilité des fiches de postes au niveau de la délimitation des responsabilités et la coordination entre les différentes structures sociales (Centres de Défense et d'Intégration Sociale et Centre Social d'Observations des enfants) ainsi, que les principes directeurs pour leur élaboration
- Le modèle de fiche de poste et définition de ses différentes rubriques
- Les procédures d'élaboration et de mise à jour des fiches de postes et des guides organisationnels

I. Les principes de base retenus pour l'élaboration des fiches de tâches

L'utilité des fiches de postes réside essentiellement dans:

- La répartition des tâches et des responsabilités et, les capacités des ressources humaines à développer
- La formalisation d'une manière simple dans un document unique le contexte, les activités, les responsabilités et les compétences requises pour chaque poste de travail.

Le processus d'élaboration des fiches de postes obéit à un ensemble de principes pour contribuer à l'efficacité de l'institution. Ces principes sont résumés dans ce qui suit :

- Prise en compte des orientations stratégiques du centre
- Anticipation des besoins en ressources humaines
- Détermination des postes de travail requis pour assurer d'une manière efficace les activités de l'institution
- Développement des compétences en fonction du profil requis du poste de travail et des indicateurs de performance
- Développement professionnel des ressources humaines
- Amélioration des opportunités d'employabilité interne

II Modèle de fiche de poste avec définition de ses différentes composantes

Les éléments	Description
Identification de l'emploi	Le nom du poste de travail, par exemple : chauffeur ou chef de service administratif et financier
Profil du poste	Les compétences requises pour réaliser au mieux la mission du poste de travail et ce en termes de savoir, savoir-faire et savoir être
<i>Savoir</i>	Diplômes et connaissances scientifiques ou professionnelles requis pour assurer le poste
<i>Savoir faire</i>	L'expérience dans les activités liées au poste de travail souvent mesurée par le nombre d'années d'expérience dans une activité similaire ou des formations diplômantes
<i>Savoir être</i>	Les habiletés personnelles requises par le poste, en plus des connaissances et de l'expérience, telles que la capacité à communiquer, la capacité d'organisation et la maîtrise des langues et des technologies de l'information.
Mission	La fonction attendue du poste, doit être brève et orientée principalement vers le but pour lequel le poste de travail a été créé (le résultat souhaité)
Principales attributions	Ce sont les tâches confiées au titulaire du poste de travail, qui permettent la réalisation de la mission, et couvrent les activités régulières et les activités ponctuelles, selon les étapes du parcours complet d'exécution du processus de la mission (activités quotidiennes, activités mensuelles et activités annuelles)
Position hiérarchique	
<i>Le responsable est la supervision de</i>	Supérieur hiérarchique selon l'organigramme
<i>Le responsable a sous son autorité</i>	Les agents qui sont sous la supervision du responsable du poste de travail selon l'organigramme
Relations extérieures	Citer les institutions externes les plus importantes qui sont en relation fréquente avec le poste de travail
Relations fonctionnelles	Citer les postes de travail qui ont des relations avec le poste de travail en termes d'échange d'informations ou de consultation sans qu'il y ait de relations hiérarchiques

Intérimaire	La structure ou l'agent qui assure l'intérim pendant l'absence du titulaire du poste. Il est souhaitable de prévoir une note de service à cet effet à chaque absence prolongée du titulaire du poste
Critères de mesure des performances	Indicateurs qui permettent de mesurer dans quelle mesure la mission du poste a été réalisée. Ils couvrent généralement des indicateurs d'efficacité et de qualité, et pour certains postes, la maîtrise des coûts

III. Procédures requises pour élaborer et mettre à jour les fiches de poste et, les guides d'organisation en général

	Procédure: Supervision de la préparation et la mise à jour des fiches de postes et des guides d'organisation des centres sociaux	Référence :
		Version 0
		Date :
		Page :

Mise à jour	Date	La raison de la mise à jour

Rédaction	Vérification	Approbation
Date : JJ/MM/AAAA	Date : JJ/MM/AAAA	Date : JJ/MM/AAAA
Le bureau d'études Formation Management – Conseil « FMC » avec les responsables des centres sociaux relevant du Comité Général de la Promotion Sociale	Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Président du Comité Général de la Promotion Sociale
Signature	Signature	Signature

Objet

Cette procédure comprend les opérations suivantes:

- Superviser la préparation et la mise à jour de l'organigramme et des fiches de postes
- Superviser l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures et des notes de procédures/ Services
- Elaborer et mettre à jour la loi cadre
- Animer des formations et des ateliers d'explicitation des procédures et des fiches de postes

Responsabilités

Le Comité Général de la Promotion Sociale et ses centres sociaux affiliés assurent la mise en œuvre de cette procédure

Références juridiques

Textes régissant l'organisation du CGPS et ses structures rattachées

Définition et abréviations

Manuel de procédures : Un document mis à jour décrivant les étapes des procédures dans les centres sociaux du Comité Général de la Promotion Sociale et définissant les modèles utilisés dans ces procédures

La loi-cadre : Plan prévisionnel des besoins en ressources humaines au niveau du nombre et des compétences requises pour chaque poste de travail

Règles de gestion

Le processus de revue des manuels d'organisation est assuré par la Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale qui étudie toute proposition de modification de l'organisation.

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
I	Superviser l'élaboration et la mise à jour de l'organigramme et des fiches de postes			
1.	L'élaboration/mise à jour de l'organigramme est assurée par un comité de pilotage désigné par le Comité Général de la Promotion Sociale et coordonné par la Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale		Comité général de la promotion sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale Les centres sociaux	Périodiquement
2.	La Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale supervise les différentes étapes de préparation/mise à jour jusqu'à l'élaboration du projet de décret d'organigramme comportent un exposé des motifs et une description des postes appuyés par une étude d'impact financier de l'organigramme et sa présentation à l'autorité de tutelle		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Périodiquement
3.	Suivre les étapes d'approbation du projet avec l'autorité de tutelle et superviser des séances de travail avec les différents cadres du Comité Général de la Promotion Sociale pour expliquer les modifications		Comité Général de la Promotion Sociale Autorité de tutelle	Périodiquement

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
	nécessaires jusqu'à l'approbation de l'organigramme et les fiches de postes			
4.	Superviser la préparation des fiches de postes et assurer leur publication et explication auprès des différentes structures du Comité Général de la Promotion Sociale		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Périodiquement
.II	Superviser l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures et des notes de procédures/services			
1.	L'élaboration du manuel de procédures est assurée par un comité de pilotage nommé par le comité général de promotion sociale et coordonné par la Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale.		Comité Général de la Promotion Sociale/ Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale Direction générale	Périodiquement

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
2.	L'élaboration du manuel de procédures s'effectue à travers par trois étapes : * <i>L'étape de la proposition</i> par un groupe de travail désigné par le comité de pilotage, et un bureau d'organisation spécialisé le cas échéant * <i>L'étape de revue</i> est confiée à la direction générale de la prévention et de l'intégration sociale * <i>Une troisième étape, qui est l'étape d'approbation et de signature</i> par le Président du Comité Général de la Promotion Sociale . Ainsi le manuel de procédures devient applicable et diffusé en interne et en externe (version de contrôle : Copie maîtrisée)		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale Président du comité général de promotion sociale	Périodiquement
3.	La diffusion de la copie maîtrisée à toutes les structures de promotion sociale se fait en nombre suffisant (copies papier avec accusé de réception) et via un moyen de communication électronique interne (par exemple, Outlook).		Les structures de promotion sociale	Dès la validation du guide

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
4.	Dans le cadre du suivi de l'application du manuel de procédures, les différents services peuvent demander à la Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale de publier une note de service pour simplifier une procédure ou/et inciter les agents à mettre en place des procédures ou/et mettre à jour certaines procédures dans le cadre de l'application de nouveaux textes légaux		Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale	
5.	En plus d'être enregistrée au Bureau d'ordre, chaque note de service se voit attribuer une numérotation par la Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale		Direction Générale de la Prévention et de l'Intégration sociale	En continue
6.	Chaque responsable d'un centre social peut soumettre une proposition de modification d'une procédure ou d'ajout d'une nouvelle procédure par une proposition écrite au Comité Général de la Promotion Sociale (un projet de procédure). La proposition peut également être faite par la Direction générale de la prévention et Intégration sociale pour s'assurer que le manuel de		Comité Général de la Promotion Sociale/ Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Périodiquement

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
	procédures est compatible avec les évolutions légales et les orientations stratégiques.		Les centres sociaux	
7.	La direction générale de la prévention et de l'intégration sociale étudie le projet et vérifie sa conformité avec les lois régissant les centres sociaux et son applicabilité, en consultation avec le directeur du centre, qui a préparé la proposition et la soumet au Comité Général de la Promotion Sociale pour approbation et signature.		Comité Général de la Promotion Sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale Les centres sociaux	-
8.	En cas d'approbation et de signature, une version modifiée de la procédure est préparée sous forme de mise à jour ou d'ajout d'une nouvelle procédure, avec le numéro de version inscrit dessus.		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	-
9.	Insérer la version modifiée ou la nouvelle procédure dans le manuel de procédures et diffuser une nouvelle version aux différentes structures		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	-

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
.III	Préparer et mettre à jour la loi cadre			
1.	Élaborer, sous la supervision d'un comité de pilotage et avec l'aide de bureaux spécialisés, le cas échéant, les normes de référence pour déterminer les besoins des centres sociaux en termes de ressources humaines, pour chaque poste de travail, au niveau des compétences requises et nombre. Ces normes sont basées sur : - Les emplois fonctionnels stipulés dans l'organigramme et les compétences requises selon les fiches de postes des centres sociaux - Les compétences requises pour chaque poste de travail selon la classification des postes de travail stipulée dans les statuts du personnel des centres sociaux et les directives du Comité Général de la Promotion Sociale Le nombre requis pour chaque poste de travail selon les indicateurs d'activité et les normes de qualité régissant le poste de travail		Comité Général de la Promotion Sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Lors de la préparation/mise à jour de la loi-cadre

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
2.	Détermination des besoins en ressources humaines pour les cinq prochaines années sur la base des normes approuvées et des attentes du développement de l'activité des centres (évolution des indicateurs)		Comité Général de la Promotion Sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Tous les cinq ans au plus tard
3.	Comparer les besoins en nombre et en compétences avec les ressources humaines disponibles et mettre en évidence les écarts		Comité Général de la Promotion Sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	-
4.	Elaboration d'un plan de réduction des écarts en coordination avec la direction des ressources humaines et la direction de la formation, et détermination de l'évolution prévisionnelle des ressources humaines à retenir dans la politique de formation et de recrutement et de redéploiement		Comité Général de la Promotion Sociale Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Tous les cinq ans au plus tard

N°	Description	Notes de l'Administration générale de la prévention et de l'intégration sociale	Responsable	Quand
			Direction des ressources humaines	
IV	Animation de formations et d'ateliers d'explicitation sur les procédures			
1.	Animation d'ateliers et de formations pour simplifier les procédures et définir les concepts		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Périodiquement
2.	S'assurer que les nouveaux employés ont pris connaissance des manuels d'organisation et sont en mesure de les appliquer		Direction générale de la prévention et de l'intégration sociale	Périodiquement