

## 1. Présentation du répondant

<b>ENTITÉ</b>	Commune de Floreffe – 8110 habitants
<b>NOM DU RÉPONDANT</b>	SD
<b>MÉTIER CIBLÉ</b>	Cheffe de bureau administratif
<b>POSTE DE TRAVAIL/FONCTION</b>	Cheffe de bureau administratif A1 – Niveau 7 du CEC
<b>ORGANIGRAMME</b>	N+1, DG
<b>ANCIENNETÉ :</b>	10 ans
<b>FORMATION INITIALE :</b>	Institutrice maternelle
<b>TYPES DE PROJETS :</b>	Responsable du personnel, évaluation, management et chargée de projets.
<b>PRÉSENTATION DU RÉPONDANT</b>	<p>Recrutée en 2010 au service « population » puis elle passe chef service f.f.. Elle sera nommée en D6 puis de là aura une promotion chef de bureau A1.</p> <p>Sa formation initiale est Institutrice maternelle. Elle a aussi travaillé dans la vente dans le secteur privé où elle a suivi des formations de management commercial. Elle travaille ensuite dans la gestion de crédits hypothécaires.</p> <p>Organigramme : elle dépend directement de la DG (et DF) Chef de Bureau c'est responsable du personnel sous la direction de la DG</p>

## 2. Description de l'activité

*Contexte de l'activité, le cadre, les tâches associées, la quantité d'informations à gérer, le nombre d'intervenants, les interactions, les connaissances nécessaires, les difficultés auxquelles vous êtes confronté(e), etc.*

**Activité significative :**

**L'évaluation du personnel administratif, des nettoyeuses, des membres du service accueil extra-scolaire et bibliothèque. La DG a gardé la main sur le service des travaux et les enseignants.**

On est sur une activité qui est planifiée par année et qui suit, dans la mesure du possible, une ligne du temps précise.

Tâches associées :

Elle prend contact avec le service du personnel pour voir qui peut avoir une évolution de carrière et planifie l'évaluation (voir qui n'a plus été évalué ou qui n'a plus évolué depuis longtemps et les contrats à renouveler). Il y a une obligation d'évaluer tous les deux ans mais ce n'est pas possible concrètement pour eux.

Elle prépare le formulaire d'évaluation de façon très complète et fixe un rdv avec le N+1 de l'agent (durée : 2h-2h30) afin de remplir ce formulaire. Quand le formulaire est complet, le N+1 fixe une appréciation.

⇒ L'objectif de cette évaluation n'est pas de sanctionner l'agent mais de le faire évoluer dans son travail.

Avant le rdv avec l'agent, elle lui fait parvenir le formulaire non rempli pour qu'il puisse voir sur quoi on va débattre.

Elle rencontre l'agent avec le N+1. Ils lui demandent comment il se perçoit (autoévaluation) puis elle donne les informations discutées avec le N+1. S'il est d'accord, il signe tout de suite mais il a la possibilité de reprendre le formulaire et le rendre signé par après.

Une fois le formulaire signé, il est transmis au service du personnel pour identifier les besoins en formation.

La délibération passe en collège communal

⇒ Cela peut donner des idées de réorganisation dans le service (exemple : problème d'horaire, de matériel, etc.)

**Procédures :**

Elle a des procédures à suivre mais elle a carte blanche pour l'organisation générale.

**Initiatives :**

Elle prend des initiatives mais elle doit demander la validation à la DG ou au collège s'il y a un impact important sur le fonctionnement général de l'administration (exemple : réorganisation du nettoyage).

*La décision finale appartient au collège (mais ils suivent souvent ses propositions). Si ça devait arriver elle sera déstabilisée.*

**Planification :**

Elle planifie elle-même.

**Equipe :**

Elle est responsable de 45 personnes.

### 3. Analyse de l'activité

Paramètre 1 : Responsabilité	Description de l'activité sous l'angle de la responsabilité	Evaluation du niveau sur base du cadre européen de certification (1 à 8)
<p><i>Degré de responsabilité dans l'organisation, dans la gestion de projet et des tâches qui lui sont assignées, dans la gestion d'équipe ou au sein de l'équipe et dans les prises de décision à enjeu interne/externe.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Elle a 45 personnes sous sa responsabilité.</li> <li>· Elle dépend directement du DG. Elle planifie elle-même les entretiens, le formulaire d'évaluation, la prise de contact avec les N+1 et le système d'évaluation des agents. Elle mène les entretiens avec le N+1 sauf pour le service travaux et enseignement, qui sont gérés par la DG</li> <li>· Elle co-construit le plan de formation en étudiant l'évolution de carrière des agents en concertation avec le service du personnel.</li> <li>· Elle a géré un projet sur les descriptifs de fonction et à implémenter l'outil</li> <li>· Scillus, dans le cadre de sa propre évolution de carrière et des évaluations des agents.</li> <li>· C'est le collège qui marque son accord global sur le système de formation mais c'est elle qui prépare le dossier.</li> <li>· Elle fait le pont entre les décisions du collège et l'impact que cela peut avoir dans la réorganisation des services ou des besoins de chaque service.</li> </ul>	<p>Niveau 7 car</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle identifie les besoins (en formation), elle conçoit des dispositifs pour évaluer les résultats stratégiques des équipes et en tire les conséquences pour le développement professionnel des acteurs concernés (gestion prévisionnelle des emplois). Mise en place de « plan de formation » et organisation des services.</li> <li>- Elle développe de nouvelles procédures, suggère des lignes directrices sur la réorganisation des services, analyse les processus sur long terme.</li> <li>- Elle propose des projets et outils au Directeur Général et met en œuvre.</li> <li>- Elle supervise et conduit les réunions d'évaluation.</li> <li>- Elle se charge d'évaluer les liens entre les décisions du Collège et leurs implications pour son service en anticipant les réorganisations éventuelles en la matière.</li> <li>- Lien hiérarchique : elle est responsable de 45 personnes mais est sous la responsabilité du Directeur général DG (N+1) et du politique (Conseil et Collège).</li> </ul>

Paramètre 2 : Autonomie	Description de l'activité sous l'angle de l'autonomie	Evaluation du niveau sur base du cadre européen de certification (1 à 8)
<p><i>La possibilité d'agir et de prendre des initiatives (prises de décisions en cas d'imprévu, d'un point de vue organisationnel pour soi-même, consultation équipe/hierarchie, etc.).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Elle est autonome car elle peut prendre toute initiative en ce qui concerne l'organisation et la planification des évaluations. Cependant, quand il y a un impact important pour l'agent, elle demande la validation à la DG ou au collègue si besoin (exemple : réorganisation du nettoyage).</li> <li>· Concernant les recommandations en formation → Décision finale c'est le collègue (mais ils suivent souvent). Si ce dernier ne suivait pas sa recommandation, elle serait déstabilisée.</li> <li>· Elle est autonome dans la planification de son activité et de celle de son service.</li> <li>· Elle est toutefois tenue par des échéances obligatoires et par les évaluations demandées.</li> </ul>	<p>Niveau 7 car</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle est pleinement autonome dans la gestion des évaluations qu'elle mène avec les chefs de service. Certaines évaluations ou cas spécifiques sont toutefois traités par la DG et non pas elle.</li> <li>- La hiérarchie garde le dernier mot pour les cas plus sensibles.</li> <li>- Elle prend des initiatives concernant les pratiques et savoirs professionnels de son équipe comme pour elle-même.</li> <li>- Elle est autonome dans la gestion de son activité et celle de son service.</li> <li>- Elle prend des décisions dans la stratégie à adopter pour mener à bien les dossiers à traiter, dans le mode d'organisation du travail.</li> <li>- Accès à toutes les évaluations dans l'organisation et non uniquement son service.</li> </ul>
Paramètre 3 : Complexité	Description de l'activité sous l'angle de la complexité	Evaluation du niveau sur base du cadre européen de certification (1 à 8)
<p><i>Le nombre d'interlocuteurs concernés (internes-externes, connus/inconnus), la multiplicité d'interactions et les modalités de</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Son activité et les tâches associées sont complexes dans la mesure où elle doit interagir avec un grand nombre d'interlocuteurs de différents secteurs et de différents niveaux hiérarchiques.</li> </ul>	<p>Niveau 6 car</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'interlocuteurs est plus élevé et elle jongle avec différents secteurs. Constante</li> </ul>

<p><i>transmission des messages (directs, transformés), le nombre de tâches / d'activités à prévoir en amont/ en aval, le nombre de tâches à gérer en simultanément, la quantité d'informations à gérer, les enjeux de l'activité pour le service/ pour l'administration, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interlocuteurs : OT, crèche, centre sportif et culturel (en cas de questions ils reviennent vers elle), politique.</li> <li>· Les ressources numériques qu'elle utilise sont multiples :</li> <li>· Ressources numériques : Scillus et planning quand la fonction existe. Si elle n'existe pas, elle crée la fonction via Scillus. Elle a accès via le serveur à toutes les évaluations.</li> <li>· Gestion budgétaire : Après les évaluations, elle est amenée à budgétiser les besoins en formation et les demandes en formation. Egalement quand il y a une prolongation de contrat. Elle le fait avec la gestionnaire administrative du personnel et elle va au service finance.</li> <li>· Les canaux de communication sont multiples : Contacts oraux et écrits (document d'évaluation), interaction orale et il faut formaliser à un moment.</li> <li>· Son activité a un impact important tant sur les services de la Commune que pour les agents.</li> <li>· Relation entre les politiques et les agents ont un impact sur son activité.</li> </ul>	<p>interaction avec une multitude d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'un outil stratégique et implémentation dans toute la structure de l'organisation (Scillus) plus qu'une simple application de l'outil.</li> <li>- Logique stratégique car l'activité à un impact global sur l'organisation, sa structure et la performance stratégique de l'équipe.</li> <li>- Aspect d'innovation car elle doit repenser les modes de fonctionnement internes et les besoins des services.</li> <li>- Notion de projet complexe dans la mesure où l'activité a un impact sur le contexte du travail des services et de l'individu et de l'organisation en générale : politique de formation, descriptions de fonctions, etc.</li> <li>- Nous sommes donc dans une logique d'organisation apprenante dans la mesure où les évaluations peuvent entrainer des évolutions de carrière, des nouveaux modes de fonctionnement par individu ou service.</li> <li>- Notion budgétaire – budgétisation des besoins et demandes en formation.</li> </ul>
<p><b>Changements prévisibles/imprévisibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestion du changement : ils sont très flexibles, elle doit gérer des imprévus. Notamment sur le planning – en cas de dossier plus urgent, elle doit décaler les entretiens d'évaluation. Néanmoins, dans l'ensemble, peu de changements imprévisibles car procédure cadencée et changements anticipés avec contacts informels; taille de l'équipe, etc.</li> <li>· L'activité du service est soumise à de nombreux changements (changement de lois, modification du règlement communal) → prise de décision DG</li> </ul>	<p>Niveau 5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte d'imprévisibilité constant dans toute l'organisation et la planification du travail.</li> <li>- Prévisibilité dans la mise en œuvre de l'activité.</li> <li>- Savoir gérer les urgences, les imprévus.</li> <li>- Changements exogènes.</li> </ul>

	· Et des changements prévisibles comme par exemple des changements d'agenda mais qui sont facilement modulables.	
<b>Paramètre 4 : Fréquence</b>	<b>Description de l'activité sous l'angle de la fréquence</b>	<b>Evaluation du niveau sur base du cadre européen de certification (1 à 8)</b>
<i>Déterminer s'il s'agit d'une activité récurrente qui occupe une part importante du travail.</i>	Activité mensuelle avec des tâches associées hebdomadaires.	

## 4. Compétences transversales

Quelles compétences transversales (RECTEC) ?		Détailler les compétences transversales	Niveau RECTEC (Voir tableau)  >Faire émerger des niveaux 5 à 7.
<b>Pôle réflexif-personnel</b>	Construire son parcours professionnel		
	Développer ses savoirs et ses modes d'apprentissage		
<b>Pôle organisationnel</b>	<b>Organiser son activité</b>	<i>(4) Elabore et coordonne l'organisation de plusieurs services.</i>	Palier 6
	Prendre en compte les règlements		
	<b>Travailler en équipe</b>	<i>Elle rappelle aux agents qu'ils font partie d'une grande équipe (3) Assure la coopération entre équipes et distribue les rôles en fonction des compétences de chacun. Caractère fédérateur, impulsion. Elabore une stratégie globale et cohérente de formations pour les agents en fonction des besoins des services</i>	Palier 6-7
	Mobiliser des ressources mathématiques		
<b>Pôle réflexif-actionnel</b>	<b>Gérer des informations</b>	<i>Elle doit pouvoir traiter une multitude d'information et la transmettre. (2) Interprète des informations pour prendre ses décisions.</i>	Palier 6
	Agir face aux imprévus		
<b>Pôle Communicationnel</b>	<b>Communication à l'oral</b>	<i>Elle communique avec ses agents et utilise un langage différent en fonction de la situation. (1) Elle doit être précise au niveau du mot et de l'intonation pour éviter les susceptibilités</i>	Palier 6
	Communication à l'écrit		
	<b>Prendre en compte les usages sociaux</b>	<i>Elle prend des décisions concernant les personnes. Elle doit le faire avec un certain recul et une prise en compte des spécificités humaines et de l'organisation en général.</i>	Palier 6-7

		Adapte si nécessaire les règles de fonctionnement liées aux cadres et aux usages.	
	Utiliser les ressources numériques		

<b>Faire émerger d'autres compétences transversales</b>	<i>Faire preuve d'empathie</i> <i>Faire preuve d'une excellente communication</i> <i>Bienveillance</i> <i>Faire preuve d'un esprit analytique et stratégique</i>
---	---