



Guide pour l'élaboration des cahiers des charges

Edition 2025



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Service du personnel et d'organisation SPO
Amt für Personal und Organisation POA



RESSOURCES
HUMAINES

DIRECTION DES FINANCES DFIN
FINANZDIREKTION FIND

Table des matières

1	Introduction	3	2.2 Corps du document	7
1.1	Présentation des modèles de cahiers des charges	3	2.2.1 Mission du poste / de l'entité	7
1.2	Structure des modèles de cahiers des charges	4	2.2.2 Positionnement hiérarchique du poste	7
1.3	Utilisation des modèles de cahiers des charges	4	2.2.3 Exigences requises pour le poste	8
1.4	Processus d'élaboration des cahiers des charges	4	2.2.4 Compétences nécessaires pour le poste	9
1.4.1	Elaboration	4	2.2.5 Activités principales	9
1.4.2	Vérification	4	2.2.6 Suppléance	10
1.4.3	Mise à jour	5	2.2.7 Droit de signature ou habilitations particulières	10
1.4.4	Signatures	5	2.2.8 Horaires imposés, service de piquet, ...	10
2	Guide pour remplir le cahier des charges	5	2.2.9 Devoirs du / de la titulaire du cahier des charges	11
2.1	Page de garde	6	2.2.10 Validation et signatures	11
2.1.1	Identification du/de la titulaire	6	2.3 Avenant au cahier des charges	11
2.1.2	Fonction, code fonction	6	2.3.1 Participation à des commissions, comités, etc...	11
2.1.3	Libellé du poste	6	2.3.2 Modification temporaire du cahier des charges	11
2.1.4	Direction, unité administrative et entité organisationnelle	7	2.3.3 Mises à jour de l'avenant	11
2.1.5	Lieu de travail	7	3 Informations complémentaires	12
2.1.6	Taux d'activité	7	3.1 Références	12
		7	3.2 Contacts	12

1 Introduction

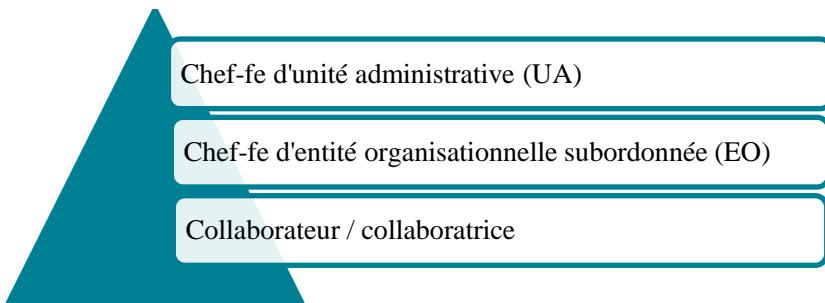
Le présent document poursuit les objectifs suivants :

- > Expliquer la marche à suivre et fournir une aide lors de la rédaction du cahier des charges d'un collaborateur ou d'une collaboratrice de l'Etat
- > En complément des directives en vigueur, fournir des lignes directrices permettant des pratiques homogènes dans ce domaine

Le guide est construit d'après la structure des modèles de cahiers des charges.

1.1 Présentation des modèles de cahiers des charges

Le SPO a élaboré trois modèles de cahier des charges. Chaque modèle est destiné à un niveau hiérarchique présent dans l'organisation de l'Etat :



Le modèle de cahier des charges est choisi en fonction des critères suivants :

MODÈLE	BÉNÉFICIAIRES	EXPLICATIONS
Chef-fe d'unité administrative	<ul style="list-style-type: none">> Chef-fe d'unité administrative subordonnée ;> Chef-fe d'unité administrative rattachée administrativement aux Directions ;> Directeur / directrice d'établissements personnalisés.	Les Directions comprennent des <i>unités administratives</i> qui leur sont subordonnées ou rattachées administrativement (art. 43 al.2 LOCEA). En règle générale, ces unités administratives portent le nom de service. L'ordonnance du 9 juillet 2002 désigne l'ensemble des unités administratives des Directions.
Chef-fe d'entité organisationnelle subordonnée	<ul style="list-style-type: none">> Postes avec responsabilités de conduite de personnel à l'intérieur d'une unité administrative (min. 1.5 EPT subordonnés, hors apprentis, stagiaires, personnel externe, etc...) ;> Responsables délégataires des attributions de chef-fe de service (art. 4 al. 2 et 3 RPers).	<i>L'entité organisationnelle subordonnée</i> (EO) désigne toute subdivision à l'intérieur de l'unité administrative : section, secteur, groupe, ou toute autre appellation. Les équipes de projet constituées pour une durée limitée ne sont pas des entités organisationnelles subordonnées.
Collaborateur-trice	Utiliser ce cahier des charges pour les postes sans responsabilité de conduite du personnel (ou en tout cas moins de 1.5 EPT subordonnés).	

1.2 Structure des modèles de cahiers des charges

Les modèles de cahiers des charges sont composés de trois parties :

1. La page de garde identifie le ou la titulaire du cahier des charges, sa fonction, son rôle, et son affectation dans l'organisation. Pour les collaborateurs et collaboratrices qui disposent de plusieurs contrats de travail, un cahier des charges sera établi pour chaque contrat. Les cahiers des charges établis pour des postes vacants sont rédigés sans indication de titulaire.
2. Le corps du document ; cette partie décrit le positionnement hiérarchique du poste et en définit les missions, activités, et exigences.
3. L'avenant au cahier des charges indique d'éventuelles participations à des commissions ou comités, conseils de direction ou d'administration, ou autres représentations externes. On y reporte également d'éventuelles modifications *temporaires* du cahier des charges.

1.3 Utilisation des modèles de cahiers des charges

Les modèles de cahiers des charges sont des documents électroniques Word. Ils se présentent sous forme de formulaires, dans lesquels **seuls les champs marqués en couleur peuvent être modifiés**.

1.4 Processus d'élaboration des cahiers des charges



1.4.1 Elaboration

L'unité administrative (UA) élaboré le cahier des charges :

- > à l'aide de l'un des modèles de cahier des charges mis à disposition par le SPO,
- > selon les explications fournies dans le présent guide,
- > avec l'appui de l'entité de gestion de personnel dont relève l'UA (ci-après, l'entité de gestion ou EG)

1.4.2 Vérification

Le cahier des charges est envoyé pour vérification à l'entité de gestion dont relève l'UA. Par délégation du SPO, celle-ci contrôle en particulier que les standards de qualité décrits dans le présent guide sont respectés. En cas de doute, l'entité de gestion peut obtenir des conseils auprès du SPO, section Développement du personnel et de l'organisation (SPO-DPO).

1.4.3 Mise à jour

Suite à la vérification, les éventuelles demandes de modification sont transmises à l'UA concernée. Cette dernière met à jour le cahier des charges et renvoie une nouvelle version.

1.4.4 Signatures

L'entité de gestion valide le cahier des charges et transmet à l'UA une version pdf signée¹. Le cahier des charges doit alors être validé par le ou la chef-fe de l'UA avant d'être visé par le ou la titulaire du poste. L'ordre des signatures est donc le suivant :

1. EG (vaut validation au nom du SPO et approbation au nom de l'autorité d'engagement)
2. Chef-fe UA
3. Titulaire du cahier des charges

Exceptions :

- > Même en cas de convention entre l'EG et le SPO, les cahiers des charges des chef-fe-s d'UA sont validés par l'autorité d'engagement (signature de l'autorité hiérarchique elle-même) et par le ou la chef-fe du SPO.
- > Les cahiers des charges du personnel des Préfectures sont signés par le Préfet ou la Préfète agissant en tant qu'autorité d'engagement, et par le SPO.

¹ Les conventions entre les EG et le SPO, approuvées par le CE le 18 juin 2024, donnent aux EG la compétence de valider formellement les cahiers des charges au nom du SPO. Les signatures électroniques sont admises.

2 Guide pour remplir le cahier des charges

2.1 Page de garde

2.1.1 Identification du/de la titulaire (nom, prénom et n° personnel)

Si le cahier des charges est établi pour un poste vacant, on laissera vide les champs correspondants.

Le numéro personnel est un identifiant attribué de façon unique à chaque collaborateur ou collaboratrice de l'Etat. Il figure notamment :

- > dans HR ACCESS
- > sur les bulletins de salaire du collaborateur ou de la collaboratrice
- > sur les listes informatiques mensuelles que reçoit chaque service par le biais de sa Direction

Exemple de numéro personnel : EFR 1234567

2.1.2 Fonction, code fonction

La **fonction** notée sur la page de garde du cahier des charges est la fonction contractuelle du ou de la titulaire. Cette fonction est obligatoirement répertoriée dans la classification des fonctions du personnel de l'Etat. C'est la raison pour laquelle le **code fonction** doit également être indiqué. Les fonctions et codes correspondants sont publiés sur la [page EVALFRI](#) du site internet de l'Etat.

Pour les fonctions ayant déjà fait l'objet d'une évaluation formelle par la Commission d'évaluation et de classification des fonctions, une "description de la fonction de référence", approuvée par le Conseil d'Etat, est publiée sur la [page EVALFRI](#) du site internet de l'Etat. Dans ce cas, on sera attentif à ce que les missions, les exigences, et les activités décrites dans le cahier des charges soient en adéquation avec les indications de ce document.

Remarque : la fonction du ou de la titulaire, qui figure sur le cahier des charges, ne coïncide pas toujours avec la fonction rattachée au poste budgétaire auquel il ou elle est affecté-e.

Exemple de fonction : Collaborateur scientifique II => Code fonction 1 10 412

2.1.3 Libellé du poste

Ce champ est facultatif. On l'utilise, si besoin, pour caractériser en des termes plus précis le poste objet du cahier des charges. C'est le titre du poste tel qu'il apparaît par exemple sur les cartes de visite du ou de la titulaire ou en accompagnement de sa signature. Contrairement à la fonction, le libellé du poste ne suit pas une nomenclature imposée.

Exemples de libellé de poste :

- > Assistant RH
- > Cheffe du secteur administration
- > Responsable qualité

2.1.4 Direction, unité administrative et entité organisationnelle

La Direction et l'unité administrative (en général appelée "service") dont relève le cahier des charges doivent être indiquées en respectant la nomenclature officielle (voir l'ordonnance du 9 juillet 2002 désignant les unités administratives des Directions du Conseil d'Etat et de la Chancellerie d'Etat (RSF122.0.13)).

L'entité organisationnelle subordonnée désigne la subdivision de l'UA dont relève le cahier des charges (n'a pas lieu d'être pour les chef-fe-s d'UA). Il peut s'agir d'une section, d'un secteur, d'un groupe, etc... On l'indiquera avec la terminologie en vigueur dans l'unité administrative (il n'y a pas de nomenclature normée).

Exemple :

- > *Direction : Direction des finances (DFIN)*
- > *Unité administrative : Service du personnel et d'organisation (SPO)*
- > *Entité organisationnelle subordonnée : Section Développement du personnel et de l'organisation*

2.1.5 Lieu de travail

Le lieu de travail habituel est décrit ici de façon brève. Il ne s'agit pas de donner ici une adresse postale complète, ni d'indiquer le numéro du bureau ou l'étage. L'indication de la localité est normalement suffisante.

Exemples :

- > *Fribourg*
- > *Granges-Paccot*
- > *Bellechasse*

Remarque : si le lieu de travail est aussi indiqué sur le contrat de travail, ce dernier fait foi.

2.1.6 Taux d'activité

Le taux d'activité est celui qui figure sur le contrat de travail. En cas de divergence, ce dernier fait foi.

2.2 Corps du document

2.2.1 Mission du poste / de l'entité / de l'unité administrative

La mission du poste est sa raison d'être dans une structure donnée. Il s'agit des objectifs pour lesquels ce poste a été créé, ce à quoi il sert. Elle est en lien étroit avec la mission officielle de l'unité administrative à laquelle le poste est rattaché.

Une ou deux phrases au maximum suffisent pour définir la mission de manière synthétique. Ce n'est pas un résumé des activités, mais un élément porteur de sens. L'utilisation de verbes d'action est recommandée.

Attention : dans les cahiers des charges de chef-fe d'unité administrative et de chef-fe d'entité organisationnelle subordonnée, on indiquera la mission de l'entité concernée, et non celle de la personne qui la dirige.

2.2.2 Positionnement hiérarchique du poste

Ce point vise deux objectifs :

- > identifier le positionnement du ou de la titulaire du cahier des charges dans l'organisation à laquelle il ou elle appartient ; il s'agit en particulier d'identifier son ou sa supérieur-e direct-e

-
- > le cas échéant, décrire la dimension managériale du poste en indiquant le nombre et les fonctions des subordonné-e-s direct-e-s

Le ou la supérieur-e direct-e et, le cas échéant, les subordonné-e-s, sont désignés soit par leur fonction (selon la classification des fonctions du personnel de l'Etat), soit par l'appellation spécifique (ou libellé) de leur poste (selon la nomenclature courante dans l'unité administrative). Il s'agit avant tout de privilégier une terminologie qui fait sens. L'usage de noms propres est à proscrire.

Le nombre de subordonné-e-s direct-e-s est normalement indiqué en équivalent plein temps (EPT). Si c'est pertinent, il est également possible d'indiquer *en plus* le nombre de personnes. Leurs noms ne doivent cependant pas apparaître.

Remarque : le modèle de cahier des charges collaborateur-collaboratrice ne fait pas mention de subordonné-e-s direct-e-s car il s'applique à des postes sans responsabilité de conduite de personnel. D'éventuelles tâches d'encadrement, si elles sont marginales, peuvent cependant être rattachées à un cahier des charges de collaborateur-collaboratrice (il peut s'agir, par exemple, de l'encadrement d'un-e apprenti-e). Dans ce cas, ces activités sont à renseigner au paragraphe **5. Activités principales** du cahier des charges.

2.2.3 Exigences requises pour le poste

Il s'agit de définir la formation et les connaissances minimales qui sont nécessaires pour exercer la mission, les activités, et les responsabilités décrites dans le cahier des charges.

Ces exigences, rédigées spécifiquement pour le poste, doivent être cohérentes avec les exigences générales de la fonction à laquelle il est rattaché (se référer, lorsqu'ils existent, aux descriptifs de fonctions publiés sur la [page EVALFRI](#) du site internet de l'Etat). Ceci s'applique même si le ou la titulaire ne répond pas entièrement à ces exigences (auquel cas il ou elle est en principe engagé-e en classe inférieure). Inversement, les qualifications que possède personnellement le ou la titulaire, mais qui ne sont pas exigées pour réaliser les missions et activités, ne doivent pas figurer dans le cahier des charges. Seules les exigences strictes sont en effet notées : des formulations telles que "idéalement", "de préférence", ou "serait un plus", que l'on peut trouver notamment dans des offres d'emploi, sont ici à éviter.

Formation professionnelle minimale exigée

Il s'agit d'indiquer quelle formation est exigée pour le poste (bachelor, master, CFC, etc...). Selon les besoins du poste le titre de la formation peut être général ou précis. Exemple : "CFC" ou "CFC d'employé-e de commerce".

Le cas échéant, on notera aussi les exigences en matière de formations complémentaires, s'il s'agit de formations sanctionnées par un diplôme ou une certification.

Connaissances supplémentaires exigées

Il peut s'agir de différents types de connaissances nécessaires pour répondre aux exigences du poste, par exemple :

- > connaissances linguistiques ;
- > connaissances d'un logiciel particulier, d'une réglementation, d'une méthodologie, etc... ;
- > années d'expérience professionnelle

Important : On indiquera ici des connaissances dont l'acquisition peut être facilement documentée, par exemple par une attestation de formation ou par le biais d'une expérience professionnelle spécifique. Idéalement, un niveau minimum mesurable doit pouvoir être spécifié. Les éléments plus difficilement mesurables (moins tangibles) sont à renseigner comme compétences (voir ci-dessous). Un "intérêt" pour le métier n'est ni une connaissance, ni une compétence, et ne peut donc pas être exigé.

2.2.4 Compétences nécessaires pour le poste

Ce paragraphe est destiné à mettre en avant les compétences jugées fondamentales pour occuper le poste ou pour sélectionner un-e candidat-e lors d'un recrutement. Il ne s'agit pas de décrire ici les compétences propres à la personne qui occupe le poste.

On distingue les compétences personnelles, les compétences relationnelles, les compétences méthodologiques, et les compétences supplémentaires. Il est recommandé de se focaliser sur un nombre réduit de compétences vraiment prioritaires (maximum 5 ou 6, de préférence 3 ou 4), et donc de **ne pas** remplir les 12 cases du tableau. En effet, les compétences notées dans le cahier des charges pourront servir de référence dans le cadre du processus de conduite par objectifs, du développement, et de l'évaluation (ODE). Un nombre trop élevé de compétences à "suivre" peut entraîner des difficultés.

Compétences personnelles, relationnelles, et méthodologiques

Seules les compétences définies dans le [Référentiel de compétences de l'Etat de Fribourg](#) peuvent figurer sous ce titre. Le référentiel fournit une courte description de chacune de ces compétences.

On attend des cadres (chef-fe-s d'unité administratives et chef-fe-s d'entité organisationnelle subordonné-e-s) qu'ils disposent au minimum des compétences suivantes :

	Chef-fe-s d'unité administrative	Chef-fe-s d'entité organisationnelle
Compétence personnelle	Pensée stratégique	Initiative
Compétence relationnelle	Leadership	Conduite d'équipe
Compétence méthodologique	Gestion du changement	Gestion des activités

Ces compétences sont notées par défaut dans les modèles de cahier des charges correspondants ; elles ne doivent pas être supprimées.

Compétences supplémentaires

Il est possible de documenter d'autres compétences, sous forme de texte libre. Ceci peut concerner notamment des compétences métier spécifiques, par exemple

- > *Sens de la pédagogie*
- > *Qualités rédactionnelles*
- > *Sens artistique*

Comme indiqué plus haut, on notera ici des compétences ou des savoir-faire difficilement mesurables. Les compétences ou savoir-faire pour lesquels on peut mesurer un niveau minimal suffisant sont à noter au paragraphe **3. Exigences requises**.

2.2.5 Activités principales

Une activité s'exprime en verbes d'action généralement en une seule phrase, courte et facilement mémorisable, composée de termes simples et accessibles à tous. Le nombre d'activités principales ne devrait pas être, en règle générale, supérieur à six, sauf pour certains postes revêtant un aspect particulièrement complexe. Il s'agit de rendre compte du contenu du poste avec précision mais sans excès dans les détails.

Dans les modèles de cahier des charges pour chef-fe-s d'unité administrative et chef-fe-s d'entité organisationnelle subordonnée, on fait la distinction entre les **activités liées à la conduite** et les **activités métier**. Les **activités liées à la conduite** sont inscrites *par défaut* dans les modèles de cahier des charges, de façon à refléter les attentes de l'Etat-employeur en matière d'encadrement et de conduite ; les textes correspondants ne doivent donc pas être modifiés. Ces activités de conduite ne doivent en outre pas être répétées ou reformulées dans les activités métier.

Le total des pourcentages de toutes les activités – y compris, le cas échéant, celles liées à la conduite – doit correspondre à un 100% même si le ou la titulaire travaille à temps partiel. Il est possible de regrouper plusieurs activités d'une même famille sous un seul titre avec un seul pourcentage, par exemple :

Activité	% temps
Secrétariat divers - Gérer le matériel de bureau - Traiter le courrier - Répondre au téléphone	20%

Remarque : la liste des activités figurant dans le cahier des charges, ainsi que leur pondération en temps, ne peuvent donner qu'une description générale du poste. À l'intérieur de ce cadre, il est attendu des collaborateurs et collaboratrices qu'ils exécutent les tâches qui leur sont confiées par leur hiérarchie même si celles-ci ne sont pas mentionnées explicitement dans le cahier des charges ou ne respectent pas strictement la pondération prévue.

2.2.6 Suppléance

Le but de ce paragraphe est de souligner les activités de suppléance conduisant le ou la titulaire du cahier des charges à mobiliser des connaissances et compétences qui dépassent le cadre habituel de travail.

On notera en particulier les situations où le ou la titulaire du cahier des charges est habilité-e à remplacer son ou sa supérieur-e hiérarchique en son absence. A l'inverse, les remplacements de collègues, qui relèvent de la polyvalence habituellement attendue au sein d'une équipe, n'ont pas besoin de figurer dans le cahier des charges. On ne notera pas non plus la capacité d'un ou d'une supérieur-e hiérarchique à suppléer son personnel subordonné.

Les postes suppléés sont désignés par leur fonction ou par leur appellation spécifique, sans mention des noms des personnes remplacées.

2.2.7 Droit de signature ou habilitations particulières

Modèle Chef-fe-s d'unité administrative

Le droit à la signature des chef-fe-s d'unités administratives est régi par diverses bases légales, et en particulier, pour les engagements financiers, par la loi sur les finances de l'Etat (LFE) et son règlement d'exécution (RFE). Pour éviter doublons et/ou incohérence avec ces bases légales, ce paragraphe « droit de signature et habilitations particulières » ne figure pas sur le modèle de cahiers des charges des chef-fe-s d'unités administratives.

Autres modèles

Il s'agit de mentionner pour quelles tâches ou quels documents le ou la titulaire du cahier des charges a autorité pour signer, par exemple :

- > Correspondance courante
- > Rapports officiels d'analyse
- > Préavis requis par d'autres services

Ce droit à signature est normalement limité et spécifique, en particulier concernant les engagements financiers.

2.2.8 Horaires imposés, service de piquet, etc...

Les contraintes règlementaires particulières qui s'appliquent au poste doivent être notées ici. Si ces contraintes sont inscrites dans un règlement spécifique adopté par le Conseil d'Etat ou par l'autorité d'engagement, ce dernier fait foi (faire alors référence à ce règlement dans le cahier des charges).

Par "horaires imposés", on entend principalement le travail en équipe, le travail en continu, l'obligation répétée de travail de nuit ou pendant des jours chômés, ou encore la localisation de l'horaire du personnel engagé à temps partiel : voir articles 7 à 10 du Règlement sur le temps de travail du personnel de l'Etat (RSF 122.70.12). Les restrictions à l'horaire flexible qui n'entrent pas dans ces catégories n'ont pas à figurer sur les cahiers des charges.

2.2.9 Devoirs du / de la titulaire du cahier des charges

Les devoirs généraux des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat de Fribourg sont rappelés ici. Le texte figurant dans les modèles de cahiers des charges reprend notamment les termes de l'article 56 LPers. Il ne doit pas être modifié.

2.2.10 Validation et signatures

Le cahier des charges doit d'abord être validé et signé selon indications données au paragraphe 1.4.4 du présent document. La signature du ou de la titulaire intervient en dernier. Elle atteste sa prise de connaissance du cahier des charges et des obligations qui en découlent.

2.3 Avenant au cahier des charges

2.3.1 Participation à des commissions, comités, etc...

En règle générale, la participation à des commissions ou autres, se règle par une décision arrêtée par le Conseil d'Etat (voir notamment LOCEA art. 53 et 54). L'utilisation de l'avenant au cahier des charges a pour but de les répertorier de manière claire et précise et d'obtenir ainsi une vision d'ensemble.

Indiquer la participation à toute forme de représentation externe, à laquelle le ou la titulaire du cahier des charges prend part en lien avec son poste.

Lorsque la participation du ou de la titulaire du poste est terminée, veiller simplement à la biffer de la liste.

2.3.2 Modification temporaire du cahier des charges

Des modifications temporaires du cahier des charges peuvent être consignées dans l'avenant. On veillera en particulier à noter la date à laquelle la modification prend fin. Si la modification du cahier des charges perd son caractère temporaire, un nouveau cahier des charges devra être établi.

2.3.3 Mises à jour de l'avenant

Les mises à jour de l'avenant au cahier des charges, réalisées au fil de l'eau, ne nécessitent pas la revalidation formelle du cahier des charges par l'autorité d'engagement et l'entité de gestion (resp. le SPO).

3 Informations complémentaires

3.1 Références

- > Directives du 17 août 2021 relatives aux cahiers des charges du personnel de l'Etat
- > Loi sur l'organisation du Conseil d'Etat et de l'administration (LOCEA) (RSF 122.0.1)
- > Loi sur le personnel de l'Etat (LPers) (RSF 122.70.1)
- > Loi sur les finances de l'Etat (LFE) (RSF 610.1)
- > Règlement du personnel de l'Etat (RPers) (RSF 122.70.11)
- > Règlement sur le temps de travail du personnel de l'Etat (RSF 122.70.12)
- > Règlement d'exécution de la loi sur les finances de l'Etat (RSF 610.11)
- > Ordonnance relative à la classification des fonctions du personnel de l'Etat (RSF 122.72.21)
- > Ordonnance désignant les unités administratives des Directions du Conseil d'Etat et de la Chancellerie d'Etat (RSF 122.0.13)
- > Ordonnance relative à la sécurité et à la protection de la santé au travail dans l'administration cantonale (RSF 122.0.81)
- > Ordonnance relative au harcèlement et aux difficultés relationnelles à la place de travail (RSF 122.70.14)
- > Ordonnance sur la garantie de rémunération en cas de maladie et d'accident du personnel de l'Etat (RSF 122.72.18)
- > Référentiel de compétences de l'Etat de Fribourg

3.2 Contacts

Service du personnel et d'organisation SPO

Section Développement du Personnel et de l'Organisation – DPO

Rue Joseph-Piller 13, 1701 Fribourg

T +41 26 305 32 52

spo-dpo@fr.ch