

Secteurs non marchand bruxellois



MANUEL DE CLASSIFICATION DE FONCTIONS

Septembre 2025

www.if-ic.org

Avec le soutien de la
COCOM et de la COCOF



INTRODUCTION

Cher lecteur, chère lectrice,

L'asbl IFIC a été fondée en 2002 afin de répondre à la nécessité, constatée par les partenaires sociaux du secteur privé des soins de santé (Commission paritaire 305 alors ainsi nommée, aujourd'hui devenue CP 330), de s'atteler à la modernisation des systèmes de classification de fonctions existants au sein des secteurs non marchand.

Quinze ans plus tard, cet engagement a montré toute sa force. Grâce à l'étroite collaboration entre les partenaires sociaux, le terrain et l'équipe de l'IFIC, une classification de fonctions analytique évolutive, qui forme la base d'un nouveau modèle salarial harmonieux, a été développée et implémentée dans les secteurs fédéraux privés des soins de santé (2018) ainsi que dans les secteurs régionalisés flamands relevant de la CP 330 (2019).

Entretemps, à partir du printemps 2020, les travailleurs des soins de santé ont été confrontés en première ligne à la crise du Covid-19. Cette crise sans précédent a eu le mérite de sensibiliser tant l'opinion publique que les autorités politiques au rôle crucial des travailleurs de la santé dans notre société. Tant au niveau fédéral qu'au niveau régional (Flandre et Wallonie), des moyens importants ont été dégagés pour mettre en œuvre une revalorisation structurelle et significative des conditions de rémunération dans le secteur des soins.

Dans cette dynamique, certains secteurs non marchands bruxellois se préparent dès maintenant à une future implémentation de la classification de fonctions développée par l'IFIC.

Quel que soit le secteur dans lequel il est implémenté, ce processus demande une implication de tous les acteurs concernés pour passer étape par étape de la situation actuelle, faite d'une grande diversité de fonctions et de barèmes sur le terrain, à un modèle sectoriel clair pour tous les travailleurs et pour tous les employeurs.

Dans ce cadre, ce manuel présente à l'attention des acteurs concernés, les principes nécessaires à l'attribution correcte des fonctions de références sectorielles¹. Il est donc destiné aux acteurs² impliqués dans le processus qui devront potentiellement jouer prochainement³ un rôle important dans l'implémentation de la nouvelle classification sectorielle de fonctions et du nouveau modèle salarial. L'implémentation se déroule toujours en deux volets :

- Volet « **attribution** » : tous les travailleurs en service se voient attribuer une ou plusieurs fonctions IFIC, sur base de leurs tâches effectives, et dans le respect des règles d'attribution ;

¹ D'autres supports d'information concernant les procédures d'implémentation spécifiques à chaque secteur et les modalités d'application du modèle salarial sont mis à disposition, en fonction de l'avancée des travaux d'implémentation dans les secteurs concernés.

² Responsables-processus et collaborateurs RH, employeurs ou représentants des travailleurs.

³ Selon les procédures d'implémentation et le timing qui sera défini pour chaque secteur.

- Volet « **salarial** » : sur base de la ou des fonctions qui lui ont été attribuées, le travailleur en service reçoit une simulation salariale individuelle, sur laquelle il peut s'appuyer pour choisir d'opter ou non pour le barème IFIC.

Ce manuel concerne exclusivement le volet « **attribution** » : il a pour objectif de permettre aux acteurs concernés de se familiariser avec le contenu de la classification sectorielle de fonctions et son utilisation, et de comprendre comment attribuer correctement les fonctions de référence sectorielle. Le texte les guide à travers le contexte qui a vu naître le projet, l'éventail de fonctions et les règles-clés d'attribution des fonctions.

Afin de permettre le déploiement effectif du volet « **attribution de fonction** », les partenaires sociaux de chaque secteur concerné doivent par ailleurs convenir de « **procédures** » dans lesquelles les tâches de toutes les parties prenantes sont décrites ; ces procédures sont (ou seront, selon l'avancée des travaux d'implémentation dans chaque secteur concerné) décrites dans des supports distincts, spécifiques à chaque projet.

L'équipe de l'IFIC et les administrateurs vous souhaitent beaucoup de succès dans la mise en œuvre de la classification. Avec ce manuel, nous vous proposons un outil de référence pour attribuer correctement les fonctions de référence sectorielles, afin de préparer aux mieux les travaux prévus prochainement dans votre (sous)-secteur, ou pour continuer à utiliser la classification de manière adéquate au fil du temps.

Bien sûr, les partenaires sociaux et l'équipe de l'IFIC sont prêts à vous y aider !

1

GENÈSE DU PROJET

1.1.	VERS UNE CLASSIFICATION DE FONCTIONS ANALYTIQUE SECTORIELLE POUR LES SOINS DE SANTÉ...	1
1.1.1.	Un peu d'histoire.....	1
1.1.2.	Finalité des classifications de fonctions.....	1
1.1.3.	Classifications comparatives et classifications analytiques.....	1
1.1.4.	La création du système IFIC	2
1.2.	LES ATOUTS DE LA NOUVELLE CLASSIFICATION : CLARTÉ, NEUTRALITÉ, ÉGALITÉ	2
1.2.1.	Clarté de la politique de rémunération sectorielle.....	2
1.2.2.	Neutralité de genre	3
1.2.3.	A travail égal, salaire égal	3
1.3.	UN OUTIL PARITAIRE, PAR LE SECTEUR, POUR LE SECTEUR.....	3
1.3.1.	Les acteurs du projet.....	3
1.3.2.	Les étapes du développement.....	5
1.3.3.	Un outil évolutif : la procédure d'entretien.....	7



LA NOUVELLE CLASSIFICATION : CONTENU

2.1.	SCOPE.....	9
2.1.1.	Fonctions décrites	9
2.1.2.	Fonctions manquantes	9
2.2.	EVENTAIL DE FONCTIONS.....	10
2.2.1.	Structure de l'éventail	10
2.2.2.	Les familles de fonctions	12
2.3.	DESCRIPTIONS DE FONCTIONS SECTORIELLES.....	13
2.3.1.	Titre, pictogrammes et objectif général	13
2.3.2.	Activités et tâches	14
2.3.3.	Critères	14

3

L'ATTRIBUTION DE FONCTIONS: GUIDE PRATIQUE

3.1.	LES OUTILS DE LA CLASSIFICATION DE FONCTIONS : APPLICATIONS	18
3.1.1.	« Eventail de fonctions » VERSUS « Organisation du travail »	18
3.1.2.	« Éventail de fonctions sectorielles » VERSUS « Outils RH institutionnels »	19
3.1.3.	« Description de fonction sectorielle » VERSUS « Liste exhaustive des tâches »	20
3.1.4.	« Description de fonction » VERSUS « Description de rôle »	20
3.2.	RÈGLES-CLÉS POUR L'ATTRIBUTION DE FONCTIONS.....	21
3.2.1.	ÉTAPE 1 : Naviguer à travers tout l'éventail	22
3.2.2.	ÉTAPE 2 : Comparer le contenu de la fonction exercée avec la description sectorielle.....	22
3.2.3.	ÉTAPE 3 : Appliquer la règle des 80 % du contenu de la fonction	25
3.2.4.	ÉTAPE 4 : Hybrider (combiner) les fonctions si nécessaire	28
3.2.5.	ÉTAPE 5 : Constater une fonction manquante	30
3.3.	ATTRIBUTION DE FONCTIONS : SPÉCIFICITÉS.....	32
3.3.1.	Les fonctions « non hybridables »	32
3.3.2.	Les fonctions propres à un secteur	33
3.3.3.	Titre de fonction et grade/barème	34
3.3.4.	Titre de fonction et législation	34

1

GENÈSE DU PROJET

1.1. VERS UNE CLASSIFICATION DE FONCTIONS ANALYTIQUE SECTORIELLE POUR LES SOINS DE SANTÉ

1.1.1. Un peu d'histoire

Bien avant de connaître un développement au sein des divers secteurs du non marchand, l'histoire de la classification sectorielle IFIC trouve ses prémices au sein du secteur des soins de santé. Dans ce secteur, l'ancienne classification de fonctions (nomenclature) qui a constitué pendant des décennies le fondement de la politique de rémunération était, au fil du temps, devenue obsolète. C'est en 2000 que les partenaires sociaux décident de développer une nouvelle classification de fonctions analytique pour l'ensemble des secteurs de la Commission paritaire des Etablissements et Services de Santé (CP 330). Pour les soutenir dans ce projet, Instituut voor Functieclassificatie – Institut de Classification de Fonctions (IFIC en abrégé) voit le jour en 2002. En 2018, les secteurs fédéraux privés de la santé sont les premiers à implémenter la nouvelle classification sectorielle de fonctions IFIC, et la première phase du nouveau modèle salarial qui lui est associé.

La crise sanitaire apparue en 2020 a eu un impact majeur sur le secteur de la santé. Elle a sensibilisé tant l'opinion publique que les autorités politiques au rôle capital des travailleurs de la santé dans notre société, et à la nécessité de revaloriser structurellement ce secteur. La nouvelle classification de fonctions sectorielle IFIC offre pour ce faire une base solide, objective, commune et harmonieuse. Elle constitue la base d'un nouveau modèle salarial équitable, qui permet de tendre vers une harmonisation progressive des salaires dans le secteur des soins en Belgique.

Dès lors, dès ce moment et jusqu'à aujourd'hui, de nombreux secteurs de la santé ont rejoint le processus d'implémentation de la classification sectorielle de fonctions IFIC à savoir les secteurs publics des soins de santé fédéraux, les secteurs des soins de santé régionalisés flamands et wallons privés et publics et les secteurs régionalisés bruxellois privés. D'autres secteurs non marchands flamands (secteurs VIA « classiques ») et bruxellois se préparent à implémenter la classification sectorielle de fonctions IFIC dans les prochains mois ou années.

1.1.2. Finalité des classifications de fonctions

La finalité première d'une classification de fonctions est d'offrir une base claire pour l'élaboration d'une politique sectorielle de rémunération. Les classifications de fonctions constituent en outre des instruments RH susceptibles d'être utilisés sur le terrain pour soutenir la politique de formation, les entretiens d'évaluation ou d'embauche, ou encore dans le cadre de démarches-qualité.

1.1.3. Classifications comparatives et classifications analytiques

Il existe principalement deux sortes de classifications de fonctions : les systèmes comparatifs et les systèmes analytiques.

Dans les systèmes comparatifs, les fonctions sont envisagées dans leur globalité. L'avantage de ce type de systèmes est qu'ils sont plus rapides et moins coûteux à mettre en œuvre que les classifications analytiques. La plupart du temps, ces systèmes n'incluent pas de descriptions de fonctions. Au moment de catégoriser une fonction, son contenu n'est donc pas nécessairement connu. Dans de tels systèmes, les fonctions ne sont pas à proprement parler pondérées, mais plutôt positionnées les unes par rapport aux autres par comparaison, de manière intuitive et subjective, en s'appuyant par exemple sur les organigrammes existants.

Dans les systèmes analytiques, les fonctions sont décrites, puis analysées sur la base de caractéristiques (ou critères) clairement décrits et fixés à l'avance. Pour chaque critère, les fonctions sont pondérées à l'aide d'une échelle de scores. Le score total obtenu pour l'ensemble des critères correspond à la valeur relative de la fonction. Les fonctions pondérées sont ensuite ordonnées et réparties dans des catégories de fonctions, qui correspondent à des fourchettes de scores. Les catégories regroupent ainsi des fonctions de même valeur, ayant obtenu un score similaire. Ce type de système a l'avantage d'être plus objectif, et de permettre une approche systématique valable pour des fonctions de nature (administrative, technique, soignante, etc.) et de niveaux très différents. La classification de fonctions analytique constitue le fondement de la construction d'une maison salariale correcte et équitable.

Au vu des atouts qualitatifs qu'offrent les systèmes analytiques, les partenaires sociaux ont opté pour ce type d'approche, tout en l'adaptant aux besoins et spécificités des secteurs concernés.

1.1.4. La création du système IFIC

Il existe sur le marché plusieurs systèmes commerciaux de classification de fonctions analytique, utilisés majoritairement à l'échelle d'entreprises. La classification de fonctions analytique IFIC a ceci de particulier qu'elle a été élaborée et s'applique à l'échelle d'un secteur entier. Développé à l'origine en partenariat avec la firme PricewaterhouseCoopers, en veillant à prendre en compte les spécificités du secteur non marchand, le système de classification IFIC est aujourd'hui la propriété de l'Institut de classification de fonctions. Il est à ce jour exclusivement exploité par l'asbl l'IFIC, et géré par les partenaires sociaux.

Dans cette classification sectorielle analytique, chaque fonction est donc décrite et analysée sur base du contenu et des exigences liées à l'exercice de cette fonction. Les fonctions pondérées sont classées par score de pondération, ce qui aboutit à un ordre (classement) de fonctions. Les fonctions de même valeur sont rangées dans un même groupe de fonctions (catégorie de fonctions). Ceci permet d'identifier des fonctions équivalentes, et de les rémunérer de manière équivalente. La classification de fonctions sert donc de base à l'établissement d'échelles salariales (ou barèmes) au niveau sectoriel.

1.2. LES ATOUTS DE LA NOUVELLE CLASSIFICATION : CLARTÉ, NEUTRALITÉ, ÉGALITÉ

Quel que soit le secteur dans lequel elle est implémentée, une nouvelle classification de fonctions analytique permet de réformer le système de rémunération existant et d'harmoniser les barèmes en s'appuyant sur une base aussi neutre et objective que possible.

1.2.1. Clarté de la politique de rémunération sectorielle

La manière dont les salaires des travailleurs de la santé et plus globalement des secteurs non marchands, sont établis légalement, et les niveaux de prise de décision en la matière, varient selon les secteurs.

La rémunération des travailleurs des secteurs privés de la santé est établie, par secteur, au sein d'une commission paritaire. Dans les secteurs publics de la santé, la politique de rémunération s'appuie majoritairement sur des chartes régionales⁴, le pouvoir local disposant d'une autonomie dans leur mise

⁴La RGB (Wallonie), la grille Kelchtermans (Flandre) et la Charte Sociale Bruxelloise/barèmes IRIS (Bruxelles)

en application. L'introduction d'une classification commune dans les secteurs privés et publics de la santé, dans le respect des spécificités de chacun des secteurs concernés, permet une harmonisation progressive bénéfique en termes de clarté de la politique de rémunération menée et de régulation de la concurrence entre secteurs.

1.2.2. Neutralité de genre

Bien que les principes de neutralité de genre et d'égalité des chances et des rémunérations soient théoriquement acquis aujourd'hui dans notre pays, il n'en a malheureusement pas toujours été le cas ; et dans les faits, certaines inégalités subsistent encore, malgré l'arsenal législatif développé. Ces quinze dernières années, la politique s'est concentrée sur la neutralité de genre des classifications de fonctions afin de réduire l'écart salarial entre hommes et femmes. Le 22 avril 2012 fut votée la loi visant à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes, qui prévoit notamment que toutes les classifications sectorielles de fonctions soient contrôlées par la Direction générale Relations collectives de travail. Car, si les anciennes nomenclatures ne portaient pas une attention particulière à ces principes (ex : titres de fonction sexués, fonctions féminines sous-valorisées, etc.), **il est prouvé qu'un système de classification analytique, par son objectivité, contribue à réduire significativement la discrimination de rémunération entre hommes et femmes.**

La classification sectorielle de fonctions établie par l'IFIC satisfait aux recommandations en la matière édictées par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. La neutralité en matière de genre constitue de ce fait une force du système de classification de fonctions de l'IFIC. Le masculin utilisé pour le titre des fonctions a valeur de neutre, et chaque fonction peut être attribuée à tous les travailleurs concernés, quel que soit leur genre. Chaque fonction est décrite, pondérée et par la suite attribuée sur la base des activités et des tâches uniquement. La répartition des fonctions en catégorie, sur base d'un système de pondération neutre et identique pour toutes les fonctions, assure une évaluation égalitaire de tous les types de tâches, y compris celles qui concernent des fonctions exercées majoritairement par des femmes, ou par des hommes.

La classification sectorielle IFIC s'inscrit en outre totalement dans l'esprit de la *directive européenne « transparence »*⁵ prônant le principe **d'égalité des rémunérations** qui sera transposée en droit belge dans le courant de l'année 2026.

1.2.3. A travail égal, salaire égal

Fixer les conditions d'une rémunération équitable dans le secteur des soins de santé constitue l'objectif premier du nouveau système de classification de fonctions de l'IFIC. En optant pour une classification de fonctions analytique, **les partenaires sociaux ont choisi d'adopter le principe « à travail égal, salaire égal » comme ligne directrice principale de la politique de rémunération sectorielle.** Ceci constitue un changement de paradigme important dans un secteur où, pour nombre de fonctions, c'est le diplôme qui déterminait jusqu'alors le niveau de rémunération.

A chacune des catégories IFIC est le plus souvent associé un seul barème. Ces barèmes sont identiques pour toutes les fonctions, qu'elles soient administratives, techniques, soignantes, etc. Cela fixe donc un nouveau cadre plus clair, plus moderne et plus cohérent pour la rémunération des fonctions dans le secteur.

1.3. UN OUTIL PARITAIRE, PAR LE SECTEUR, POUR LE SECTEUR

1.3.1. Les acteurs du projet

Le développement d'une nouvelle classification de fonctions analytique est le fruit de nombreuses années

⁵ DIRECTIVE (UE) 2023/970 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit

de collaboration entre une multitude d'interlocuteurs.

Pour le secteur des soins de santé ; l'IFIC a travaillé pendant quinze ans à l'élaboration d'une nouvelle classification et d'un modèle salarial qui lui est associé. **Propriétaire de ce système, l'IFIC fournit support et conseils techniques aux partenaires sociaux et au terrain pour l'implémentation de la classification sectorielle.** A l'origine construite avec les partenaires sociaux du secteur des soins de santé, la méthodologie IFIC a ensuite pu être déployée pour soutenir la construction de classifications de fonctions à l'usage d'autres secteurs non marchands.

En tant qu'asbl, l'IFIC ne poursuit aucun but commercial via le développement de la classification. L'approche paritaire et la forte implication des acteurs de terrain constituent les lignes de force du projet. L'asbl est gérée par les organisations patronales et syndicales de tous les secteurs non marchand pour lesquels l'IFIC développe des classifications.

1.3.1.1. Terrain

Dès le début du projet, les partenaires sociaux ont placé la volonté d'impliquer les acteurs de terrain au cœur de leurs travaux. Il s'agissait d'une condition nécessaire et indispensable pour aboutir à une classification adaptée aux attentes et à la réalité du secteur.⁶

Les organisations/institutions des différentes régions et communautés linguistiques ont donc été impliquées dans plusieurs étapes-clés du processus ayant mené à l'établissement de la nouvelle classification :

- **L'inventaire** initial des fonctions à décrire a été établi sur la base de listes de fonctions fournies par les organisations/institutions du secteur.
- Toutes les descriptions de fonctions sont rédigées sur base d'au minimum quatre **interviews**, menées auprès de travailleurs exerçant effectivement la fonction concernée, le cas échéant en présence de leurs responsables hiérarchiques directs ou indirects et de représentants syndicaux.
- Des représentants de différentes organisations d'employeurs et de travailleurs, disposant d'une connaissance des secteurs repris dans le périmètre des travaux ainsi que des fonctions à décrire siègent dans le **groupe de travail technique** et retravaillent les projets de description de fonctions préparés par l'IFIC.
- **Plusieurs phases test, et études salariales** sont menées, au cours desquelles les organisations/institutions participantes sont invitées à attribuer les fonctions IFIC au personnel, ce qui permet de recevoir un feedback détaillé sur l'adéquation des fonctions à la réalité du terrain ainsi que sur les fonctions manquantes.
- Les organisations/institutions ont la possibilité de contribuer directement à **l'entretien de la classification** en transmettant à l'IFIC les formulaires de demandes d'entretien (fonction manquante, fonction modifiée, fonction supprimée) dûment complétés et en accueillant l'IFIC pour de nouvelles enquêtes de terrain.

Les acteurs de terrain sont ainsi étroitement associés au processus, afin qu'ils puissent aisément se reconnaître dans l'outil mis à leur disposition.

1.3.1.2. Groupe de travail technique

Les descriptions de fonctions préparées par l'équipe de l'IFIC sur la base des enquêtes de terrain, ainsi que les projets de pondération, sont examinés, discutés et retravaillés au sein du groupe de travail technique. Ce groupe de travail est composé paritairement d'experts mandatés par les partenaires sociaux (experts en classification de fonctions sectorielle, juristes, responsables ressources humaines issus d'organisations/institutions des secteurs concernés, etc.).

Le groupe de travail technique formule des avis à l'intention du groupe de travail des partenaires sociaux. Il s'agit donc d'un **organe consultatif**.

⁶ « Check-list non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions », SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

1.3.1.3. Comité de pondération

Le comité de pondération est un **organe technique décisionnel en matière de détermination de la pondération des fonctions sectorielles**. Il est composé d'experts en classification des fédérations patronales et organisations syndicales représentés au sein de l'organe d'administration de l'IFIC. Une fois la pondération des fonctions sectorielles déterminée par ce comité, les pondérations sont ensuite présentées au groupe des partenaires sociaux. Ce comité veille à la cohérence des pondérations pour l'ensemble des classifications IFIC.

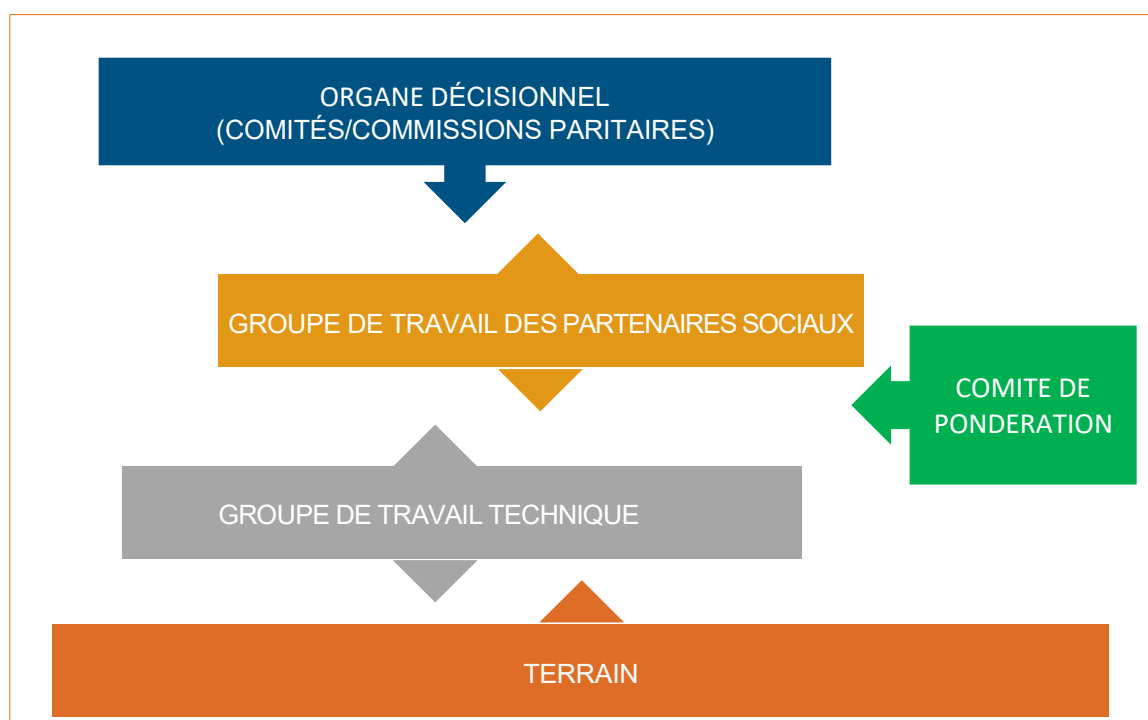
1.3.1.4. Groupe de travail des partenaires sociaux

Le groupe de travail des partenaires sociaux est un **organe décisionnel**. Pour chaque secteur ou groupe de secteurs non marchand pour lequel une classification de fonctions est réalisée ou gérée, un groupe de travail de partenaires sociaux ou comité de classification distinct est constitué.

Il est composé de manière paritaire de représentants des syndicats et des fédérations patronales des secteurs concernés. Cet organe examine et valide les avis et travaux du groupe de travail technique et est également le siège des discussions et travaux préparatoires à l'implémentation (mise au point des procédures ad hoc, définition des modalités d'application du modèle salarial dans les secteurs concernés, etc.).

1.3.1.5. Commissions paritaires/Comités

En cas d'implémentation, chaque secteur ou groupe de secteurs dispose de son propre organe de concertation et/ou de validation des travaux entérinés par le groupe de travail des partenaires sociaux. Ces organes officiels (commissions paritaires, comités) auront pour mission de formaliser de manière réglementaire les choix opérés.



1.3.2. Les étapes du développement

De sa phase préliminaire jusqu'à son implémentation finale, le développement d'une classification de fonctions analytique à l'échelle d'un secteur ou plusieurs secteurs constitue un processus long et complexe.

Ce processus peut être divisé en 5 grandes phases. Les phases 1 à 3 se répètent de manière cyclique lors des phases de mise à jour et d'entretien. Afin de garantir l'objectivité des travaux, les différentes phases du processus sont cloisonnées : deux phases ne peuvent jamais être en cours au même moment.

1.3.2.1. Phase 1 : Inventaire

Un inventaire préalable des fonctions à décrire est tout d'abord réalisé. A cette fin, l'IFIC sollicite les organisations/institutions afin de récolter des informations relatives à leur répertoire de fonctions internes (titres de fonctions, contenu, nombre d'ETP et de personnes physiques concernées). Ces informations permettent un travail de recouplement entre fonctions de contenu identique, et de distinguer les **fonctions sectorielles** (exercées par un nombre significatif de travailleurs dans différentes institutions) des **fonctions uniques**. Sur base de ces informations, l'IFIC établit une liste (inventaire) de fonctions à investiguer. Celles-ci doivent être suffisamment distinctes les unes des autres et reconnaissables par les titulaires.

1.3.2.2. Phase 2 : Description

Durant cette phase, les fonctions inventoriées sont décrites. Sur la base d'enquêtes avec les titulaires de fonctions, l'IFIC prépare une description de fonction, composée de tâches et des critères (cf. chapitre 2).

Ces descriptions sont des descriptions sectorielles, c'est-à-dire qu'elles constituent le plus grand **dénominateur commun** parmi les informations récoltées lors des enquêtes de terrain. Les tâches exceptionnelles ou très spécifiques mentionnées de manière isolée lors des enquêtes ne sont donc pas reprises.

1.3.2.3. Phase 3 : Pondération

La pondération d'une fonction permet d'attribuer une valeur relative à chaque fonction. Cette pondération s'effectue sur la base de **six critères déterminés à l'avance** (cf. chapitre 2) : un score de pondération (valeur) est attribué à chaque fonction pour chacun de ces critères, et le total de ces scores détermine la valeur totale de la fonction. Le résultat de la pondération détermine la position de la fonction par rapport aux autres fonctions pondérées.

1.3.2.4. Phase 4 : Système de catégories

Une fois l'ensemble des fonctions pondérées, un modèle de catégories est établi. Les scores sont listés et les **lignes de démarcation des catégories** (fourchettes de scores) sont fixées en tenant compte de paramètres mathématiques, mais aussi des lignes de rupture naturelles entre fonctions. Le modèle de catégories constitue le fondement du modèle salarial.



Les descriptions de fonctions sectorielles sont conformes au cadre légal (lorsqu'il existe), mais ne reprennent pas textuellement le contenu de la législation en vigueur (cf. chapitre 3). Les descriptions de fonctions de référence sectorielles et les textes légaux répondent en effet à des finalités distinctes. Ainsi, si certains textes légaux comportent effectivement des éléments descriptifs de tâches ou d'actes relatifs à certaines fonctions, ils ne permettent pas nécessairement de se faire une idée de l'ensemble des tâches qu'implique l'exercice global de la fonction. En outre, l'importation brute du contenu de textes légaux dans certaines descriptions de fonctions (et pas dans d'autres, pour lesquelles il n'existe pas de cadre légal spécifique) n'est pas compatible avec l'approche systématique qui sous-tend la démarche de classification analytique.



Limites de scores des catégories

- Catégorie 4 : valeur du score entre 128 et 144,5
- Catégorie 5 : valeur du score entre 145 et 164,5
- Catégorie 6 : valeur du score entre 165 et 188,5
- Catégorie 7 : valeur du score entre 189 et 211,5
- Catégorie 8 : valeur du score entre 212 et 238,5
- Catégorie 9 : valeur du score entre 239 et 270
- Catégorie 10 : valeur du score entre 270,5 et 304,5
- Catégorie 11 : valeur du score entre 305 et 343,5
- Catégorie 12 : valeur du score entre 344 et 387,5
- Catégorie 13 : valeur du score entre 388 et 435,5
- Catégorie 14 : valeur du score entre 436 et 489,5
- Catégorie 15 : valeur du score entre 490 et 543,5
- Catégorie 16 : valeur du score entre 544 et 598,5
- Catégorie 17 : valeur du score entre 599 et 654,5
- Catégorie 18 : valeur du score entre 655 et 709,5
- Catégorie 19 : valeur du score entre 710 et 763,5
- Catégorie 20 : valeur du score entre 764 et 815

1.3.2.5. Phase 5 : Modèle salarial et procédures d'implémentation

Une fois la classification finalisée, les partenaires sociaux déterminent conventionnellement le nouveau modèle salarial d'application et les procédures d'implémentation.

Le **modèle salarial** détermine les nouveaux barèmes et leurs conditions d'implémentation (ex : phasage, activation, mesures transitoires).

Les **procédures** règlent de manière précise et détaillée les modalités pratiques du déploiement de la classification sur le terrain, de la phase préparatoire aux phases de recours et d'entretien, en passant par, selon les secteurs ou groupes de secteurs, la concertation au niveau local, régional ou national, et par la communication vers le travailleur.

1.3.3. Un outil évolutif : la procédure d'entretien

Au fil du temps, les organisations évoluent, les technologies se développent, les réglementations se modifient. Inévitablement, cela entraîne des changements au niveau du contenu des fonctions existantes, et la disparition ou l'apparition de nouvelles fonctions dans la classification de fonctions de référence sectorielles. C'est pourquoi la classification IFIC est évolutive : la procédure d'entretien doit lui permettre de rester à jour.

Suite à l'implémentation effective de la classification dans certains secteurs, la procédure d'entretien a été initiée pour la première fois en 2019. Cette procédure récurrente (la nécessité d'entretien de la classification est examinée **annuellement** par les partenaires sociaux) permet d'adapter constamment les fonctions à la réalité et aux besoins du terrain.

1.3.3.1. Modalités pratiques

L'entretien peut démarrer dans un secteur ou un groupe de secteurs une fois que la classification y est implémentée. L'entretien constitue à partir de ce moment un processus continu, l'objectif étant de revoir environ 10% de l'éventail de fonctions chaque année⁷.

Les sources utilisées pour identifier les fonctions à entretenir sont les suivantes :

- Formulaires d'entretien adressés à l'IFIC (des organisations représentatives des travailleurs ou des employeurs)
- Feedback du terrain centralisé par les partenaires sociaux
- Veille juridique (évolution de la législation relative aux fonctions de référence sectorielles).

Les **partenaires sociaux établissent la liste des priorités** parmi les fonctions à entretenir identifiées. Cette liste est établie sur base d'un certain nombre de critères objectifs convenus à l'avance par les partenaires sociaux, comme la conformité juridique, la représentativité de la fonction (nombre de travailleurs concernés), la date de création ou de dernière mise à jour de la description de fonction, l'analyse de fond des feedbacks reçus via les formulaires d'entretien, etc. Une fois les priorités d'entretien fixées par les partenaires sociaux pour une période déterminée, la procédure d'entretien des fonctions démarre.

EN BREF

Par entretien, on entend :

- La **modification** de descriptions de fonctions sectorielles existantes (dont le contenu a évolué)
- L'**ajout** de nouvelles descriptions de fonctions sectorielles (ou « fonctions manquantes »)
- La **suppression** de descriptions de fonctions sectorielles existantes (fonctions devenues obsolètes)

⁷ Pour plus d'information sur la procédure d'entretien pour chaque secteur, consultez le site web de l'IFIC : www.if-ic.org

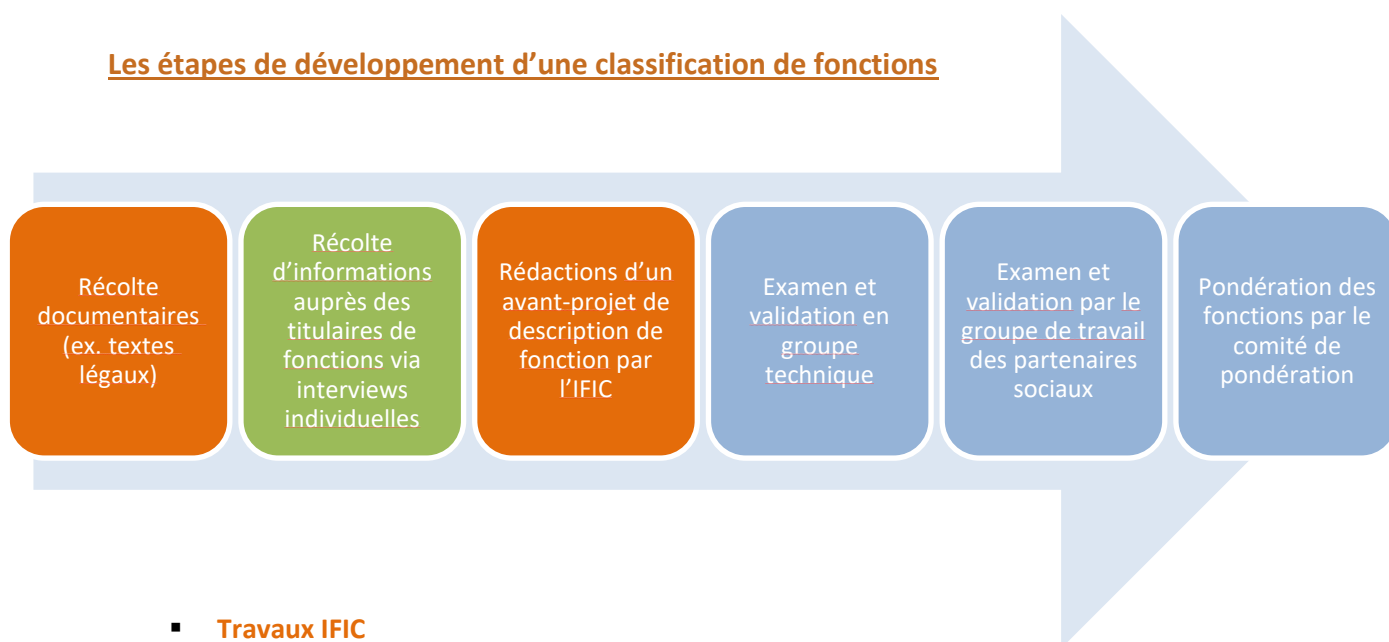
A l'instar de la réalisation des fonctions de référence originelles, la procédure d'entretien implique les différents acteurs/organes qui ont chacun un rôle spécifique (acteurs de terrain, IFIC, groupe technique, groupe des partenaires sociaux, autorité compétente pour le secteur ou les secteurs concernés (cf. 1.3.1)).

1.3.3.2. Méthodologie

Une fois la liste des priorités d'entretien établie pour une période déterminée, la méthodologie appliquée dans le cadre de l'entretien de la classification sectorielle de fonctions est la suivante :

- Des **enquêtes de terrain** sont menées par l'IFIC auprès de titulaires de fonction, au sein d'un échantillon représentatif d'organisations/institutions. Ces enquêtes prennent la forme d'interviews qu'il s'agisse de décrire de nouvelles fonctions de référence ou d'entretenir des fonctions de référence existantes.
- Sur base des enquêtes de terrain et de la documentation collectée (notamment via les formulaires d'entretien, les commissions de recours, les textes légaux, etc.), l'IFIC se charge d'élaborer un **projet de description** de la nouvelle fonction ou une adaptation de la fonction sectorielle existante.
- Le projet de description de fonctions est ensuite examiné (et, le cas échéant, amendé) par le **groupe de travail technique**.
- Le projet de description de fonction est finalement **présenté pour validation aux partenaires sociaux** concernés.
- Une fois la description de fonctions définitivement validée, les travaux de pondération peuvent être entamés par le **comité de pondération**.
- Une fois la **pondération vérifiée et actée par les partenaires sociaux**, la fonction et sa pondération sont entérinées par l'organe compétent (Commission paritaire, Comité) et publiées annuellement selon les dispositions légales prévues par les partenaires sociaux (ex : moniteur belge, site web).

Les étapes de développement d'une classification de fonctions



- **Travaux IFIC**
- **Implication du terrain**
- **Concertation étroite avec les partenaires sociaux**

2

LA NOUVELLE CLASSIFICATION : CONTENU

2.1. SCOPE

2.1.1. Fonctions décrites

A ce jour⁸, l'éventail des secteurs bruxellois comprend 47 fonctions de référence sectorielles.

L'éventail de fonctions des secteurs non marchand bruxellois des secteurs concernés est composé de **deux types de fonctions de référence sectorielles** :

- Les fonctions décrites spécifiquement pour le secteur non marchand bruxellois
- Les fonctions issues de l'éventail de fonctions des secteurs fédéraux et régionalisés de la santé.

Ces deux types de fonctions sectorielles forment globalement et de manière indissociée l'éventail des fonctions des secteurs non marchand bruxellois concernés. Nous expliquerons ci-dessous (cf. 2.2.1.3) la raison de cette composition.

Pour que la classification reste adaptée à la réalité du terrain, il est nécessaire qu'elle soit dynamique et suive les évolutions du terrain. En vitesse de croisière, il est prévu qu'environ 10% des fonctions fassent l'objet d'une **révision chaque année** (cf. 1.3.3). Le contenu, mais aussi le nombre de fonctions de référence sectorielles existantes continueront donc à évoluer au fil du temps, le système étant évolutif.

2.1.2. Fonctions manquantes

Au cours des travaux d'investigation des fonctions et de la phase test réalisée, les employeurs ont signalé des fonctions manquantes à l'IFIC. Il s'agit de fonctions présentes dans leur organisation/institution qu'ils n'ont pas été en mesure de relier à ce moment à une fonction de référence sectorielle. Grâce à la procédure d'entretien, ce pourcentage, déjà réduit suite aux travaux post phase test, devrait diminuer graduellement, au fur et à mesure que des **fonctions de référence déclarées manquantes** seront ajoutées à l'éventail de fonctions sectorielles. L'ambition de la classification est en effet d'être aussi exhaustive que possible dans la description des fonctions sectorielles.

Néanmoins, il existe également sur le terrain des **fonctions non sectorielles** (ou fonctions « uniques »), c'est-à-dire des fonctions qui existent dans une ou dans un nombre très limité d'organisations/institutions, pour des raisons historiques, contextuelles ou organisationnelles spécifiques, mais qu'on ne retrouve pas dans la majorité des organisations/institutions du secteur. La classification de fonctions étant conçue comme un outil sectoriel, elle n'a pas l'ambition de décrire ces fonctions. Il restera donc toujours un petit pourcentage de fonctions sur le terrain qui ne seront pas couvertes par la classification sectorielle.

Il faut distinguer ces fonctions manquantes des **fonctions « hors champ »** : il s'agit de fonctions qui se

⁸ Situation en vigueur en juillet 2025

trouvent en dehors du périmètre d'application défini par les partenaires sociaux pour la classification au démarrage du projet. C'est le cas des fonctions de médecins et de direction ; ces fonctions ont été déclarées « hors champ » sur décision concertée des partenaires sociaux au début du projet.

2.2. EVENTAIL DE FONCTIONS

2.2.1. Structure de l'éventail

Un **éventail de fonctions** offre un aperçu structuré de l'ensemble des fonctions décrites. Cet aperçu a une structure spécifique, et chaque description de fonction y possède sa propre place. Une fois ouvert, l'éventail dépliant en papier permet d'embrasser l'ensemble des fonctions en un coup d'œil.

Il existe actuellement deux éventails de fonctions développés par l'IFIC, l'un pour les secteurs de la santé et l'autre pour les secteurs non marchand bruxellois. Dans le futur, d'autres éventails sectoriels pourraient également être développés. Afin de ne pas confondre les différents éventails et utiliser l'éventail adéquat lors du processus d'implémentation, chaque éventail IFIC est identifiable par sa couleur spécifique : teinte orangée pour le secteur de la santé, teinte bleu/mauve pour les secteurs non marchands bruxellois. Les éventails de teinte grisée constituent généralement des éventails utilisés lors de « tests » avant implémentation. **Ces derniers ne doivent donc pas être utilisés dans le contexte d'une implémentation définitive.**

2.2.1.1. Division verticale

L'éventail est divisé verticalement en **départements/familles de fonctions**, visuellement identifiables grâce à leur couleur spécifique. Elles correspondent à un découpage observé dans les organisations/institutions mais ne sont toutefois pas déterminants.

Un département ou une famille de fonctions rassemble des fonctions dont les activités répondent à un même objectif et appartiennent à des domaines identiques ou proches.

Au total, l'éventail offre donc un aperçu des 47 titres de descriptions de fonctions sectorielles, réparties en 5 familles. Il est important de souligner que cette **division verticale** de l'éventail est strictement **indicative, et non-contraignante**. Son unique objectif est de regrouper les fonctions de façon logique afin de pouvoir les retrouver plus facilement.

2.2.1.2. Division horizontale

Sur le plan horizontal, l'éventail est divisé en rangées (lignes). Ces lignes correspondent aux différentes « **catégories de fonctions** » de la classification. Elles regroupent des fonctions de valeur (poids) comparable (cf. 1.3.2.4).

L'éventail présente 20 catégories de fonctions, dont 14 sont actuellement occupées par des fonctions de l'éventail sectoriel bruxellois (les catégories 1 à 3 et 17 à 20 étant encore vides pour le moment). Cette division horizontale traverse l'éventail dans son intégralité. Concrètement, cela signifie que la catégorie 12, par exemple, correspond aux mêmes limites de catégorie (fourchette de scores) dans toutes les familles.



Ce chapitre vous permet de vous familiariser avec l'agencement de l'éventail de fonctions : parcourez-le en ayant votre propre exemplaire de l'éventail sous la main ! Si vous ne trouvez pas une fonction dans l'éventail à l'endroit où vous pensiez la trouver, n'oubliez pas de parcourir l'ensemble de l'éventail ! Vous constatez que la fonction se trouve ailleurs, et que l'organisation interne de votre organisation/institution ne correspond pas à celle de l'éventail. Ce n'est pas un problème, cette différence est absolument sans conséquence en termes de classification ! (Cf. chapitre 3)

Une fonction de la catégorie 12 de la famille administrative a donc la même valeur (poids) en termes de classification qu'une fonction de catégorie 12 au sein du département hôtelier, logistique et technique, par exemple.

Contrairement à la division verticale de l'éventail, la division horizontale en catégories est **contraignante** : les limites de catégories ont été validées par le comité de pondération de manière paritaire, de même que la pondération de chaque fonction.

2.2.1.3. Codes des fonctions

L'éventail de fonctions répertorie non seulement le titre des descriptions de fonctions sectorielles, mais également leur code. Ce **code** unique constitue un élément d'identification de la fonction. Il comporte des indications sur sa localisation au sein de l'éventail.

L'éventail de fonctions des secteurs non marchand bruxellois est composé de deux types de fonctions de référence sectorielles :

- Les fonctions décrites spécifiquement pour le secteur non marchand bruxellois ;
- Les fonctions issues de l'éventail de fonctions des secteurs fédéraux et régionalisés de la santé.

Ces deux types de fonctions sectorielles forment globalement et de manière indissociée l'éventail de fonctions des secteurs bruxellois.

La codification unique des fonctions sectorielles est composée de 7 chiffres :

- Si les 3 premiers chiffres correspondent à « 100 », cela indique que ces fonctions ont été décrites initialement pour les secteurs fédéraux et régionalisés de la santé mais qu'elles ont été comparées avec les pratiques des secteurs non marchands bruxellois et validées par les partenaires sociaux bruxellois ; vous pouvez donc les utiliser au même titre que les autres fonctions spécifiques ;
- Si les 3 premiers chiffres correspondent à « 300 », cela indique que les fonctions sont des fonctions spécifiquement décrites pour les secteurs non marchands bruxellois ;
- Les 4 chiffres suivants sont propres à chaque fonction sectorielle et généralement composée de la manière suivante :
 - o Le premier chiffre indique le département ou la famille de fonctions ;
 - o Les 3 chiffres suivants sont aléatoires mais contribuent à l'identification unique de la fonction.



La pondération d'une fonction est le résultat d'un travail minutieux, systématique, objectivable et validé de manière paritaire. Pour éviter tout malentendu, un conseil : ne vous braquez pas sur les titres ! Il arrive régulièrement que des acteurs de terrain soient à première vue étonnés par la catégorie dans laquelle une fonction a été pondérée. Souvent, il s'agit en fait d'un malentendu sur le titre : la fonction sectorielle englobe un paquet de tâches parfois (très) différent de celui qu'évoque le titre de fonction dans l'esprit de la personne concernée, ce qui explique le décalage de perception concernant le niveau de la fonction.

2.2.2. Les familles de fonctions

2.2.2.1. La famille de fonctions « ADMINISTRATION »

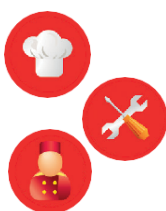


La famille de fonctions administration compte 15 descriptions différentes, aux profils administratifs génériques ou spécialisés



Gardez à l'esprit qu'une fonction sectorielle peut être rangée dans une famille différente du service à laquelle elle est rattachée dans votre organisation/institution. Par exemple, vous ne retrouvez pas la fonction de *juriste* dans la famille « administration » mais bien dans la famille des « services psycho-sociaux ».

2.2.2.2. La famille de fonctions « HÔTELIER, LOGISTIQUE ET TECHNIQUE »



Le **service hôtelier et la cuisine** comptent 5 descriptions de fonction. Outre les fonctions liées à la cuisine, on y retrouve également les techniciens de surface et les chauffeurs.

Les **services techniques** compte 6 descriptions de fonction. Il s'agit de fonctions techniques avec des niveaux de spécialisation ou de polyvalence divers.

2.2.2.3. La famille « PARA-MÉDICAL »



La famille de fonctions **para-médical** compte 3 fonctions. Plusieurs disciplines du domaine paramédical y sont reprises.

2.2.2.4. La famille des « SERVICES PSYCHO-SOCIAUX »



La famille de fonctions des **services psychosociaux** compte 12 fonctions, toutes spécifiquement décrites pour les secteurs bruxellois, à l'exception de la fonction d'assistant en psychologie, importée de l'éventail fédéral de la santé.

2.2.2.5. La famille « AIDE ET SOINS À DOMICILE »



La famille de fonctions « aide et soins à domicile » regroupe 6 fonctions : 5 fonctions dont le code débute par « 7 », spécifiquement décrites pour l'éventail de fonctions des secteurs bruxellois et une fonction (6470-Infirmier soins à domicile) importée de l'éventail fédéral de la santé.

2.3. DESCRIPTIONS DE FONCTIONS SECTORIELLES

Une description de fonction est un document donnant une image aussi claire et structurée que possible du contenu d'une fonction, de sa situation dans l'organisation/l'institution et d'autres éléments caractéristiques.

Les descriptions IFIC sont des descriptions de fonctions de référence sectorielles. Elles ont pour objectif de donner une image de la fonction valable à l'échelle de l'ensemble du secteur. Il faut donc les envisager comme des « plus grands dénominateurs communs ». Dans la pratique, il existe inévitablement des nuances et des différences entre les fonctions décrites dans la classification et la manière dont elles sont exercées sur le terrain, variable d'une institution à l'autre. Ces variations ne sont pas problématiques, du moment que le « cœur » de la fonction reste identique⁹.

Une description de fonction IFIC se présente en deux pages. La première page contient le **titre** de la fonction, des éléments d'identification et de positionnement repris sous forme de **pictogrammes** (en haut à droite : identifiant éventail/secteur, code fonction, place dans l'éventail, catégorie), l'**objectif** général, les **activités** et les **tâches**. La deuxième page contient les **critères**. Les descriptions de fonctions sectorielles ont donc toutes le même aspect et la même structure. Ceci traduit sur le plan visuel le caractère systématique et standardisé de l'approche utilisée, identique pour toutes les fonctions, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur nature. En bas de ce chapitre, un exemple d'une description de montre ces différents éléments.

2.3.1. Titre, pictogrammes et objectif général

2.3.1.1. Titre

Le premier élément d'identification d'une description de fonction est son titre. Le titre de chacune des fonctions de référence sectorielles a été choisi en prenant en compte les usages en vigueur sur le terrain, mais aussi en veillant autant que possible à la cohérence de l'ensemble des titres du système. Idéalement, le titre doit permettre une identification aussi aisée que possible de la fonction, et être reconnaissable par les travailleurs sur le terrain.

Dans la pratique, il arrive cependant régulièrement que les titres de fonctions utilisés en interne recouvrent des réalités différentes d'une organisation/institution à l'autre. Dès lors, spontanément, les utilisateurs du système ont tendance à projeter sur le titre de fonction sectorielle IFIC le paquet de tâches qui correspond à ce titre dans leur organisation, alors que dans les faits, ces tâches peuvent présenter des différences avec celles reprises dans la description de fonction sectorielle.

Il est donc important de s'imprégner du principe que le titre de fonction de référence sectorielle est **indicatif**, c'est-à-dire que c'est un élément qui permet l'identification de la fonction, ni plus ni moins (au même titre que le code, mais en étant plus accessible aux utilisateurs que ne le sont des séries de quatre chiffres).

Le titre prend toutefois une dimension particulière dans le cas des fonctions dont le **titre** est **protégé**. Cet élément a conduit à travailler, pour certaines fonctions, avec une liste de synonymes. A l'heure actuelle, il existe une fonction de l'éventail bruxellois ayant un synonyme légal dans la classification de fonctions de l'IFIC, la fonction 5087 – Collaborateur service social / Assistant social. Peu importe le titre de fonction utilisé (titre de base ou titre synonyme), les tâches reprises dans la description de fonctions correspondent aux deux titres de fonctions repris.

⁹ Pour plus de précision sur la marge de variation autorisée entre les tâches décrites dans les fonctions de référence et les tâches réellement exercées par les travailleurs, cf. chapitre 3.

2.3.1.2. H/F/X

Le sigle H/F/X indique que le système est **neutre en termes de genre**, et que chaque fonction peut être attribuée à toute personne, quel que soit son genre. Les titres sont au masculin, utilisé dans sa valeur de neutre. Les recommandations de l'Institut pour l'Égalité entre Hommes et Femmes ont été prises en considération dans l'élaboration de la classification de fonctions sectorielles analytique (cf. chapitre 1).

2.3.1.3. Identifiant de l'éventail/le secteur

Chaque description de fonction comprend un pictogramme spécifique permettant de rattacher la description à un éventail de fonctions (c-à-d. au champ d'application de la fonction). Généralement, il s'agit d'un diminutif du **secteur dans lequel la fonction est intégrée**.

2.3.1.4. Code, pictogramme et catégorie

Chaque fonction de l'éventail sectoriel est dotée d'un **code unique** qui permet d'identifier et de situer la fonction dans la classification de manière invariable¹⁰ (cf. 2.2.1.3.).

Le **pictogramme de couleur** qui apparaît dans l'en-tête de chaque fonction permet d'identifier au premier coup d'œil la famille à laquelle la fonction appartient dans l'éventail de fonctions¹¹.

La **catégorie** de chaque fonction est également reprise dans l'en-tête. Il s'agit d'un élément contraignant, résultant du processus de pondération.

2.3.1.5. Objectif général

L'objectif général constitue en quelque sorte le « **sous-titre** » de la fonction. Il est crucial pour identifier une fonction recherchée. Il condense en une phrase le rôle de la fonction au sein de l'organisation, et permet de la situer le cas échéant par rapport à d'autres fonctions de l'éventail.

2.3.2. Activités et tâches

2.3.2.1. Activités

La rubrique « activités » permet de grouper ensemble **des tâches de nature commune** : administratives, d'accompagnement, d'accueil, ou encore liées à la gestion d'équipe. L'examen de cette rubrique permet donc d'avoir un aperçu du type de tâches liées à la fonction par ordre d'importance (en termes de temps de travail). Cet ordre est toutefois indicatif et n'est pas contraignant.

2.3.2.2. Tâches

Sous cette rubrique, les tâches associées à l'exercice de la fonction de référence sectorielle sont listées. La liste se veut **significative et représentative**, mais n'a pas l'ambition d'être exhaustive, notamment en raison du caractère sectoriel des descriptions de fonctions (plus grand dénominateur commun).

Les tâches incluent régulièrement des exemples, afin de rendre le descriptif plus concret : ils ne sont bien entendu pas limitatifs.

2.3.3. Critères

Les critères utilisés dans le système IFIC sont au nombre de **six** : ils sont identiques pour toutes les fonctions et constituent la base du système de pondération.

Ces critères ont été convenus entre les partenaires sociaux au démarrage du projet. Ils sont comparables aux critères utilisés dans d'autres systèmes de classification de fonctions analytique, mais ils prennent aussi en compte et valorisent certaines **spécificités du secteur**, comme par exemple l'empathie nécessaire pour l'exercice de certaines fonctions, la gestion d'équipe non-hiérarchique (qui intervient notamment dans la délégation de certaines tâches), ou encore le fait que les travailleurs se trouvent confrontés dans le cadre de leur fonction à la maladie, la souffrance ou la mort.

¹⁰ Une fonction peut en effet changer de titre lors d'une mise à jour, tandis que son code demeure invariable.

¹¹ Pour rappel, ces informations sont purement indicatives, cf. chapitre 2.2.

Sous la rubrique « critères », les éléments pertinents mentionnés dans les tâches sont traduits de manière technique. Le niveau du critère correspond au niveau normal requis pour pouvoir exercer la fonction de manière autonome.

Les éléments repris sous la rubrique « critères » constituent les **éléments-clés pour la pondération** de la fonction, même si l'ensemble de la description est pris en compte. Dans le système de pondération IFIC, chaque critère est divisé en minimum deux axes. Le travail de pondération consiste à déterminer le niveau de la fonction sur chacun de ces axes, chaque niveau correspondant à un score.

L'addition de tous les scores obtenus donne le score global de la fonction, qui détermine sa position dans la classification et sa catégorie. Les six critères n'ont pas tous la même importance dans ce score final, certains pèsent plus lourd que d'autres. Le poids de chacun des critères a également été validé par les partenaires sociaux.

2.3.3.1. Connaissance et savoir-faire

Ce critère sonde les **connaissances et savoir-faire** nécessaires pour pouvoir exercer la fonction à un niveau normal. Tous les aspects sont ici pris en compte, indépendamment de la manière dont cette connaissance a été acquise (formation, stage, expérience). Pour cette raison, aucun diplôme n'est renseigné sous cette rubrique. Seule la nécessité d'une « formation conforme aux exigences légales d'application pour l'exercice de la fonction » est mentionnée pour les fonctions auxquelles l'accès est légalement réglementé, mais le diplôme n'est pas pondéré en tant que tel.

Le **temps de familiarisation** est aussi estimé, c'est-à-dire le temps nécessaire pour acquérir au sein de l'organisation/l'institution la connaissance et le savoir-faire utile afin de pouvoir exercer la fonction de manière globalement autonome.

Exemple : 1270 – Comptable autonome

A une connaissance approfondie de la comptabilité ;

Connaît les règles financières et fiscales spécifiques au secteur ;

A un esprit mathématique et logique ;

Sait travailler avec les programmes informatiques nécessaires ;

Période de familiarisation : 6 à 12 mois

2.3.3.2. Gestion d'équipe

La gestion d'équipe au sein d'une organisation/l'institution peut prendre différentes formes. Le système IFIC distingue la gestion d'équipe hiérarchique et la gestion d'équipe non-hiérarchique. La **gestion d'équipe hiérarchique** implique que le titulaire de fonction est désigné responsable d'équipe/ de service/de département de manière officielle et structurelle par l'organisation. Le critère « gestion d'équipe » examine le nombre de personnes gérées, leur répartition (un ou plusieurs sites) et la diversité de leurs fonctions. On examine aussi dans quelle mesure le responsable d'équipe doit répondre du partage du travail, du contrôle des tâches, de la formation et de l'évaluation du personnel.

La **gestion d'équipe non-hiérarchique** concerne la gestion de travailleurs (internes à l'organisation/institution ou d'une discipline spécifique) dans le cadre d'une délégation de tâches ou d'une gestion structurelle de projets, sans disposer pour autant de la compétence hiérarchique directe formelle sur les travailleurs supervisés.

La **nature** de la gestion non-hiérarchique est précisée dans la description de fonction : s'agit-il par exemple de donner des instructions, déléguer des tâches ou de gérer complètement un projet (planning, coût, organisation, etc.) ? La **diversité des tâches** exercées par les collaborateurs supervisés est également prise en compte. Celle-ci peut être très réduite, ou au contraire très étendue.

2.3.3.3. Communication

Sous ce critère, la communication nécessaire à l'exercice normal de la fonction est pondérée. Le titulaire de fonction doit-il être capable de comprendre des informations, de les transmettre, de les synthétiser ? Doit-il être capable d'informer, de sensibiliser, ou encore de convaincre ses interlocuteurs ? La nature de la communication est donc envisagée, mais également sa complexité, liée à la diversité des sources impliquées.

C'est également sous ce critère qu'est envisagée la capacité à écouter et à soutenir les collègues et le public bénéficiaire, autrement dit l'empathie.

Exemple : 5062 – Médiateur de dettes

Est à l'écoute des bénéficiaires ;

Possède des aptitudes pour synthétiser et rapporter tant par écrit qu'oralement ;

Conseille les bénéficiaires sur leurs droits, devoirs et responsabilités ;

Echange des informations avec les intervenants externes ;

Assure la médiation entre les différentes parties pour parvenir à une solution amiable.

2.3.3.4. Résolution de problèmes

Sous ce critère sont décrits les problèmes-types devant être résolus dans le cadre de l'exercice de la fonction. Le **degré de difficulté** des situations est corrélé au type de ressources sollicitées pour les résoudre : matériel, connaissance ou aide de collègues, procédures, responsable hiérarchique, recherche d'informations complémentaires, élaboration de modèle abstrait ou de nouveaux concepts, etc.

L'**étendue** de la résolution de problème, autrement dit la diversité des domaines dans lesquels les situations-problèmes se présentent, est également prise en compte : à quel point les problèmes rencontrés divergent-ils entre eux ? Relèvent-ils d'un seul et même domaine de préoccupation, ou se situent-ils à la croisée de différents domaines ?

Exemple : 7129 – Responsable d'équipe aide à domicile

Résout les divers problèmes liés à la supervision de l'équipe en concertation avec le responsable hiérarchique et le service RH ;

Traite les questions, les demandes et les plaintes des bénéficiaires concernant les prestations de l'équipe ;

Soutient l'équipe en première ligne pour la résolution de problèmes ou contacte le responsable hiérarchique en cas d'anomalies ou dans les situations plus complexes.

2.3.3.5. Responsabilité

La responsabilité se définit sur deux axes : l'espace de décision (ou l'autonomie) dont dispose le titulaire, et l'impact potentiel des décisions prises dans le cadre de l'exercice normal de la fonction.

L'**espace de décision** est déterminé en examinant dans quelle mesure les tâches sont exécutées sous supervision (directe ou indirecte) ou de manière autonome, avec ou sans contrôle ultérieur.

L'**impact** peut concerner des domaines matériels (par ex. : pertes/revenus financiers, emploi limité d'un matériel, dégâts, etc.) et/ou immatériels (par ex. : perte du public bénéficiaire, conséquences pour la sécurité ou la santé des collègues, des bénéficiaires, etc.).

Exemple : 2250 – Chef d'équipe service technique

S'assure que les améliorations, adaptations et réparations apportées aux installations techniques sont de qualité et réalisées dans les délais fixés.

2.3.3.6. Facteurs d'environnement

Il s'agit des facteurs d'environnement typiques pour une fonction déterminée, qui relèvent du plan matériel, psychique ou physique et qui peuvent être défavorables ou présentant des risques lors de l'exercice de la fonction. En d'autres termes, il s'agit d'inconvénients structurels dans l'exercice des tâches, inhérents à la fonction.

Les **facteurs d'environnement matériels** concernent par exemple les domaines suivants (liste non exhaustive) : bruit, température et ventilation, propreté, gaz, radiation, éclairage, déplacement dans le trafic, etc.

Les **facteurs physiques** concernent par exemple les domaines suivants (liste non exhaustive) : le travail physique lourd, le contact avec des maladies contagieuses, le travail sur écran et la position de travail (position debout prolongée, positions inconfortables, etc.).

Les **facteurs psychiques** concernent par exemple les domaines suivants (liste non exhaustive) : le fait d'être confronté à l'agressivité, la maladie, la souffrance ou la mort. On examine dans quelle mesure le titulaire de fonction est confronté à ces différents aspects/en subit les nuisances.







Attention ! Il est important de bien dissocier les facteurs d'environnement structurels des facteurs d'environnement contextuels

Ainsi, par exemple, la présence dans le trafic est un inconvénient matériel inhérent à la fonction d'aide ménager social et est à ce titre repris dans la description sectorielle de cette fonction. A l'inverse, la présence dans le trafic n'est pas inhérente à la fonction de collaborateur administratif spécialisé même si dans les faits, il n'est pas impossible que certains titulaires de fonction doivent être soumis à une situation de trafic dense lors de déplacements ponctuels en raison de la localisation géographique de l'organisation/institution. Dans ce cas, il s'agit d'un inconvénient lié au contexte spécifique de l'organisation où la fonction est exercée, mais pas à la fonction en tant que telle : la présence dans le trafic n'est pas reprise dans les facteurs d'environnement de la fonction de collaborateur administratif spécialisé.

Neutralité en termes de genre

Identifiant de l'éventail/secteur d'application


Code de fonction unique, famille, catégorie

Titre Aide familial (H/F/X)    

Objectif général: Assister des bénéficiaires en perte d'autonomie ou en difficulté pour la réalisation de tâches quotidiennes, veiller à leur état de santé général et participer à leur soutien psychosocial afin de favoriser le maintien/retour au lieu de vie.

Cette description de fonction constitue un document de référence basé sur l'analyse et la pondération des tâches à un niveau sectoriel. Elle peut être attribuée aux travailleurs dans le cadre de la procédure de classification de fonctions.

ACTIVITÉS	TÂCHES
<ul style="list-style-type: none"> Assister et accompagner les bénéficiaires dans leurs activités quotidiennes 	<ul style="list-style-type: none"> Assiste le bénéficiaire pour son hygiène quotidienne (ex. faire sa toilette, veiller à l'hygiène buccale), lors des soins corporels (ex. se raser, se coiffer, se maquiller) et pour l'aide à l'habillage/déshabillage; Aide le bénéficiaire pour l'accomplissement de tâches administratives (ex. paiements, gestion du courrier) et éducatives (ex. aide aux devoirs, hygiène de l'enfant) ou les accomplit avec lui; Accompagne le bénéficiaire lors de déplacements (ex. rendez-vous, consultations médicales, courses); Prépare le repas, dresse la table et/ou aide le bénéficiaire à ce sujet; Aide le bénéficiaire à manger et à boire (sauf contre-indications d'ordre médical); Consigne ses prestations en vue de leur facturation.
<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'état de santé général et au bien-être des bénéficiaires et participer à leur soutien psychosocial 	<ul style="list-style-type: none"> Observe et veille à l'état de santé général du bénéficiaire (ex. soins élémentaires); Écoute les besoins spécifiques (ex. santé, besoins psychosociaux) du bénéficiaire; Contribue au bien-être (ex. sorties extérieures) et à la sécurité générale du bénéficiaire sur le lieu de vie (ex. confort, risque de chutes); Collabore avec l'entourage, des intervenants médicaux, paramédicaux et autres aides à domicile (ex. aide-ménagères, collègues), afin de garantir une assistance globale et coordonnée en faveur du bénéficiaire; Participe à des réunions d'équipe hebdomadaires afin de partager des informations sur les prestations effectuées, l'état de santé général et les besoins du bénéficiaire; Consigne les observations dans le support administratif requis.
<ul style="list-style-type: none"> Entretien de l'espace de vie ou les affaires personnelles des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Assure le rangement des pièces de vie; Dépose/saisit, frotte et lave les surfaces/objets/vitres; Effectue la lessive, repasse et range le linge; Effectue de petits travaux de couture; Effectue et range la vaisselle; Assure la réflexion des lits; Veille à la disponibilité des produits alimentaires et autres fournitures à usage quotidien (ex. produits ménagers ou d'hygiène) et effectue des courses pour réapprovisionner les produits manquants.
<ul style="list-style-type: none"> Autres activités 	<ul style="list-style-type: none"> Aide à la distribution de repas.

[X] Institut FunctioClassificatie - Institut de classification de fonctions Fonction opérée à la classification de fonctions 

Titre Aide familial (H/F/X)    

CRITÈRES

Connaissance et savoir-faire

- Formation conforme aux exigences légales d'application pour l'exercice de la fonction;
- A une connaissance pratique des règles et des procédures concernant l'hygiène, l'ordre et la propreté;
- Exécute des opérations simples dans des programmes informatiques nécessaires;
- Période de familiarisation: 2 semaines - 1 mois

Conditions d'emploi

- Pas d'application.

Communication

- Est à l'écoute des bénéficiaires, les soutient et signale ses observations ou problèmes éventuels au responsable hiérarchique ou autres intervenants si nécessaire (ex. médecin traitant, kinésithérapeute);
- Signale les manques de divers produits ou matériels (ex. nourriture, produits d'hygiène ou d'entretien) aux bénéficiaires;
- Donne le cas échéant des informations de suivi à l'entourage des bénéficiaires;
- Échange des informations avec les collègues, le responsable hiérarchique et les bénéficiaires en ce qui concerne l'organisation journalière du travail.

Résolution de problèmes

- Contacte le responsable hiérarchique en cas d'anomalies ou de problèmes;
- Signale les problèmes complexes liés aux bénéficiaires (ex. déclin de l'état de santé) au responsable hiérarchique ou à d'autres collègues dans le cadre de la concertation de travail multidisciplinaire et apporte sa pratique si nécessaire.

Responsabilité

- Participe à l'optimisation des services d'accompagnement et de soutien aux bénéficiaires suivant les directives;
- Exécute les tâches dans le cadre des procédures concernant la sécurité, les soins, l'hygiène et l'accompagnement psychosocial;
- Est attentif au bien-être et à la sécurité générale des bénéficiaires sur le lieu de vie.

Facteurs d'environnement

- Contact direct quotidien avec la santé, les mauvaises odeurs, la poussière ou les excréments de personnes;
- La participation quotidienne au trafic constitue une partie substantielle de la fonction;
- De longues heures doivent être quotidiennement déployées;
- Contact régulier avec des malades contagieuses;
- Les activités exigent de faire appel régulièrement à la force ou de travailler dans une position inconfortable;
- Contact personnel quotidien avec le malade, la souffrance ou la mort;
- De temps à autre, contact avec des personnes agressives verbalement ou physiquement.

[X] Institut FunctioClassificatie - Institut de classification de fonctions Fonction opérée à la classification de fonctions 

3

L'ATTRIBUTION DE FONCTIONS : GUIDE PRATIQUE

Dans le cadre de l'implémentation de la classification de fonctions dans les secteurs non marchand bruxellois, l'**éventail de fonctions** et les **descriptions de fonctions** constituent de nouveaux outils RH pour les organisations/institutions qui relèvent du champ d'application de cette nouvelle réglementation. En effet, pour les secteurs dans lesquels la classification est implémentée, ces outils sont dorénavant contraignants pour les institutions, qui doivent réaliser l'attribution de fonctions de référence sectorielles aux membres de leur personnel, tout en respectant les modalités convenues validées par les partenaires sociaux, dont les **règles-clés d'attribution**.

En tant que titulaire du système de classification, l'IFIC est l'interlocuteur pour informer les utilisateurs concernant la finalité et le bon usage de ces outils. Le présent chapitre se lit de manière complémentaire aux textes officiels relatifs à la classification pour le secteur concerné (ex : conventions collectives de travail, règlements, etc.). Il vise à en expliciter le contenu, à le traduire en exemples concrets pour faciliter l'usage et la compréhension du système par les utilisateurs.

3.1. LES OUTILS DE LA CLASSIFICATION DE FONCTIONS : APPLICATIONS

Au sein du présent chapitre, la finalité de ces outils sera expliquée en détail. Ils seront comparés avec certains concepts ou outils RH traditionnels, dans la perspective d'essayer de répondre aux questions suivantes : à quoi servent l'éventail et les descriptions de fonctions ? A quoi ne servent-ils pas ? Sont-ils de nature comparable à d'autres outils RH ?

3.1.1. « Eventail de fonctions » VERSUS « Organisation du travail »

L'éventail de fonctions est conçu comme un outil RH pratique destiné à soutenir la classification sectorielle de fonctions. Il offre, dans sa version papier dépliant, un aperçu global et maniable de l'ensemble des fonctions de référence sectorielles.

La répartition verticale des fonctions en départements et familles possède **une valeur purement indicative**. Elle présente les fonctions sectorielles agencées de manière logique et fonctionnelle afin que l'utilisateur puisse :

- Retrouver aisément dans l'éventail la fonction recherchée et son code unique
- Identifier rapidement son classement et donc sa catégorie de rémunération
- Comparer la fonction avec les autres fonctions positionnées dans la même catégorie ou avec les fonctions hiérarchiquement inférieures ou supérieures

EN BREF



Dans sa division verticale, l'éventail de fonctions donne un aperçu structuré, à titre indicatif, des fonctions de référence sectorielles. L'attribution d'une fonction de référence sectorielle liée à un département ou à une famille de l'éventail ne doit pas entraîner de modification au sein de l'organigramme interne.

Cette représentation n'a pas pour objectif de proposer un modèle organisationnel. Après implémentation de la classification sectorielle, les institutions peuvent continuer à s'organiser selon leur propre organigramme et à évoluer selon leur propre dynamique.

Exemple :

Une organisation/institution occupe des travailleurs administratifs dont certains sont affectés aux services généraux et d'autres au soutien administratif d'une unité opérationnelle (ex. service médical, service d'aide). L'employeur attribuera, par exemple, la fonction 1073 – Secrétaire de service ou de département, classée dans le département administration de l'éventail sectoriel et cela tant pour les travailleurs des services généraux que ceux affectés à l'unité opérationnelle pour autant que leurs tâches soient similaires selon la méthodologie IFIC. Au sein de l'organisation, la fonction administrative de l'unité opérationnelle pourra néanmoins rester répertoriée au sein de l'organigramme de l'unité concernée et non pas dans l'organigramme du département administratif.

Par ailleurs, l'éventail IFIC n'est pas un outil figé. L'outil existant propose un découpage théorique basé sur des considérations pratiques ainsi que sur une prise en compte des usages majoritairement constatés ; il pourra évoluer selon les évolutions du secteur, des métiers et des technologies.

3.1.2. « Éventail de fonctions sectorielles » VERSUS « Outils RH institutionnels »

Certaines organisations/institutions disposent de leurs propres instruments RH, dont des descriptions de fonctions internes. **Comment faire coexister ces outils institutionnels existants avec les nouveaux outils sectoriels ?**

Pour répondre à cette question, il convient de rappeler que ces outils ont des objectifs distincts :

- Les **descriptions de fonctions internes à l'organisation/institution** servent la politique RH de l'institution (ex : politique salariale interne, recrutement, évaluation, formation) et guident le travailleur dans l'exercice effectif de sa fonction. Il s'agit d'outils internes « sur mesure » et généralement non-transposables à l'extérieur.
- Les **descriptions de fonctions sectorielles** sont implémentées pour permettre la mise en place d'une nouvelle maison salariale pour l'ensemble du secteur. Ces descriptions plus « généralistes » sont conçues pour être applicables à un groupe élargi d'organisations/ d'institutions. Le cas échéant, les descriptions sectorielles peuvent également soutenir une politique RH interne, mais ce n'est pas leur finalité première.

Dans le cadre de l'implémentation de la classification sectorielle, l'organisation/institution ne doit pas opérer un choix entre les outils, mais peut les faire exister de manière complémentaire. En pratique, les descriptions de fonctions internes déjà attribuées au sein de l'organisation/l'institution continuent à être utilisées. Leur existence facilite la procédure d'attribution des fonctions de référence sectorielles.

Plusieurs cas de figure peuvent survenir lors de cette comparaison :

- Soit la description interne correspond globalement à une description sectorielle : la fonction de référence sectorielle et la fonction interne peuvent être liées, et la fonction sectorielle de référence attribuée au travailleur.
- Soit la description interne présente d'importantes différences avec la description sectorielle ou ne peut être reliée à aucune description sectorielle de référence : il s'agit alors d'une fonction manquante. Cette fonction manquante doit être signalée à l'IFIC par l'employeur à travers le formulaire fourni et les procédures existantes (voir site web IFIC - [formulaires](#)).



Attention : les descriptions de fonction internes sont utilisables mais non contraignantes pour l'attribution d'une fonction sectorielle. Cependant, toute source d'information est utile pour le processus d'attribution.

- Soit l'employeur ne dispose actuellement d'aucune description de fonction interne pour le travailleur mais constate que la fonction exercée correspond à une fonction de référence sectorielle : la fonction sectorielle est attribuée au travailleur.

L'employeur peut, s'il le souhaite, adapter les descriptions sectorielles pour son usage interne pour autant qu'il distingue clairement la fonction remaniée en interne de la fonction de référence sectorielle IFIC en vigueur. La description de fonction sectorielle peut être intégrée telle quelle ou en étant légèrement adaptée, afin de correspondre davantage à la fonction telle qu'elle est effectivement exercée en interne (à condition de préserver une correspondance de 80 % avec la fonction sectorielle). L'employeur dispose ainsi d'une description de fonction adaptée aux spécificités de son organisation/institution.

Pour les organisations/institutions qui ne disposent pas de descriptions de fonctions internes, la classification de fonctions IFIC constitue donc un outil sur lequel il leur est loisible de s'appuyer pour développer des descriptifs de fonctions adaptés à leur réalité. En cas d'éventuelles adaptations apportées par l'organisation/institution à la description de fonction IFIC, c'est dans tous les cas uniquement la version originale et officielle (description de fonction de référence sectorielle établie par l'IFIC) qui fait foi dans le cadre de l'attribution d'une fonction sectorielle (les procédures de recours comprises) et de la détermination du barème applicable au travailleur.

3.1.3. « Description de fonction sectorielle » VERSUS « Liste exhaustive des tâches »

Le chapitre 2 expliquait comment les descriptions de fonctions sectorielles offrent une présentation globale des fonctions structurée en activités, tâches et critères de pondération. **Mais qu'en est-il de leur exhaustivité ?**

Les tâches reprises dans les descriptions sectorielles de fonctions correspondent **au plus grand dénominateur commun de la fonction** telle qu'elle est exercée au niveau sectoriel. Les descriptions sectorielles sont par conséquent relativement générales et ne prennent pas en compte les spécificités de chaque organisation/institution.

C'est donc délibérément que les descriptions de fonctions ne contiennent pas un ensemble de tâches absolument exhaustif. De telles descriptions de fonctions seraient inapplicables au niveau sectoriel. Cela augmenterait le risque d'une mauvaise interprétation des documents, avec la dérive possible d'une application « à la lettre ».

Le risque d'une interprétation inappropriée ne peut néanmoins jamais être totalement évité. Pour prévenir cette situation, il est important que le travailleur soit bien informé de l'objectif des descriptions sectorielles de fonctions et du fait qu'elles ne peuvent être aussi détaillées qu'une description interne.

Les descriptions de fonctions sectorielles tendent à l'équilibre entre un énoncé représentatif des tâches d'une part, et un niveau de précision suffisant pour préserver le caractère reconnaissable de la fonction et permettre son identification par le travailleur, d'autre part.

3.1.4. « Description de fonction » VERSUS « Description de rôle »

Les descriptions sectorielles décrivent les « fonctions » et non pas les « rôles ». Les deux notions peuvent prêter à confusion et sont parfois difficiles à distinguer. Il est néanmoins **important de les différencier** dans le contexte de l'implémentation des fonctions de référence sectorielles.

Ainsi, les descriptions suivantes sont par exemple absentes de l'éventail sectoriel : personne de confiance, délégué syndical, etc. Il s'agit, du point de vue de la méthodologie IFIC, de « rôles » et non de « fonctions ».

Un « rôle » est une mission confiée par le groupe ou l'organisation/l'institution dans un cadre déterminé, mais sans contrat de travail et sans rémunération spécifique à charge de l'employeur. Autrement dit, ce

EN BREF



Les descriptions de fonctions sectorielles ne présentent pas un niveau de détail exhaustif, et ne sont pas adaptées aux spécificités de chaque organisation/institution. Les tâches sont représentatives mais non exhaustives.

Une communication préalable claire de ce principe aux travailleurs est nécessaire pour limiter les risques d'interprétations, et de reconnaître et d'accepter les descriptions de fonctions sectorielles.

n'est pas pour remplir ce rôle que le travailleur a été engagé, et ce n'est pas non plus ce rôle qui détermine la rémunération qui lui est due. Le temps de travail affecté à ce rôle peut varier selon la situation particulière de l'organisation/institution (ex : taille), allant de quelques heures par mois jusqu'à la majeure partie du temps de travail du travailleur concerné, le cas échéant¹².

Un « rôle » ne coïncide en aucune façon avec **une « fonction »**, qui définit un ensemble des tâches formellement exercées. La fonction présente un caractère formel et contractuel. C'est la fonction qui détermine exclusivement la rémunération du travailleur.

En pratique : un travailleur exerçant un rôle en plus d'une fonction effective au sein de l'organisation/institution ne se voit donc pas attribuer une description sectorielle pour ce rôle. Il ne faut pas non plus attribuer de « fonction manquante » pour ce rôle.

Attention : parfois, un rôle peut devenir une fonction lorsque l'employeur formalise ce rôle en l'associant à une rémunération spécifique et à un temps de travail clairement identifié.

Exemple :

*La mission de conseiller en prévention niveau 3 constitue **un rôle** exercé dans de nombreuses entreprises de petite taille soit par un travailleur exerçant déjà une fonction spécifique dans l'entreprise soit par l'employeur lui-même. A partir d'une certaine taille de l'organisation/institution ou d'un certain niveau de risque spécifique, cette mission peut se professionnaliser et devenir **une fonction** à laquelle un travailleur est intégralement affecté et pour laquelle il est rémunéré (→ conseiller en prévention niveau 2 ou 1).*



EN BREF

La réalisation de descriptions de fonctions est une étape incontournable dans l'ensemble du processus RH. Elle n'a pas pour objectif de se substituer intégralement aux outils internes.

3.2. RÈGLES-CLÉS POUR L'ATTRIBUTION DE FONCTIONS

Dans la rubrique « règles-clés », les règles fondamentales de l'utilisation de la classification de fonctions sont énumérées. Ces règles sont validées et transposées dans des accords sectoriels. Elles sont communes à tous les secteurs, dans la mesure où elles font parties intégrantes de la méthodologie IFIC. Ce chapitre présente un aperçu des règles techniques indispensables pour réaliser l'attribution des fonctions de référence sectorielles.

En pratique : Cette section a pour objectif d'expliquer et de mettre ces règles en pratique. Afin d'assurer leur bonne application, ces règles font l'objet au sein du présent manuel d'un développement théorique et de conseils d'utilisation.

¹² Cf. chapitre 3.2.3

3.2.1. ÉTAPE 1 : Naviguer à travers tout l'éventail

La classification sectorielle des secteurs bruxellois compte actuellement 47 fonctions de référence¹³ réparties sur l'ensemble de l'éventail de fonctions. Assurez-vous d'abord que vous disposez du bon éventail à jour (version en ligne sur la page web IFIC et/ou version papier teintée bleu/mauve). La présentation structurée de l'éventail permet de le parcourir de manière pratique et de cibler les départements concernés.

Cela étant, il est parfois nécessaire de naviguer dans tout l'éventail, sans tenir compte du département/de la famille ou de l'organigramme interne, afin de retrouver la bonne description sectorielle de référence. Il se peut en effet que la place de cette fonction dans l'éventail de fonctions ne corresponde pas à l'organisation interne de l'institution (cf. 3.1.1).

Méthode conseillée :

- En premier lieu, consultez-le **département/la famille** qui vous semble pertinent(e) pour la fonction recherchée ;
- Si vous n'y trouvez pas la fonction sectorielle recherchée, gardez à l'esprit que l'éventail peut ne pas correspondre à l'organigramme et à l'organisation interne de votre organisation/institution, et élargissez votre recherche : parcourez attentivement **les autres départements/familles** de l'éventail ;
- Dans votre recherche, n'oubliez pas d'examiner les fonctions sectorielles portant **des titres qui ne signifient rien pour vous**, ou des titres plus généraux que le titre interne de la fonction que vous cherchez, et consultez les descriptions de fonctions correspondantes. Peut-être constaterez-vous que la fonction que vous recherchez est bien décrite au niveau sectoriel, mais sous une dénomination différente de celle d'application au sein de votre institution (voir étape 2).

Exemple :

5090 - Juriste

Le traitement des matières juridiques relève, dans mon organisation, du service administratif. Je vais donc chercher dans le département « administration ». Je ne retrouve pas directement la fonction dans ce département/cette famille. En parcourant l'éventail de fonctions, je découvre une fonction de « juriste » dans le département/la famille « services psycho-sociaux ». Les juristes dont le profil est décrit effectuent des missions d'assistance juridique à des bénéficiaires d'accompagnement psychosocial. Ils peuvent également soutenir juridiquement leur organisation. Si ce profil correspond, je peux donc attribuer la fonction, même si elle se retrouve à un autre endroit.

3.2.2. ÉTAPE 2 : Comparer le contenu de la fonction exercée avec la description sectorielle

Afin d'établir une correspondance entre la fonction dans l'organisation/institution et la fonction de référence sectorielle, la seconde étape consistera à examiner les éléments suivants :

- Le titre de la fonction
- L'ordre des activités
- Les tâches

3.2.2.1. Identifier le titre de la fonction

A chacune des fonctions de référence sectorielles correspondent un (ou plusieurs) titre(s) de fonction et un seul code IFIC.

EN BREF

Les titres de fonctions ne peuvent être considérés comme déterminants pour l'attribution des fonctions de référence sectorielles. La non-correspondance d'un intitulé de fonction avec le titre de fonction interne ne peut donc pas constituer un frein à l'attribution de la fonction sectorielle à un travailleur, pour autant que les tâches correspondent.

¹³ Nombre de descriptions de fonctions en vigueur en juillet 2025 Ce nombre peut évoluer chaque année en fonction des travaux d'entretien.

Comme exposé dans le deuxième chapitre, les intitulés de fonctions sectoriels donnent une indication intuitive du contenu de la fonction. Validés par les partenaires sociaux, ces titres sont à la fois basés sur l'appellation la plus communément rencontrée pour désigner la fonction sur le terrain, et sur un souci de clarté et de cohérence au sein du système. L'intitulé de la fonction constitue un repère pour trouver la bonne fonction de référence sectorielle, mais n'est pas déterminant. L'identifiant formel de la fonction dans le système n'est d'ailleurs pas son titre, mais son code unique.

Il importe donc de ne pas se laisser guider uniquement par les titres de fonctions dans le processus d'attribution d'une fonction de référence sectorielle à un travailleur. Pris isolément, les titres peuvent effectivement induire en erreur si le contenu de la fonction ne correspond pas. En effet, sur le terrain, de nombreuses fonctions ayant un contenu différent et non-homogène peuvent correspondre à un même intitulé de fonction usuel (ex. : coordinateur psychosocial). De même, des intitulés différents peuvent recouvrir des paquets de tâches identiques et correspondre, dans les faits, à une seule et même fonction de référence sectorielle. Dans le cadre du travail d'attribution, l'objectif mentionné sous le titre de chaque fonction de référence sectorielle constitue donc une aide précieuse pour orienter les recherches.

Exemple :

Vous cherchez la fonction de référence sectorielle correspondante pour un formateur qui organise et dispense des formations. Vous cherchez d'abord dans le département/la famille des fonctions administratives, car cette fonction comprend pas mal de tâches administratives. Or, au sein de l'éventail des secteur non marchand bruxellois, cette fonction trouve sa place dans le département/la famille des services psycho-sociaux sous le code 5089 et sous l'intitulé « Chargé de formation ». Si le contenu des tâches correspond pour au moins 80% avec le contenu de la fonction 5089 – Chargé de formation vous attribuez alors définitivement cette fonction aux travailleurs concernés, et si vous le souhaitez, vous pouvez bien entendu maintenir le titre interne dans l'organigramme de l'organisation/institution.



Comme indiqué précédemment, l'attribution de fonctions de référence sectorielles est compatible avec le fonctionnement interne de l'institution. S'il le souhaite, l'employeur peut donc parfaitement décider de maintenir les titres de fonction internes pour ce qui concerne les organigrammes et l'organisation du travail. Les codes et titres de fonctions de référence sectorielles interviennent uniquement de manière obligatoire dans le cadre de la procédure d'attribution et pour ce qui concerne les aspects salariaux.

3.2.2.2. Vérifier l'ordre des activités

L'ordre des activités correspond à un choix d'ordonnement sur la base des éléments recueillis lors des enquêtes de terrain. Le premier bloc d'activités correspond à l'activité principale du paquet de tâches. Les activités indiquées ensuite sont celles qui occupent une part moins importante du temps de travail ou qui sont moins caractéristiques. Il existe donc une forme de gradation dans le positionnement des blocs d'activités : de l'activité principale en première position vers les blocs d'activités plus ponctuelles ou spécifiques.

Il s'agit néanmoins d'un choix indicatif, et il peut effectivement arriver que l'ordre des activités de la description de fonction sectorielle ne corresponde pas à la répartition du temps de travail effectivement consacré à chaque activité par tous les titulaires et dans toutes les organisations/institutions. L'ordre des activités donne donc certainement une image de la structure du paquet de tâches, mais n'est pas contraignant pour l'attribution d'une fonction.

Exemple :

5070 – Psychologue clinicien : ce ne sont pas les tâches d'accompagnement et de traitement des patients qui apparaissent en première position, mais bien les tâches d'accueil des patients. Il s'agit d'une présentation logique tenant compte de la nature de la fonction. Les autres aspects font néanmoins parties inhérentes de la fonction et sont exécutés selon des proportions probablement différentes selon la répartition des tâches dans l'organisation/institution.

3.2.2.3. Examiner les tâches

Une fois la fonction sectorielle pré-identifiée, il reste à vérifier si le(s) travailleur(s) exerce(nt) effectivement les tâches indiquées.

Rappelons une fois encore qu'en raison du caractère sectoriel des descriptions de fonctions, celles-ci ne peuvent pas rendre les nuances de chaque organisation/institution. Elles ne correspondent donc probablement pas exactement au paquet de tâches de chaque travailleur pris individuellement. Pour cette raison, l'attribution sur base des tâches est conditionnée au respect de la règle des 80% (voir ci-dessous).

3.2.3. ÉTAPE 3 : Appliquer la règle des 80 % du contenu de la fonction

3.2.3.1. Règle des 80 % : principe

Le principe de la règle des 80% est simple : puisque, dans le cadre d'une fonction de référence sectorielle envisagée comme un « plus grand dénominateur commun », le contenu de la description ne saurait correspondre exactement à toutes les tâches effectivement exercées par chaque travailleur, l'attribution de la fonction sectorielle de référence peut – et doit – avoir lieu si l'on constate une correspondance d'au moins 80% avec les tâches exercées par le travailleur, **sans que cela n'impacte l'objectif général de la fonction**. Il n'est donc jamais possible de déroger au cœur du métier même si un grand nombre de tâches correspondent. Les 20% de variation peuvent concerner des tâches supplémentaires, des tâches en moins, ou des tâches différentes de celles reprises dans la description de fonction de référence sectorielle.

Néanmoins, ce principe de 80 % n'est pas à envisager prioritairement comme une règle mathématique qui consisterait à effectuer un décompte des tâches, puis à ensuite vérifier l'existence d'un pourcentage exact de 80% de correspondance entre les tâches internes effectives et les tâches décomptées dans la fonction sectorielle.

L'essence de cette règle est de permettre de déterminer si la fonction interne correspond bien dans une **large mesure** au cœur la fonction de référence sectorielle. En effet, le travailleur doit pouvoir se reconnaître globalement dans la description de référence sectorielle attribuée. Un comptage des tâches peut aider à cette estimation (ex : notamment en cas de litige). Mais il s'agit principalement, au final, de respecter l'esprit du système : si le paquet de tâches correspond en grande partie (80 % ou plus) au paquet de tâches structurel du travailleur, la description est considérée comme adéquate en ce qui concerne le niveau et l'orientation. L'attribution peut être réalisée.

Ces 80 % donnent donc **l'indication** d'un niveau de reconnaissance attendu.

3.2.3.2. Rubrique « Autres activités »

Quelques tâches sont parfois énumérées dans les descriptions sectorielles de référence sous la rubrique « autres activités ». Il s'agit de tâches significatives, a priori pertinentes pour la fonction dans certaines institutions. Etant donné leur caractère non-systématique, ces tâches sont donc reprises sous la rubrique « autres activités ». Cela signifie qu'elles ne font donc pas partie intégrante du « cœur » de la fonction. Leur présence (ou non) ne doit donc pas être décisive pour l'attribution d'une fonction, et elles ne doivent pas être prises en compte pour l'évaluation de la règle des 80 %.

Exemple :

La tâche « aide à la distribution de repas reprise pour la fonction 7177 – aide familial constitue une tâche exceptionnelle périodique. Cette tâche est pertinente pour la fonction, mais pas représentative pour tous les travailleurs car dans les faits, elle est souvent déléguée à un seul travailleur (ou à un nombre restreint). Cette tâche peut, en outre, être exercée par des travailleurs exerçant une autre fonction, par exemple la fonction 7175 – aide ménager social. Cette tâche est donc bien reprise pour la fonction 7177, mais dans la rubrique « autres activités ». Elle ne sera pas prise en compte pour l'évaluation des 80 %.

3.2.3.3. Qui peut le plus peut le moins

Selon le principe du « qui peut le plus peut le moins », si l'on est capable d'effectuer des tâches complexes, spécialisées ou de nature hiérarchique, alors on est censé être capable d'en effectuer de plus simples ou plus aisées. Les descriptions sectorielles se focalisent donc volontairement sur les tâches qui se trouvent au « cœur » de la fonction.

Il existe deux manières d'envisager ce principe :

- À un niveau de complexité ou de responsabilité plus élevé, les descriptions ne reprendront pas les tâches courantes simples (ex : classer, encoder des données, faire des copies), qui font partie de l'ordinaire de nombreux travailleurs, y compris à des grades hiérarchiquement élevés. Elles ne doivent donc pas être prises en compte dans l'évaluation du niveau de correspondance à 80%. A l'inverse, pour des fonctions de moindre complexité ou responsabilité, ces tâches exécutives peuvent parfois correspondre au cœur de la fonction (ex : 1671 – Employé administration du personnel) : elles seront alors prises en compte dans l'estimation des 80 %.
- À un niveau hiérarchiquement supérieur, on présumera que le responsable hiérarchique exécute de manière ponctuelle des tâches du service ou département (ex : 1050 - chef d'équipe administrative <> 1073 - secrétaire de service ou de département). Ces tâches ne seront pas intégrées à la description de fonction ou, si elles le sont, elles seront intégrées en position secondaire au sein du descriptif, et formulées de manière plus globale (ex : 5086 – Sexologue clinicien : les tâches administratives sont mentionnées dans le dernier bloc d'activités).

Concrètement, une bonne application du principe « qui peut le plus peut le moins » induit que :

- Une fonction complexe ou hiérarchiquement supérieure peut être jugée complète et attribuable même si certaines tâches courantes de base (ex : planning, classement) n'y sont pas mentionnées.
- Il ne faut **pas procéder à une hybridation** (cf. Point 3.2.4) en attribuant une fonction complémentaire pour couvrir ces aspects basiques (ex : attribuer la fonction 5065 – Accueillant administratif à des travailleurs d'une catégorie supérieure pour couvrir les tâches basiques).

3.2.3.4. Tâches non spécifiques

Certaines tâches non spécifiques ne sont pas reprises dans les descriptions de fonctions (sauf exceptions mentionnées explicitement ci-dessous). Les activités visées ici ne sont pas caractéristiques d'une fonction en particulier. Il s'agit notamment de (liste non exhaustive) :

- La participation aux usages et à la vie sociale dans l'organisation/institution. On peut citer par exemple le rangement de son bureau, la participation à des activités collectives ponctuelles (ex : déménagement, team-building), la participation à des réunions d'informations, etc.
- L'encadrement et/ou la formation de stagiaires/étudiants/nouveaux collègues. Exception : cette tâche est reprise dans la description sectorielle si cette activité constitue le cœur de la fonction.
- Le suivi de formation ou la réalisation de recherches documentaires dans son domaine d'activité. Cependant, exceptionnellement, ce type de tâches peuvent être intégrées dans des descriptifs sectoriels lorsque le travailleur est occupé en raison d'une expertise qui nécessite par exemple une veille documentaire constante (par ex : 5090 – Juriste).

Ces tâches non spécifiques ne doivent donc pas entrer en ligne de compte pour l'estimation des 80% de correspondance entre la description de fonction sectorielle et les tâches effectivement effectuées par le travailleur.

3.2.3.5. Utilisation des critères

La rubrique « critères » des descriptions de fonction sectorielles constitue la traduction technique de l'objectif et des tâches.

Les critères décrivent des exigences (connaissance et savoir-faire), des modalités de fonctionnement (ex : gestion d'équipe, communication, responsabilité, résolution de problème) ou des valeurs (ex : période de familiarisation, nombre de travailleurs encadrés, nombres de site, facteurs d'environnement) pour chaque fonction sectorielle. Ils permettent donc de pondérer et de classer la fonction selon son mode d'exercice le plus courant.

Néanmoins, tout comme il peut exister des différences entre les tâches sectorielles et les tâches effectivement exercées, il peut également exister une diversité dans les exigences, les modalités de fonctionnement et les valeurs, selon la taille des institutions, les organigrammes, l'organisation du travail, etc. Il est donc normal que des différences apparaissent entre les critères indiqués dans la description de fonction sectorielle d'une part et la situation réelle de certains travailleurs d'autre part.

Par conséquent, si **de légères divergences dans un ou plusieurs critères** (connaissance et savoir-faire, gestion d'équipe, communication, résolution de problèmes, responsabilité et facteurs d'environnement) sont constatées, mais qu'elles n'entachent pas la correspondance de l'objectif général et du niveau de la fonction, **la fonction sectorielle est attribuée**.

A l'inverse, **une divergence fondamentale sur un ou plusieurs critère(s)** entre la fonction exercée et la fonction sectorielle de référence constitue **un empêchement à l'attribution**, mais dans ce cas, il est rare que la divergence se limite aux seuls critères : dans la grande majorité des cas, elle se traduit également en termes de tâches. Un cas relativement fréquent est celui des fonctions avec gestion hiérarchique pour lesquelles peuvent exister, sur le terrain, des équivalents dépourvus de gestion hiérarchique (ou inversement).

Etant donné que les critères constituent la traduction technique de la fonction, le critère gestion d'équipe hiérarchique ne sera pondéré dans la description sectorielle que si le paquet de tâches prévoit explicitement la supervision d'une équipe. S'il apparaît que le paquet de tâches du travailleur ne comporte pas de tâches liées à la gestion d'équipe, la fonction ne passe donc pas le cap de la comparaison des tâches. Cette fonction sectorielle ne peut donc, dans ce cas, lui être attribuée.

Exemple :

Un titulaire de la fonction 7129 – Responsable d'équipe aide à domicile dirige actuellement une équipe de 30 travailleurs. Or, le critère de gestion d'équipe hiérarchique prévoit une fourchette de 14 à 26 travailleurs. Bien que le nombre de travailleurs ne corresponde pas à la situation au sein de l'organisation/institution, la fonction sectorielle de responsable d'équipe d'aide à domicile peut être attribuée, car les tâches effectuées correspondent à plus de 80 % de la description 7129- Responsable d'équipe aide à domicile.

3.2.3.6. Méthode

Inventoriez dans la description de fonction sectorielle les tâches effectivement effectuées par le travailleur dans l'ensemble des paquets d'activités, à l'exception du bloc « autres activités » (cf. explication supra), et notez les tâches supplémentaires éventuelles. Vérifiez si les tâches inventoriées correspondent à 80 % ou plus au paquet de tâches global sans déroger à l'objectif général de la fonction de référence sectorielle.

La comparaison des tâches peut mener à 3 résultats :

1. La fonction dans l'organisation/l'institution correspond entièrement à la fonction de référence sectorielle : la fonction de référence sectorielle est attribuée.
2. La fonction dans l'organisation/l'institution diffère peu de la fonction de référence sectorielle (correspond à environ 80% du paquet de tâches). C'est le cas, par exemple :



EN BREF

Mémo : les 80 % constituent un principe-clé. Pour évaluer celui-ci, procédez de la manière suivante :

- Prenez en compte les activités représentatives
- Ne prenez pas en compte les activités de la rubrique « autres activités »
- Ne prenez pas en compte les activités de base implicites à tous les contextes professionnels
- Ne perdez pas de vue le principe du « qui peut le plus peut le moins »
- N'oubliez pas que l'objectif général de la fonction doit être respecté

a) Si l'exercice de la fonction dans l'institution comprend quelques activités de plus ou de moins que la description de fonction sectorielle, sans que cela n'impacte l'objectif général de la fonction : la fonction de référence sectorielle est attribuée.

b) Si les différences dans un ou plusieurs critères (connaissance et savoir-faire, gestion d'équipe, communication, résolution de problèmes, responsabilité et facteurs d'environnement) ne sont pas déterminantes pour le niveau de la fonction.

3. La fonction diffère dans une large mesure au niveau du contenu de la description sectorielle de référence. Cela se produit si, par exemple, plus de 20 % des tâches significatives de la fonction de référence sectorielle font défaut dans l'exercice de la fonction (ex : la fonction 7181 – Agent de call center / télévigilance ne peut être attribuée en l'absence de contacts téléphonique de première ligne). L'attribution de la fonction ne peut avoir lieu. L'employeur doit envisager une autre solution : soit chercher une autre fonction de référence sectorielle plus adaptée, soit hybrider des fonctions (cf. étape 4), soit attribuer une fonction manquante (cf. étape 5).

3.2.4. ÉTAPE 4 : Hybrider (combiner) les fonctions si nécessaire

Il arrive que la fonction exercée par un travailleur ne corresponde pas à une seule fonction, mais à une combinaison de plusieurs fonctions de référence de l'éventail sectoriel. Cette situation peut survenir chez des travailleurs engagés sur la base de plusieurs contrats de travail ou dans des organisations/institutions de petite ou moyenne taille, au sein desquelles les travailleurs exercent leurs activités de manière polyvalente.

Attention cependant, l'hybridation des fonctions ne concerne que la situation dans laquelle un travailleur assume, dans le cadre d'**un seul contrat de travail**, des fonctions sectorielles de référence différentes.

Un travailleur occupé dans le cadre de plusieurs contrats de travail distincts se verra attribuer les fonctions correspondantes à chacun des contrats. Il n'est pas question dans ce cas d'hybridation.

Principes-clés pour l'hybridation des fonctions :

- **Limiter le nombre de fonctions hybridées** : Il est important que l'attribution d'une fonction hybride donne une image correcte du paquet de tâches du travailleur et ne forme pas un ensemble hétéroclite de tâches issues de toutes les descriptions. Pour éviter cela, on peut combiner **au maximum 3 fonctions entre elles**.
- **Veiller au respect du principe du « qui peut le plus peut le moins »**, et de l'ensemble des consignes exposées dans l'étape 3. En conséquence, les fonctions combinées ne peuvent pas être hiérarchiquement liées entre elles et/ou ne peuvent pas englober de tâches comparables au sein d'une même catégorie de métier. Des fonctions spécialisées et exécutives au sein d'un même groupe professionnel ne peuvent pas être combinées entre elles : dans les fonctions avec une complexité plus grande, les tâches courantes (par exemple encoder des données, archiver des documents) ne sont pas reprises, alors qu'elles sont reprises dans des fonctions exécutives où elles relèvent de l'essentiel du paquet de tâches (par exemple collaborateur administratif polyvalent).
- **Surveiller l'écart de catégorie entre les fonctions hybridées** : Il se peut que le résultat de l'hybridation aboutisse à l'attribution de fonctions positionnées dans des catégories différentes (ex : attribution hybridée des fonctions 1073 – Secrétaire de service ou de département et 1270 – comptable. Un écart d'une à deux catégories maximum est possible au vu de la diversité des fonctions du secteur. Cependant, en dehors des exceptions, si les règles d'attribution ont été correctement appliquées (notamment l'application du principe « qui peut le plus, peut le moins »), les fonctions attribuées ne devraient présenter qu'exceptionnellement un écart de catégories plus important. En cas de distorsion de plus de deux catégories entre fonctions attribuées, il convient de s'interroger sur la combinaison des fonctions attribuées et de vérifier qu'aucun principe d'attribution n'a été négligé.

- **Hybrider uniquement des fonctions exercées de manière habituelle**, c'est-à-dire pour plus de 10 % du temps de travail effectif : une activité à laquelle le travailleur ne consacre pas 10% de temps de travail n'entre pas en ligne de compte pour l'attribution d'une fonction de référence, même en hybridation. Les descriptions de fonctions sectorielles n'incluent pas d'activités/tâches isolées qui ne font pas partie du cœur de la fonction. Il est donc très important de distinguer les tâches qui relèvent du dépannage occasionnel de celles qui sont prévues structurellement. Lors de l'attribution, l'évaluation de ce pourcentage de plus de 10% du temps de travail effectif devra être correctement estimé. Concrètement, cela peut se faire en examinant la fréquence (exemple : sur une base mensuelle/annuelle/hebdomadaire). Si l'exécution de la fonction visée ne correspond pas à au moins 10 % du temps de travail effectif estimé par l'employeur, la fonction IFIC ne peut être attribuée. Remarque : le pourcentage du temps de travail est évalué au prorata du temps de travail effectif du travailleur. Il convient d'en tenir compte pour les travailleurs à temps partiel¹⁴.
- **Tenir compte de l'interaction entre la règle des 10 % (cf. supra) et celle de 80 %¹⁵** : l'employeur n'attribue une fonction sectorielle que si le paquet de tâches correspond à 80 % des tâches effectives exercées pendant au moins 10 % du temps de travail effectif du travailleur. Pour la détermination optimale et objective de ces pourcentages, une concertation préalable avec le(s) responsable(s) hiérarchique(s) peut s'avérer utile.
- **Attribuer un pourcentage d'attribution pour chacune des fonctions hybridées** : les fonctions hybridées seront attribuées chacune avec la mention du volume de travail, renseigné en pourcents, consacré à chacune des fonctions de référence sectorielles attribuées¹⁶. Attention : ce pourcentage est à déterminer avec soin car il joue un rôle important dans la détermination du nouveau barème sectoriel du travailleur.
- **Tenir compte du fait qu'il est possible d'hybrider une fonction sectorielle avec une fonction manquante** : il ne peut y avoir absence d'attribution. Si l'employeur constate, par exemple, qu'une fonction de référence sectorielle correspond à plus de 80 % et peut être attribuée à un travailleur pour 60 % de son temps effectif de travail mais qu'aucune fonction de l'éventail ne correspond aux 40 % restant, il faut alors hybrider la fonction avec une fonction manquante à hauteur de (40 % du temps de travail).

Exemple d'hybridation inappropriée :

Un employeur sollicite un collaborateur administratif temps plein (code 1088 – collaborateur administratif polyvalent)) afin d'apporter une aide exceptionnelle 2 jours par semaine durant le mois de janvier au service comptabilité pour faire face à une surcharge de travail. Cela correspond donc à environ 10 jours par an et ne représente donc pas 10 % de prestations annuelles. Il ne faut donc pas lui attribuer la fonction d'aide-comptable (code : 1290) en hybridation.

Exemple d'une hybridation appropriée :

Un assistant social travaille 3 jours par semaine à l'accompagnement social et administratif des bénéficiaires. Le reste du temps, il développe des contenus et dispense des formations à l'attention des professionnels du secteur. Les fonctions 5089 – Chargé de formation et 5087 – Collaborateur service social/ assistant social peuvent dans ce cas être hybridées l'une avec l'autre, car il s'agit de deux fonctions spécialisées et distinctes, exercées indépendamment l'une de l'autre, de manière structurelle et clairement identifiable dans l'organisation /l'institution, ce qui permet de les distinguer.

¹⁴ Exemple : pour un travailleur travaillant 19h/semaine soit 50 % du temps de travail hebdomadaire, il faudra vérifier si la fonction secondaire correspond à au moins 10 % de régime de 19 h soit environ 2 heures par semaine (1,9 heures arrondies).

¹⁵ Cf. Point 3.2.3 : Etape3: Appliquez la règle du 80% du contenu de la fonction.

¹⁶ L'hybridation ne vise pas la situation de contrats de travail distincts. Dans ce cas-ci, le temps de travail repris sur chaque contrat de travail sera obligatoirement pris en compte pour déterminer le volume de travail à considérer pour les fonctions attribuées.

3.2.5. ÉTAPE 5 : Constaté une fonction manquante

Toutes les étapes ayant été respectées, l'employeur peut dans la grande majorité des cas attribuer une/des fonction(s) de référence sectorielle(s) selon les procédures prévues au sein dans le cadre de la concertation sociale.

Néanmoins si, au terme des 4 étapes précédentes, l'employeur en arrive à la conclusion qu'aucune fonction de référence sectorielle ne peut être attribuée dans le respect des règles-clés, parce que la fonction exercée ne correspond à aucune fonction de référence sectorielle existante, aucune attribution de fonction ne peut avoir lieu.

Dans cette hypothèse, l'employeur doit néanmoins faire le constat d'une « fonction manquante » et déterminer la catégorie de la fonction manquante en comparant la fonction exercée avec d'autres fonctions de référence sectorielles similaires. L'employeur doit par ailleurs identifier la fonction manquante au moyen du formulaire fourni et mis à la disposition de l'employeur sur le site web de [l'IFIC](#)¹⁷.

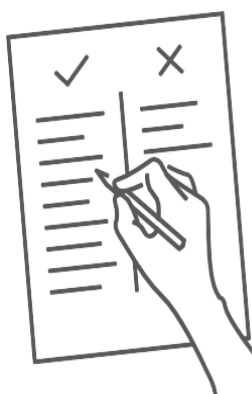
¹⁷ https://nl.surveymonkey.com/r/Formulier_Formulaire_C_BXL?lang=fr

SYNTHESE DES ETAPES-CLE DE L'ATTRIBUTION DES FONCTIONS SECTORIELLES



ÉTAPE 1 | Naviguer dans l'éventail

- > Parcourir tout l'éventail
- > Cibler le département/la famille concerné



ÉTAPE 2 | Comparer la fonction interne avec la fonction sectorielle

- > Identifier le titre/code de fonction correspondant
 - Le titre de fonction est indicatif
 - Donnez plus de valeur au code qu'au titre
- > Examiner l'ordre des activités
 - Les activités les plus représentatives sont mentionnées en premier
 - Cet ordre est cependant indicatif
 - La rubrique « autres activités » n'est pas significative
- > Examiner les tâches
 - Appliquer la règle des 80 % (ÉTAPE 3)
 - Respecter le principe de « qui peut le plus peut le moins »



ÉTAPE 4 | Hybrider si nécessaire

Si plus de 10 % du temps de travail effectif pour au moins 80 % des tâches effectives.



ÉTAPE 5

1. Attribution d'une fonction sectorielle (unique ou en hybridation)
2. Attribution d'une fonction manquante (unique ou en hybridation)



3.3. ATTRIBUTION DE FONCTIONS : SPÉCIFICITÉS

Les règles-clés indispensables à une attribution optimale des fonctions de référence sectorielles ayant été présentées, vous trouverez ci-dessous quelques conseils pratiques et exemples issus de plusieurs années d'expérience d'attribution au sein des organisations/institutions.

3.3.1. Les fonctions « non hybridables »

Sur la base des règles-clés édictées au point précédent, certaines hybridations sont inappropriées.



Rappel : ne sont pas visées ici les combinaisons de fonctions portant sur des contrats de travail multiples. En cas de contrats de travail multiples, l'employeur et le travailleur sont libres de contracter et de combiner les fonctions qu'ils souhaitent. Les règles-clés s'appliquent à chacune des fonctions séparément, puisqu'elles sont réglées par des contrats de travail distincts, et il ne s'agit pas d'une hybridation.

Exemple de contrat de travail multiples :

Un chauffeur (2075) occupé à mi-temps preste simultanément un contrat de travail d'aide-cuisinier / commis (2690) mi-temps au sein d'une même organisation /institution. Il ne s'agit pas en l'occurrence d'une hybridation mais de l'exécution distincte de deux contrats de travail. Le travailleur peut, dans cet exemple, se voir attribuer les deux fonctions pour chacun de ses contrats de travail, et perçoit deux rémunérations distinctes adaptées aux catégories de rémunération correspondantes.

Afin de rendre plus concrète l'application des règles-clés dans le cadre du processus d'hybridation, voici quelques exemples (non exhaustifs) d'hybridations de fonctions inappropriées, et l'explication de la raison pour laquelle l'hybridation de ces fonctions n'est a priori pas indiquée. Nous vous renvoyons également à ce sujet aux principes-clés d'attribution (cf. 3.2) que vous pouvez compléter par les informations de la liste ci-dessous.

Attention : cette liste n'est pas contraignante, et encore moins exhaustive !

Fonction 1 ¹⁸	Fonction 2	Motif de l'inadéquation ou point d'attention (vérification à opérer lors de l'hybridation)
1073 – Secrétaire de service ou de département	1070 – Secrétaire de direction	- « Qui peut le plus, peut le moins » Les tâches administratives sont reprises dans les deux descriptions de fonction.
1270 – Comptable	1290 – Aide-comptable	- « Qui peut le plus, peut le moins » Le traitement des opérations (comptables, classement) sont repris dans la description de fonction.
2621 – Chef cuisinier	2671 – Cuisinier	- « Qui peut le plus, peut le moins ». Les deux fonctions sont en outre hiérarchiquement liées.
5062 – Médiateur de dettes	5061 – Conseiller conjugal et familial	Exemple de type d'hybridation semble peu probable même si on ne peut l'exclure totalement (nécessite une vérification d'erreur d'encodage de l'attribution), les deux fonctions étant spécialisées, elles nécessitent des compétences approfondies dans un domaine spécifique.
2260 – Technicien spécialisé	2270 – Technicien	« Qui peut le plus, peut le moins » L'un est la version spécialisée de l'autre.

3.3.2. Les fonctions propres à un secteur

Afin de répondre aux besoins réels de l'ensemble des secteurs bruxellois, l'éventail des fonctions comprend des fonctions, dont certaines ont été rédigées de manière ciblée pour couvrir des activités caractéristiques aux secteurs concernés (aide à domicile, planning familial, toxicomanie, etc.)

L'attribution doit toujours se faire sur la base des tâches effectives, et non en se basant sur le secteur dans lequel un travailleur est occupé. Si, après, examen, il s'avère qu'une fonction de référence sectorielle spécifique à un autre secteur correspond significativement mieux au paquet de tâches du travailleur, cette fonction peut lui être attribuée. L'employeur peut donc potentiellement attribuer l'ensemble des descriptions de fonctions, y compris celles issues d'un autre (sous-)secteur.

¹⁸ Par fonction 1, nous entendons la fonction qui occupe en % le temps de travail le plus élevé. La fonction 2 représente la fonction dont le pourcentage d'attribution est le plus faible. En cas de pourcentage équivalent pour les fonctions 1 et 2, la fonction 1 devra être représentée par la fonction qui se trouve dans la catégorie de rémunération la plus élevée et qui devient ainsi la fonction de référence.

3.3.3. Titre de fonction et grade/barème

Il se peut qu'au moment de l'attribution, la catégorie prévue au niveau barémique sectoriel ne corresponde pas au niveau de rémunération ou au grade interne prévu. Comme indiqué précédemment, **les fonctions doivent être attribuées sans tenir compte de cet élément**. Il faut en effet dissocier l'attribution de la fonction IFIC de l'attribution effective du barème IFIC lié à cette même fonction. En effet, les partenaires sociaux ont mis en place des procédures garantissant aux travailleurs, après attribution de la fonction IFIC, la possibilité d'opter ou de refuser, selon l'avantage qu'il lui procure, le barème IFIC associé et de maintenir leur rémunération et avantages acquis précédemment.

Pour tous les cas similaires (différence entre niveau de catégorie de rémunération et rémunération actuelle), il convient d'appliquer strictement la méthodologie dans les points précédents, et d'attribuer la fonction sur la base du paquet de tâches effectif.

3.3.4. Titre de fonction et législation

Pour certains métiers, des actes sont protégés et réservés à des catégories professionnelles spécifiques¹⁹.

Par ailleurs, certaines normes (par ex. : normes de financement, programmes de soins) imposent des quotas de travailleurs qualifiés/diplômés au sein de certains services.

Comment coexistent les descriptions sectorielles de référence avec ces contraintes légales diverses ?

3.3.4.1. Prise en compte des diplômes : obligation légale <> exigences internes

Deux situations peuvent se présenter :

L'absence d'obligation légale en matière de diplôme/titre/agrément : de nombreuses fonctions de l'éventail peuvent être exercées sans port d'un titre/diplôme/agrément particulier. Dans ces cas précis, les titres/diplômes/agrèments ne sont pas repris au sein des descriptions de fonction sectorielles (cf. chapitre 2).

L'employeur peut néanmoins toujours poser, pour le recrutement de son personnel, certaines conditions internes en matière d'exigence de diplômes/titres.

EN BREF

Les textes légaux décrivent certaines activités professionnelles sous un angle très précis : il s'agit généralement de listes d'actes techniques protégés. Les descriptions de fonctions décrivent également ces actes, mais exprimés sous forme de tâches, parmi d'autres tâches qui ne relèvent pour leur part pas d'actes protégés, mais qui sont néanmoins significatives pour la fonction. **Les deux documents décrivent donc les choses différemment, pour répondre à des objectifs distincts ; cela ne les rend pas contradictoires, mais complémentaires.**

Exemple :

À ce jour, aucune législation n'impose de conditions de diplômes pour exercer la profession de comptable (hors les exigences pour le statut indépendant). Au sein d'une même organisation/institution, la fonction de comptable peut donc se voir exercée par des travailleurs ayant le diplôme de comptable et par d'autres travailleurs dont la formation est différente. Si les tâches qu'ils effectuent correspondent à la fonction 1270 – Comptable, ils se verront tous attribuer cette même fonction.

¹⁹ Cf. notamment Assistant social - Le titre est protégé par Loi du 12 juin 1945 (Moniteur Belge du 21.07.1945)

En présence d'une obligation légale de diplôme/titre/agrément : la rubrique « connaissance et savoir-faire » des descriptions de fonctions sectorielles mentionne explicitement qu'une « formation conforme aux exigences légales d'application pour l'exercice de la fonction » est requise.

L'IFIC et les partenaires sociaux ont posé le choix technique de ne pas reprendre au sein des descriptions de fonctions sectorielles les listes complètes des diplômes/titres/agréments requis dans les descriptions de fonctions, et cela en raison, notamment :

- Des évolutions constantes en matière d'organisation de l'enseignement et de reconnaissances des titres/diplômes/agréments ;
- De l'absence d'uniformité dans l'organisation des études et de la reconnaissance des métiers au sein des entités fédérées compétentes ;
- Des nombreuses assimilations possibles épineuses à inventorier (ex : assimilation des titres étrangers).

3.3.4.2. Descriptions sectorielles de référence <> textes réglementaires

Outre les obligations en matière de diplômes/titres/agréments, de nombreux textes réglementaires (par ex. : arrêtés royaux) déterminent également les actes réservés, principalement aux professions de la santé. Ces textes contiennent notamment des listes d'actes professionnels précis. On peut constater qu'il n'existe pas de conformité exacte entre textes légaux et descriptions sectorielles. Par ailleurs, dans certains secteurs, des protocoles et des accords déterminent les modalités de nomination permanente du personnel.

Comparons donc la finalité de ces textes réglementaires avec celle des descriptions sectorielles.

Les textes légaux : ces textes dressent l'inventaire des titres/diplômes/agréments et le cas échéant, d'actes protégés, requis pour l'exercice de certains métiers, afin de protéger les utilisateurs et de garantir la qualité du service. Ces textes proposent donc des listes d'actes réglementés qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des tâches et activités effectives exercées.

Les descriptions sectorielles de référence : les descriptions sectorielles présentent l'ensemble des tâches effectives à l'échelle du secteur, sur la base des informations recueillies sur le terrain. Ces descriptions construites de manière empirique sont donc représentatives et tiennent compte du contexte et de la pratique réelle. La description des tâches, exprimée en termes reconnaissables par les travailleurs, n'est néanmoins pas en contradiction avec les textes légaux. Il s'agit d'une formulation adaptée des tâches/actes réalisés, y compris ceux qui ne sont pas protégés par des textes légaux.

Cas spécifique : au niveau local, certains postes ou fonctions sont réservés à des travailleurs disposant de certains titres/diplômes (indépendamment des questions d'accès légal réglementaire à la fonction), comme c'est le cas pour la fonction 7129 – Responsable d'équipe d'aide à domicile. Le système IFIC ne vient pas se substituer et ne supprime donc pas les dispositions réglementaires d'application au niveau local pour la nomination ou l'engagement sous contrat de travail.

3.3.4.3. Personnel de direction

Les fonctions de direction ne sont pas décrites car, dans l'état actuel des accords sociaux, le personnel de direction n'entre pas dans le champ d'application de la classification sectorielle. Bien qu'il existe des descriptions de fonctions de l'éventail sectoriel qui pourraient correspondre à certaines activités exercées par des membres d'un Comité de direction, celles-ci ne peuvent pas être attribuées à la personne concernée en raison de son statut individuel, qui l'exclut du champ d'application de la classification sectorielle.

Chers lecteurs,

Quel que soit votre profil (professionnel RH, représentant syndical ou travailleur d'un secteur concerné), nous espérons que ce manuel détaillé vous a offert les clés nécessaires pour comprendre les principes de la méthodologie IFIC.

Ce manuel a été développé afin de permettre aux utilisateurs actuels et futurs de la classification sectorielle IFIC de disposer d'un support théorique et d'exemples pratiques lors de l'implémentation ou, plus tard, lors de l'utilisation au quotidien des différents outils IFIC (éventails, descriptions de fonctions).

Outre ce manuel, les collaborateurs IFIC restent disponibles en cas de questions générales relatives à la classification sectorielle ou à la méthodologie IFIC via l'adresse mail : info@if-ic.org

Bonne lecture !