

*Institut national de l'activité
physique et des sports*

inaps

Guide pratique pour la description de fonctions et de tâches

Guide pratique – Rédiger une fiche de fonction dans une organisation sportive

Ce guide constitue un outil stratégique à destination des fédérations sportives luxembourgeoises, ainsi que de leurs partenaires. Il vise à clarifier, structurer et professionnaliser les fonctions existantes ou à créer, dans un contexte marqué par des exigences accrues en matière de gouvernance, de performance, de qualité d'encadrement et de développement durable.

L'objectif est de :

- renforcer la lisibilité des postes,
- faciliter les processus de recrutement, d'évaluation et de formation,
- et soutenir le développement des capacités organisationnelles dans le sport luxembourgeois.

Ce guide peut être utilisé de manière autonome ou intégré à une démarche de gestion des ressources humaines, de planification stratégique ou de transformation organisationnelle.

Raison d'être et impact attendu

Raison d'être

La raison d'être exprime la finalité du poste : pourquoi ce poste existe, quelle est sa mission principale, quelle est sa valeur ajoutée dans l'organisation.

Comment la rédiger :

- Commencez par la mission centrale du poste.
- Situez la fonction dans la structure organisationnelle (niveau d'intervention, collaboration, hiérarchie).
- Décrivez son impact attendu (sur les athlètes, les clubs, la fédération, etc.).

Exemples :

- L'entraîneur national, placé sous l'autorité du directeur technique, a pour mission principale d'encadrer les athlètes de haut niveau, en développant et en mettant en œuvre une stratégie d'entraînement alignée avec les objectifs de performance internationale de la fédération. Il contribue directement à la réussite sportive et à la structuration du sport de compétition.
- Le gestionnaire administratif, rattaché au directeur général de la fédération, assure la gestion opérationnelle des tâches administratives, financières et logistiques. Il veille au bon fonctionnement interne de l'organisation, en garantissant la conformité des procédures, la qualité des services supports et la fiabilité des données de gestion.

Impact attendu

L'impact attendu désigne les effets concrets et mesurables qu'un poste est censé produire sur le fonctionnement, l'organisation et les résultats de l'organisation sportive. Il ne s'agit pas uniquement des résultats individuels du titulaire du poste, mais des changements systémiques qu'il permet de générer ou d'accompagner.

Ce volet permet :

- d'aligner le poste avec les objectifs stratégiques de la fédération ou du club,
- de justifier la création ou la reconduction d'un poste,
- de clarifier les priorités organisationnelles liées à ce recrutement,
- et de préparer l'impact managérial (réallocation des responsabilités, clarification des périmètres...).

Ce que cela peut inclure :

- Effets attendus sur la structure organisationnelle : allègement de certaines fonctions, création d'un nouveau pôle, montée en compétence d'un service, etc.
- Redistribution ou recentrage des tâches entre les membres de l'équipe : nouvelles délégations, remplacement d'un poste existant, spécialisation accrue, passage d'un fonctionnement informel à un cadre structuré.
- Effets sur les bénéficiaires finaux : amélioration de l'encadrement, meilleure couverture territoriale, accompagnement individualisé, réponse à un besoin émergent (santé, inclusion, sport féminin...).
- Effets à moyen ou long terme sur l'organisation : professionnalisation, pérennisation, meilleure gouvernance, attractivité renforcée.

Exemples d'impact attendu :

- Ce poste vise à renforcer le pilotage stratégique du sport de compétition et à délester les entraîneurs de responsabilités administratives, en créant une articulation claire entre la direction technique et le terrain.
- La création de ce poste permet une répartition plus équilibrée des missions entre salariés et bénévoles, et contribue à sécuriser l'organisation des compétitions nationales.
- Ce recrutement répond à la nécessité d'encadrer la croissance de l'offre sport-loisir dans les clubs affiliés, et permettra à terme de structurer un nouveau pôle thématique au sein de la fédération.

Rôles et tâches

- Un rôle est une fonction globale assumée par une personne (ex. coordinateur, formateur, référent).

- Une tâche est une action concrète, observable et mesurable, exercée dans le cadre du rôle.

Comment décrire les tâches :

- Regroupez les tâches par blocs logiques : planification, exécution, suivi, coordination, communication.
- Utilisez des verbes d'action au présent de l'indicatif.
- Ne multipliez pas les micro-tâches – visez la clarté et la synthèse.

Exemples :

- Planifie les programmes annuels d'entraînement des cadres nationaux.
- Coordonne les échanges entre entraîneurs de club et les experts du LIHPS.
- Supervise les processus de sélection et de détection des jeunes talents.
- Conçoit des outils pédagogiques pour la formation continue des bénévoles.

Compétences requises

Les compétences sont les aptitudes techniques, comportementales ou transversales nécessaires pour exercer la fonction avec succès.

Trois catégories utiles :

- Compétences techniques : savoirs spécifiques au poste (ex. planification d'entraînement, gestion budgétaire)
- Compétences comportementales : attitudes, savoir-être (ex. leadership, adaptabilité, écoute)
- Compétences transversales : utiles quel que soit le poste (ex. outils numériques, communication, travail en équipe)

Exemples :

- Maîtrise des méthodes d'entraînement adaptées aux jeunes athlètes.
- Capacités à animer un réseau de clubs.
- Bonne gestion du temps et des priorités en période de compétition.
- Capacité à fédérer une équipe et à prendre des décisions.

Qualifications

Les qualifications regroupent les conditions formelles requises pour occuper le poste : diplômes, certifications, expériences et compétences linguistiques.

Que faut-il inclure :

- Diplômes requis ou recommandés (licence, master...)
- Certifications spécifiques (INAPS, brevet d'État...)
- Langues à maîtriser selon le contexte (souvent 2 langues administratives + anglais)

Exemples :

- Diplôme universitaire en sciences du sport ou gestion du sport.
- Diplôme d'entraîneur LUXQF6 (ou équivalent) reconnu par l'INAPS.

Expérience professionnelle et atouts

Expérience professionnelle

Ce volet permet de préciser les types de parcours professionnels attendus pour occuper le poste avec efficacité. Il vise à situer le niveau d'expérience requis en lien avec le contexte organisationnel (club, fédération, structure publique ou privée) et l'envergure des missions (locale à internationale).

Comment la formuler :

- Décrivez les domaines d'expérience recherchés : encadrement, coordination, gestion, formation, animation, etc.
- Indiquez le niveau d'intervention souhaité : local, régional, national ou international.
- Précisez l'ancienneté attendue : débutant, confirmé ou expert, selon la complexité du poste.

Exemples :

- Expérience dans la coordination d'équipes dans un club ou une fédération sportive.
- Expérience en gestion de projets ou de programmes dans une organisation sportive.
- Expérience dans l'organisation d'événements, de compétitions ou de stages de formation.
- Expérience dans la formation ou l'accompagnement de bénévoles ou d'encadrants.

Atouts

Les atouts désignent les éléments valorisants non obligatoires, mais qui peuvent faire la différence entre deux candidatures équivalentes. Ils constituent une plus-value stratégique ou opérationnelle pour l'organisation.

Comment les identifier :

- Mentionnez des connaissances spécifiques liées au contexte ou au projet (ex. politiques sportives nationales, contexte associatif).
- Intégrez des expériences complémentaires ou transversales (innovation, partenariats, numérique...).
- Valorisez les aptitudes personnelles ou les compétences rares (multilinguisme, expertise logicielle, etc.).

Exemples :

- Participation à des projets innovants, interdisciplinaires ou internationaux.
- Maîtrise d'outils numériques spécifiques (logiciels de planification, plateformes d'entraînement).

- Connaissance du fonctionnement du COSL, du LIHPS ou des dispositifs de l'INAPS.
- Expérience dans un environnement multilingue ou multiculturel.