



Modèle de compétences et profils de compétences de l'administration fédérale

Guide méthodologique

Table des matières

Table des matières	2
Introduction	4
La gestion des compétences : un enjeu stratégique pour les organisations	4
Compétences et gestion des compétences	4
Impact de la gestion des compétences sur les processus de ressources humaines	6
Le modèle de compétences	8
Définition	8
Le modèle de compétences de l'administration fédérale	8
Principes clés	9
Les compétences comportementales	10
Le dictionnaire des compétences	15
Les compétences techniques	15
Métier	15
Support	17
Les profils de compétences	18
Les profils de compétences de l'administration fédérale	19
Les profils de compétences comportementales	19
Les compétences qui composent le profil	20
Les compétences distinctives	21
Les niveaux de maîtrise	22
Indicateurs de comportement	22
Cas particulier : les profils de compétences pour les fonctions à mandat	24
Sélectionner un profil de compétences pour le lier à une fonction	24
Les profils de compétences techniques	24

Elaboration des profils de compétences techniques	25
Approches pour l'élaboration des profils de compétences techniques	27
Elaborer des profils de compétences techniques	31
Rôles et acteurs	39
Le management	39
Le service P&O	39
Les dirigeants	39
Le SPF Stratégie et Appui	40
Les outils de support	40
Contact	40

Introduction

Ce guide, élaboré par le SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA), concerne le modèle de compétences de l'administration fédérale et l'élaboration des profils de compétences.

Il s'adresse particulièrement aux expertes et experts impliqués directement ou indirectement dans la gestion des compétences au sein d'une organisation fédérale.

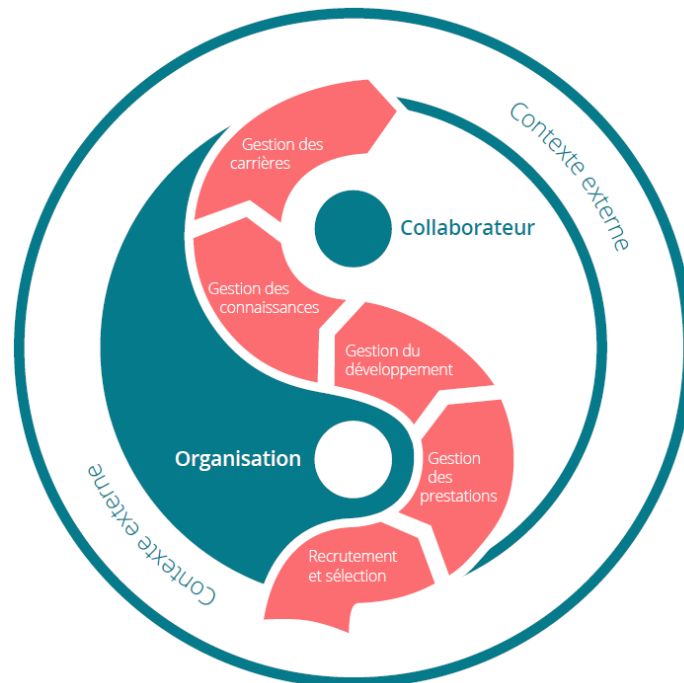
La gestion des compétences : un enjeu stratégique pour les organisations

Compétences et gestion des compétences

Une **compétence** est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis(e).

La **gestion des compétences** est l'ensemble des activités visant à mettre à disposition les compétences nécessaires à l'organisation pour réaliser ses missions.

Elle forme le socle commun pour une gestion intégrée des différentes missions de la politique RH telles que le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux membres du personnel, l'évaluation, la gestion des connaissances, la gestion des carrières ... qui soutiennent le développement de l'organisation et des individus tout au long de leur carrière.



La gestion des compétences constitue donc un élément clé dans le développement d'une organisation puisqu'elle permet :

- d'attribuer les bonnes missions aux bonnes personnes et de déterminer les compétences à développer ;
- d'anticiper le besoin en compétences futures à la lumière des grands défis des organisations.

La gestion des compétences procure à l'organisation l'agilité et l'adaptabilité nécessaires pour faire face aux évolutions et pour saisir de nouvelles opportunités.

Impact de la gestion des compétences sur les processus de ressources humaines

Recrutement & sélection

L'identification des compétences, en lien avec la description de la fonction vacante, permet de comparer les compétences des candidat·es à celles nécessaires à l'exercice de la fonction à pourvoir. Les indicateurs de comportement constituent une base concrète et observable pour l'évaluation de ces compétences auprès des candidat·es. Un modèle de compétences optimise le processus de sélection et contribue à doter l'organisation de collaborateurs et de collaboratrices dont les compétences sont en phase avec leur mission et leurs objectifs.

Intégration et stage

La connaissance (par la direction, les responsables de stage, les mentors, etc.) des compétences des nouveaux membres du personnel ainsi que des compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice de leur nouvelle fonction constitue un support essentiel pour les accompagner et les évaluer dans leur intégration au sein de leur nouvel environnement de travail.

Evaluation

Les cycles d'évaluation constituent un instrument de management basé sur la communication entre le ou la responsable et ses collaborateur·rices, et la co-responsabilité. Ils permettent de formuler les objectifs de l'individu, de l'équipe et de l'ensemble de l'organisation et d'accompagner l'accomplissement de ces objectifs, via, notamment, le développement des compétences.

La description de fonction et le profil de compétences permettent de préciser le contexte dans lequel la personne va travailler et ce qui est attendu d'elle. Lors de l'entretien de planification, le ou la responsable et les collaborateur·rices fixent ensuite des objectifs de prestation et des objectifs de développement spécifiques, en lien avec les compétences prioritaires pour le bon exercice de la fonction. Les indicateurs de comportement constituent un langage commun qui permet d'objectiver ce qui est attendu.

Lors des entretiens de fonctionnement et d'évaluation, sont analysées l'atteinte des objectifs de prestation et de développement, ainsi que la contribution personnelle du collaborateur ou de la collaboratrice à l'atteinte de ses objectifs, de ceux de l'équipe et de l'organisation. L'analyse porte sur le "quoi", et sur le "comment". Ce processus permet de déterminer, par rapport au profil de la

fonction à exercer, les compétences bien maîtrisées et les compétences à améliorer. Ces dernières peuvent alors faire l'objet d'objectifs de développement regroupés dans un plan individuel de développement.

Carrières et mobilité interne

L'identification des trajets de carrière possible est un élément essentiel d'une gestion des ressources humaines intégrée et durable. L'analyse des compétences présentes et à développer via le bilan de compétences, du potentiel, des aspirations, des intérêts et des opportunités au sein des organisations fédérales, permettent de visualiser et dynamiser les carrières au sein de l'administration fédérale et de soutenir la mobilité interne.

Développement

L'identification des compétences nécessaires à l'exercice des missions de l'organisation ainsi que l'analyse des compétences des collaborateur-rices permettent, sur la base des besoins, d'établir des plans de développement individuel ou d'équipe.

Le processus de feedback à 360° permet, aux organisations qui le souhaitent, d'identifier les compétences, fortes et à améliorer, des collaborateur-rices. Ce processus permet en outre de générer des conseils de développement en consolidant l'analyse du membre du personnel lui-même et celle de son environnement (par exemple: responsable, collègues, collaborateur-rices éventuel.les et clients).

Les moyens de développement sont divers et spécifiques (par exemple: formation, e-learning, mentorat, coaching, ...) en fonction des compétences à développer.

Gestion des connaissances

La mise en place des processus de gestion des connaissances au sein de l'organisation a un impact important sur le développement des compétences techniques des membres du personnel.

La gestion des connaissances est un ensemble d'activités centrées sur l'organisation et les connaissances collectives. Ces activités visent prioritairement à garantir la sécurité de l'organisation face aux risques de perte de connaissances et à assurer son avenir face aux besoins de connaissances nouvelles. Les activités de gestion des connaissances contribuent largement au développement des compétences et à l'amélioration des performances des membres du personnel et, dès lors, au développement de l'organisation tout entière.

Le modèle de compétences

La gestion des compétences est soutenue au sein de l'administration fédérale par un modèle de compétences.

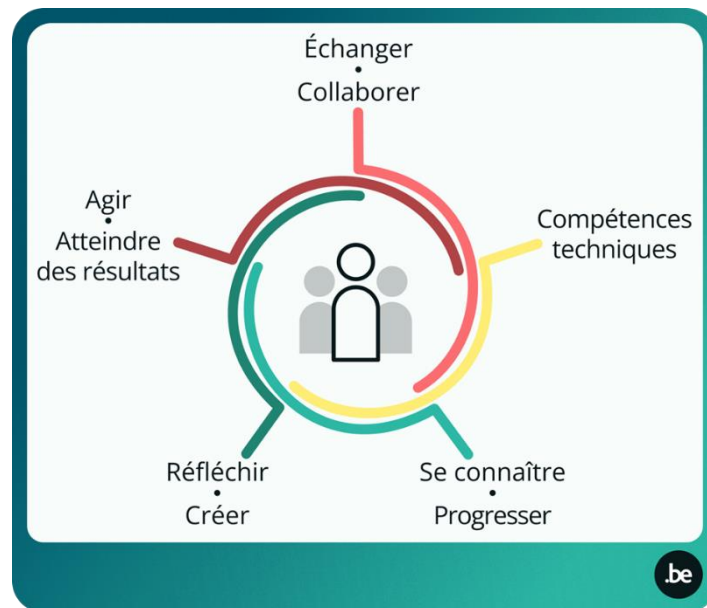
Définition

Un **modèle de compétences** regroupe de façon structurée les compétences choisies par une organisation pour réaliser ses missions. Il permet à tous les acteurs de comprendre les compétences de la même manière, d'avoir une vue claire sur ce qu'implique ces compétences et comment elles peuvent être développées.

Le modèle de compétences de l'administration fédérale

Le modèle de compétences de l'administration fédérale se compose de compétences comportementales et techniques.

C'est l'association de compétences issues des différents groupes qui permet aux collaborateurs et aux collaboratrices d'exercer leur fonction de manière optimale.



Principes clés

Les principes clés du modèle de compétences sont les suivants :

- **Simple** : un modèle facile à utiliser.
- **Flexible** : un modèle qui peut être appliqué de manière flexible dans différents processus RH.
- **Intégré** : un modèle intégré dans les différents processus RH et qui intègre aussi la vision du leadership et les valeurs de l'administration fédérale.
- **Orienté vers le client** : un modèle qui répond aux besoins des utilisateurs et utilisatrices.
- **Orienté vers l'avenir** : un modèle qui tient compte des compétences 'future proof' telles que la pensée critique, la créativité, la collaboration, l'apprentissage actif et tout au long de la vie, les aspects digitaux ...

Les compétences comportementales

Le modèle de compétences de l'administration fédérale se compose de **12 compétences comportementales** organisées en **4 groupes** :

Réfléchir et créer	Penser de manière critique
	Niveau 1 : Traiter des informations simples et les synthétiser
	Niveau 2 : Evaluer des informations complexes et arriver à une conclusion
	Niveau 3: Placer l'information dans un contexte plus large et formuler des recommandations stratégiques
	Penser de manière créative
	Niveau 1: Faire preuve de curiosité et proposer des nouvelles façons de faire
	Niveau 2: Suivre les tendances et expérimenter des nouvelles méthodes de travail
	Niveau 3 : Promouvoir une culture organisationnelle créative et favoriser les innovations stratégiques
	Développer une vision

	<p>Niveau 1 : Comprendre et contribuer à la vision et aux valeurs de l'organisation</p> <p>Niveau 2 : Soutenir et partager la vision et les valeurs de l'organisation</p> <p>Niveau 3 : Définir et incarner la vision et les valeurs de l'organisation</p>
Echanger et collaborer	Communiquer
	Niveau 1 : Echanger des informations et dialoguer
	Niveau 2 : Partager des opinions et adapter sa communication
	Niveau 3 : Convaincre et négocier
	Niveau 4 : Représenter l'organisation et encourager la communication
	Collaborer
Niveau 1 : Collaborer activement	
Niveau 2 : Encourager la collaboration	
Niveau 3 : Développer la collaboration transversale	

	Niveau 4 : Créer un environnement collaboratif
	Guider
	Niveau 1 : Mobiliser votre équipe et favoriser le changement
	Niveau 2 : Aider votre équipe à se développer et stimuler le changement
	Niveau 3 : Fédérer vos équipes et accompagner le changement
	Niveau 4 : Engager vos équipes et conduire le changement dans l'organisation
Agir et atteindre les résultats	Être orienté solutions
	Niveau 1 : Trouver des solutions et proposer des améliorations
	Niveau 2 : Implémenter des solutions dans un processus d'amélioration continue
	Niveau 3 : Développer des solutions pour des problèmes complexes et implémenter de nouveaux standards
	Être orienté résultats
	Niveau 1 : Entreprendre et planifier des actions

	<p>Niveau 2 : Prendre des décisions et définir les priorités</p> <p>Niveau 3 : Déterminer et coordonner les activités</p> <p>Niveau 4 : Saisir les opportunités et piloter les activités</p>
	<p>Être orienté clients</p>
	<p>Niveau 1 : Soutenir les clients</p> <p>Niveau 2 : Accompagner les clients</p> <p>Niveau 3 : Développer une relation durable avec les clients</p> <p>Niveau 4 : Placer les clients au centre de votre département ou votre organisation</p>
<p>Se connaître et progresser</p>	<p>Se connaître</p>
	<p>Niveau 1 : Chercher à se comprendre et reconnaître ses émotions</p> <p>Niveau 2 : Développer l'autoréflexion et maîtriser ses émotions</p>
	<p>Se développer</p>

Niveau 1 : Se former et mettre en pratique son apprentissage
Niveau 2 : Chercher à se développer et actualiser ses compétences
Niveau 3 : Organiser son propre développement et élargir son champ de compétences
Faire preuve d'agilité
Niveau 1 : S'adapter au changement
Niveau 2 : Participer au changement
Niveau 3 : Stimuler et mettre en œuvre le changement

Les compétences comportementales sont définies et déclinées en niveaux de maîtrise et indicateurs de comportement associés dans [le dictionnaire des compétences](#).

Le dictionnaire des compétences

Dans le dictionnaire des compétences sont reprises les informations suivantes :

- L'ensemble des compétences comportementales, structuré par groupe de compétences
- La définition de chaque compétence
- Les niveaux de maîtrise de chaque compétence (entre 2 et 4 niveaux suivant la compétence)
- Les indicateurs de comportements liés au niveau de maîtrise expriment de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique (6 indicateurs par niveau de maîtrise)

Les compétences techniques

Les compétences techniques regroupent les savoirs et les savoir-faire qui sont, d'une part, les connaissances techniques et les expertises, et d'autre part, l'art d'appliquer des connaissances, et des apprentissages à une situation donnée et dans un contexte déterminé.

Elles sont divisées en 2 types : **Métier** et **Support** et sont structurées sur la base des catégories de métier.

Métier

Dans ce premier volet sont répertoriées les compétences techniques liées aux matières traitées qui sont relatives au(x) métier(s) ou à la discipline ou aux disciplines exercés. Il existe différentes [catégories de métiers](#) au sein de l'Administration fédérale. Ces catégories donnent une indication sur l'orientation du/des domaine(s) d'expertise d'une fonction.

Liste :

BB	BUDGET ET FINANCES PUBLICS	PO	PERSONNEL ET ORGANISATION
CO	COMMUNICATION ET INFORMATION	BV	POPULATION ET SÉCURITÉ
EC	ECONOMIE	IS	RELATIONS INTERNATIONALES

TE	EMPLOI	MP	SANTÉ HUMAINE ET ANIMALE
FI	FISCALITÉ	WO	SCIENCES, SCIENCES APPLIQUÉES, ETUDE ET RECHERCHE
SA	GESTION GÉNÉRALE	SD	SÉCURITÉ SOCIALE ET PROTECTION SOCIALE
LO	LOGISTIQUE ET ECONOMAT	TI	TECHNIQUE ET INFRASTRUCTURE
TM	MOBILITÉ ET TRANSPORTS	IC	TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.
JU	NORMES JURIDIQUES ET LITIGES		

De manière plus concrète, ce premier volet répertorie les compétences techniques en quatre rubriques.

1. **Les réglementations/législations:** il s'agit des connaissances nécessaires et suffisantes en matière de réglementation et de législation; y sont inclus aussi les codes, les certifications, la jurisprudence qui existent également indépendamment des contextes de travail.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite la connaissance de la loi sur les marchés publics.

2. **Les méthodologies/procédures internes:** il s'agit des méthodes nécessaires et suffisantes à l'exercice de la fonction, des savoirs procéduraux qui décrivent des procédures à suivre, des modes opératoires et aussi d'un éventuel système de qualité avec certification ou non.

Par exemple, une fonction de comptable exige une connaissance des procédures internes définies par l'organisation, pour savoir dans quel délai encoder les opérations, ou pour connaître le montant maximal d'une opération pouvant être enregistrée sans l'autorisation préalable d'un responsable.

3. **Les aptitudes techniques:** il s'agit des capacités à mettre en pratique les connaissances nécessaires et suffisantes à l'exercice d'une discipline, d'un métier. Ces savoir-faire se distinguent des contenus des rubriques « Méthodologies/procédures internes » ou « Réglementations/législations » parce qu'ils en dépassent la stricte application et qu'ils existent indépendamment des contextes internes et externes de travail.

Par exemple, une fonction de comptable exige des connaissances techniques en comptabilité.

4. **Le contexte interne/externe:** il s'agit des connaissances nécessaires et suffisantes liées à l'environnement professionnel, au contexte de travail interne (la structure de l'organisation, du service et son fonctionnement) et externe (la structure et le fonctionnement d'autres organisations aussi bien au niveau national qu'international).

Par exemple, une fonction de comptable nécessite une connaissance des responsabilités de chaque membre au sein de l'organisation afin de s'adresser aux bonnes personnes pour obtenir les informations pour enregistrer des opérations. De plus, la connaissance du fonctionnement de l'organisation dans laquelle il exerce sa fonction est importante afin de savoir à qui s'adresser en cas de question pointue.

Support

Ce deuxième volet répertorie les connaissances théoriques et pratiques en relation avec les supports nécessaires pour exercer son métier.

Elles font l'objet de six rubriques:

1. **Les applications bureautiques:** il s'agit de tous les outils bureautiques (traitement de texte ou de chiffres ou de données), des systèmes de messagerie, des systèmes d'exploitation, des outils de visualisation, des navigateurs Internet, etc.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite notamment d'avoir des connaissances en Word pour rédiger des rapports et en Excel pour préparer des tableaux et des graphiques.

2. **Les logiciels spécifiques:** il s'agit de toutes les bases de données et outils de stockage et/ou de traitement d'informations, de documentation et/ou de tous les ERP¹ (sur base de SQL, Access, Oracle, Gestionnaire de réseau...) propres à l'Administration fédérale ou à l'organisation.

Par exemple, une fonction de comptable nécessite des connaissances liées au logiciel comptable Axi et au logiciel de paiement Isabel.

3. **Le matériel/outil/outillage:** il s'agit du matériel technique au sens large nécessaire pour exercer son métier.

Par exemple, une fonction de laborantin doit pouvoir se référer au manuel d'utilisation d'un microscope.

4. **Les langues:** pour cette rubrique, il existe deux options.

¹ ERP signifie Entreprise Ressources Planning.

Soit il s'agit de toutes les connaissances linguistiques qui peuvent être exigées par la réglementation lors d'un recrutement ou de mobilité. Dans ce cas, c'est stipulé dans la description de fonction.

Par exemple, une fonction dans les cantons de l'Est doit mentionner la connaissance en langue allemande ou une fonction d'adjoint bilingue exige de faire preuve de la connaissance liée à l'article 12.

Soit il s'agit des connaissances linguistiques qui sont souhaitées par l'organisation dans le cadre d'une fonction ou du service. Dans ce cas, cette connaissance ne représente qu'un atout.

5. **Les techniques d'expression écrite:** il s'agit de toutes les techniques permettant de transmettre un message écrit (rédiger un e-mail, un courrier, un rapport ou préparer une présentation).

Par exemple, une fonction de comptable nécessite des connaissances en techniques d'expression écrite pour structurer un rapport.

6. **Les techniques d'expression orale:** il s'agit de toutes les techniques permettant de transmettre un message oral (conduire une réunion, donner une présentation, négocier, argumenter).

Par exemple, une fonction de comptable requiert les connaissances nécessaires et suffisantes pour utiliser un vocabulaire clair et adapté aux interlocuteurs et à l'objectif de la communication.

Il n'existe pas de répertoire exhaustif de toutes les compétences techniques. Les domaines d'expertise et les métiers sont très nombreux et souvent aussi très spécifiques. C'est pourquoi le répertoire des compétences techniques, alimenté par les organisations et consolidé par le SPF BOSA, évolue dans le temps.

Les profils de compétences

Un **profil de compétences** est composé d'une sélection de compétences comportementales et de compétences techniques mettant en évidence les attentes de l'administration fédérale vis-à-vis de des membres de son personnel en matière de compétences. Le profil de compétences porte sur le « comment » réaliser le « quoi » indiqué dans la description de fonction.

Un principe de base à respecter pour l'établissement et l'utilisation des profils de compétences consiste à choisir les compétences nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction.

Les profils de compétences permettent:

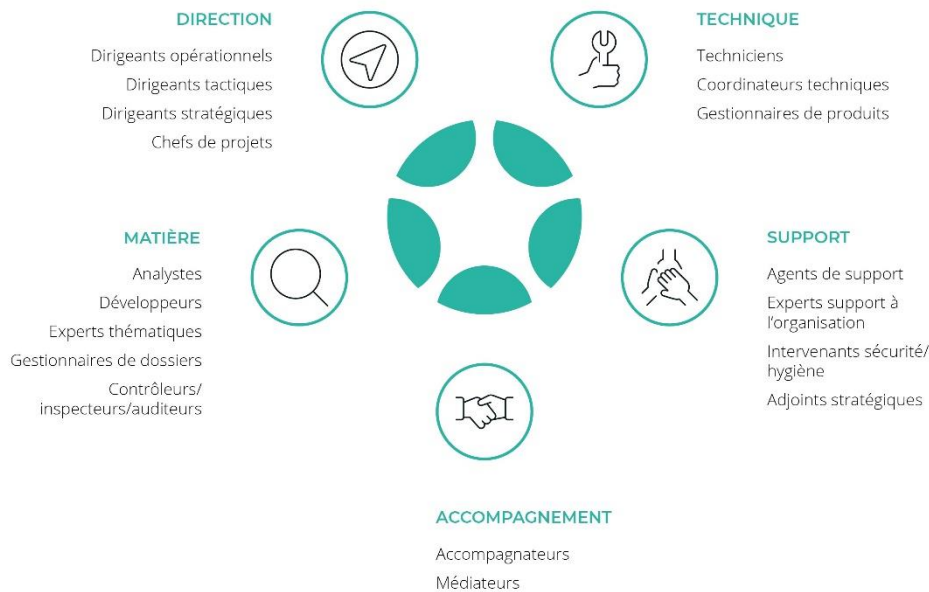
- De déterminer les compétences comportementales et techniques nécessaires et suffisantes pour une fonction;
- De communiquer les attentes de l'administration fédérale ou de l'organisation par rapport à ses collaborateurs et collaboratrices sur le niveau de maîtrise de ces compétences;
- De soutenir (ou d'appuyer) les différents processus ressources humaines (recrutement et sélection, cycles d'évaluation, etc.) sur la base de ces compétences;
- De mettre l'accent sur le développement des compétences comportementales et techniques jugées cruciales pour une période déterminée.

Les profils de compétences de l'administration fédérale

Les profils de compétences comportementales

Les profils de compétences comportementales de l'administration fédérale ont été établis sur la base d'une analyse des familles de fonctions et de leurs critères distinctifs.

Les **familles de fonctions** sont des regroupements de toutes les descriptions de fonctions A, B, C et D selon leur processus de travail et décrivent les différences de complexité selon les niveaux et classes. 18 familles de fonctions ont été identifiées à ce jour pour l'administration fédérale.



Les 18 familles de fonctions de l'administration fédérale

Les profils de compétences comportementales sont intégrés dans les **définitions des familles** et peuvent directement être associés aux fonctions qui appartiennent à ces familles.

La **grille des profils de compétences comportementales** reprend, de manière synthétique, l'ensemble des profils. Dans cette grille, ils sont structurés selon :

- La famille de fonctions
 - Le niveau de la fonction ou la classe de la fonction
- ou
- Les bandes de salaire pour les fonctions à mandat

Les compétences qui composent le profil

Chaque profil de compétences comprend toujours les 10 compétences suivantes :

- Communiquer
- Collaborer
- Se connaître
- Se développer
- Faire preuve d'agilité
- Être orienté résultats
- Être orienté solutions
- Être orienté clients
- Penser de manière critique
- Penser de manière créative

La compétence 'Développer une vision' s'ajoute dans les profils de compétences à partir du niveau de fonction B.

La compétence 'Guider' s'applique uniquement aux fonctions qui ont un rôle de direction (en ce compris certaines fonctions d'expertise avec un rôle de direction limité) et à la famille de fonctions Chefs de projet.

Les compétences distinctives

Par famille de fonctions, des compétences distinctives sont mises en évidence dans les profils. Il s'agit de compétences qui sont au cœur de la famille de fonctions et qui la distinguent d'une autre.

Dans chaque famille de fonctions non dirigeante, il y a 5 compétences identifiées comme distinctives.

Par exemple, pour la famille de fonctions Gestionnaires de dossiers, les compétences distinctives sont :

- *Penser de manière critique*
- *Communiquer*
- *Être orienté solutions*
- *Être orienté clients*
- *Se développer*

Dans les familles de fonctions dirigeantes, la compétence 'guider' s'ajoute.

Par exemple, pour la famille de fonctions Dirigeants opérationnels, les compétences distinctives sont :

- *Développer une vision*
- *Collaborer*
- *Guider*
- *Être orienté résultats*
- *Se connaître*
- *Faire preuve d'agilité*

Ces compétences distinctives n'ont pas de valeur contraignante. Elles sont identifiées à titre indicatif et peuvent servir de guide dans le cadre des différents processus RH (par exemple, pour fixer des priorités en matière de développement ou pour cibler les compétences à évaluer en sélection).

Les niveaux de maîtrise

Chaque compétence comportementale est déclinée en différents niveaux de maîtrise. Ceux-ci représentent une échelle de progression en terme de complexité et d'impact.

Dans un profil de compétences, un niveau de maîtrise spécifique est donc associé à chacune des compétences qui composent le profil.

Le niveau de maîtrise est défini sur la base :

- des tâches et des responsabilités de la famille de fonctions
- de la complexité et de l'impact liés au niveau ou à la classe de la famille de fonctions

Par exemple, le profil de compétences pour un Gestionnaire de dossiers de niveau B contient les compétences et les niveaux de maîtrise suivants :

REFLECHIR ET CRÉER	ECHANGER ET COLLABORER	AGIR ET ATTEINDRE LES RESULTATS	SE CONNAITRE ET PROGRESSER
* Penser de manière critique	* Communiquer	* Être orienté solutions	Se connaître
niveau 1 Traiter des informations simples et les synthétiser	niveau 1 Échanger des informations et dialoguer	niveau 1 Trouver des solutions et proposer des améliorations	✓ niveau 1 Chercher à se comprendre et reconnaître ses émotions
✓ niveau 2 Évaluer des informations complexes et arriver à une conclusion	✓ niveau 2 Partager des opinions et adapter sa communication	niveau 2 Implémenter des solutions dans un processus d'amélioration continue	niveau 2 Développer l'autoréflexion et maîtriser ses émotions
niveau 3 Placer l'information dans un contexte plus large et formuler des recommandations stratégiques	niveau 3 Convaincre et négocier	niveau 3 Développer des solutions pour des problèmes complexes et implémenter de nouveaux standards	
	niveau 4 Représenter l'organisation et encourager la communication		
Penser de manière créative	Collaborer	Être orienté résultats	* Se développer
✓ niveau 1 Faire preuve de curiosité et proposer des nouvelles façons de faire	niveau 1 Collaborer activement	✓ niveau 1 Entreprendre et planifier des actions	✓ niveau 1 Se former et mettre en pratique son apprentissage
niveau 2 Suivre les tendances et expérimenter des nouvelles méthodes de travail	niveau 2 Encourager la collaboration	niveau 2 Prendre des décisions et définir les priorités	niveau 2 Chercher à se développer et actualiser ses compétences
niveau 3 Promouvoir une culture organisationnelle créative et favoriser les innovations stratégiques	niveau 3 Développer la collaboration transversale	niveau 3 Déterminer et coordonner les activités	niveau 3 Organiser son propre développement et élargir son champ de compétences
	niveau 4 Créer un environnement collaboratif	niveau 4 Saisir les opportunités et piloter les activités	
Développer une vision	Guider	* Être orienté clients	Faire preuve d'agilité
✓ niveau 1 Comprendre et contribuer à la vision et aux valeurs de l'organisation	niveau 1 Mobiliser votre équipe et favoriser le changement	niveau 1 Soutenir les clients	niveau 1 S'adapter au changement
niveau 2 Soutenir et partager la vision et les valeurs de l'organisation	niveau 2 Aider votre équipe à se développer et stimuler le changement	✓ niveau 2 Accompagner les clients	niveau 2 Participer au changement
niveau 3 Définir et incarner la vision et les valeurs de l'organisation	niveau 3 Fédérer vos équipes et accompagner le changement	niveau 3 Développer une relation durable avec les clients	niveau 3 Stimuler et mettre en oeuvre le changement
	niveau 4 Engager vos équipes et conduire le changement dans l'organisation	niveau 4 Placer les clients au centre de votre département ou votre organisation	

* : Compétences distinctives

Indicateurs de comportement

Un indicateur de comportement décrit concrètement et spécifiquement comment une compétence comportementale peut être observée.

Les indicateurs de comportement sont élaborés par niveau de maîtrise. Six indicateurs de comportement pertinents se rapportent à chaque niveau de maîtrise.

Par exemple, pour le Gestionnaire de dossiers de niveau B

Pour la compétence « collaborer » :

- Six indicateurs de comportement décrivent concrètement ce que le niveau de maîtrise 1 « Collaborer activement » signifie
 - Vous aidez spontanément vos collègues dans leur travail.
 - Vous tenez compte des cultures, idées et avis différents.
 - Vous participez activement aux activités et aux réunions de votre équipe.
 - Vous partagez vos connaissances et vos bonnes pratiques avec vos collègues.
 - Vous avez l'esprit ouvert au feedback.
 - Vous partagez des informations avec votre équipe sur les plateformes digitales.

Pour la compétence « penser de manière critique » :

- Six indicateurs décrivent concrètement ce que le niveau de maîtrise 2 « Evaluer des informations complexes et arriver à une conclusion » signifie
 - Vous combinez différentes stratégies de recherche et sources pour trouver les informations les plus pertinentes ou les informations manquantes.
 - Vous identifiez tous les éléments essentiels et sous-jacents d'une situation.
 - Vous évaluez l'information, les causes, les conséquences et leurs liens avant de tirer une conclusion.
 - Vous vérifiez la crédibilité et la fiabilité d'informations, incomplètes ou contradictoires.
 - Vous formulez des recommandations pertinentes sur base de vos conclusions.
 - Vous réfléchissez aux conséquences de vos conclusions et recommandations.

Contextualisation des indicateurs de comportement

Chaque organisation a la possibilité de contextualiser les indicateurs de comportement qui sont liés à une compétence déterminée et à un niveau déterminé. Concrètement, cela signifie que l'organisation peut indiquer la signification spécifique d'un indicateur de comportement dans sa propre organisation et ses circonstances spécifiques.

Lors de la contextualisation d'un indicateur de comportement, il est nécessaire de respecter les règles suivantes:

- L'ajout ne peut pas avoir une influence significative sur le sens de l'indicateur, mais doit se limiter à la spécification de l'indicateur;
- L'ajout doit être univoque, non sujet à interprétation;
- L'ajout ne peut pas chevaucher la signification d'un autre indicateur de comportement existant et ajouté.

Cas particulier : les profils de compétences pour les fonctions à mandat

Les fonctions à mandat ne sont pas liées à une famille de fonction mais à un statut particulier. Pour ce type de fonction, 2 profils de compétences ont été élaborés sur base des bandes de salaires. Un profil pour les bandes 1 à 5 et un profil pour les bandes 6 et 7.

Sélectionner un profil de compétences pour le lier à une fonction

Pour sélectionner le profil qui correspond à une fonction, vous devez d'abord identifier la famille de fonctions et le niveau/classe auxquels la fonction appartient.

Un [outil interactif](#) vous aide à trouver la famille de fonctions adaptée.

Si la famille de fonctions est autre que Chef de projet, Dirigeants opérationnels, Dirigeants tactiques, Dirigeants stratégiques, vous devez également analyser si la fonction a des responsabilités de direction pour appliquer, le cas échéant, le profil de compétences avec un rôle de direction limitée.

Les profils de compétences techniques

Les compétences techniques, tout comme les descriptions de fonctions, sont décrites en termes de fonction et non de personne. En effet, lorsque vous définissez les compétences techniques, vous devez prendre comme base de référence les compétences **nécessaires et suffisantes** à l'exercice de la fonction, et non le titulaire de la fonction et ses qualités intrinsèques.

Les compétences techniques ainsi identifiées sont regroupées dans un profil de compétences techniques.

Contrairement à ce qui existe pour les compétences comportementales, il n'existe pas de profil standard pour les profils de compétences techniques.

La [grille d'expertise technique](#) permet quant à elle de présenter les profils de manière structurée et homogène.

GRILLE D'EXPERTISE TECHNIQUE			
Organisation: xxxxx		Fonction(s) concernée(s):	
Fonction: xxxxx			
Niveau: xxxxx			
Dernière mise à jour : xx/xx/xxxx			
METIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE	DETAILS
Réglementations / Législations			
Méthodologies / Procédures internes			
Aptitudes techniques			
Contexte interne et externe			
SUPPORT	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE	DETAILS
Applications bureautiques			
Logiciels spécifiques			
Matériel / outil / outillage			
Langues			
Techniques d'expression écrite			
Techniques d'expression orale			

Elaboration des profils de compétences techniques

Inventaire des fonctions

Avant de démarrer l'élaboration des profils, vous devez inventorier les fonctions actuelles de votre organisation, en ce compris les fonctions à pourvoir qui n'existent pas encore, pour obtenir une cartographie des fonctions classées par famille de fonctions, par niveau/classe et par service.

Pour ce faire, travaillez avec des fonctions génériques. Cela permet d'optimiser les regroupements de fonctions qui serviront à faciliter l'élaboration des profils (cf. approches).

Inventaires des compétences techniques

Puisqu'il ne peut exister de répertoire exhaustif de toutes les compétences techniques et pour aider à réaliser cet inventaire, le SPF BOSA propose :

- un répertoire des compétences techniques. Il se structure actuellement sur base des rubriques de « Métier » et « Support ». Chaque compétence technique est également classée dans une catégorie de métiers. Ce répertoire, alimenté par les organisations et consolidé par le SPF BOSA dans l'[application web Crescendo](#), évolue dans le temps. Grâce à

cette application, vous disposerez toujours de l'ensemble des compétences techniques à jour.

- des compétences techniques par famille de fonctions (tous niveaux confondus) également répertoriées dans des profils de compétences. Les compétences ainsi définies peuvent vous servir de base commune lors de l'élaboration des profils pour vos fonctions. Vous trouvez les familles de fonctions ainsi que les profils sur *l'application web Crescendo* et sur le [site du SPF BOSA](#).

Sources que peuvent utiliser les organisations pour répertorier les compétences techniques?

Le point de départ pour répertorier les compétences techniques sont les descriptions de fonctions et les familles de fonctions. En effet, la cartographie des fonctions permet de regrouper les compétences techniques par fonction ou par groupes de fonctions.

Au sein des organisations, il existe généralement d'autres supports pouvant aussi aider à définir les compétences techniques:

- Un **organigramme** structurel pour une vue d'ensemble hiérarchisée des métiers de l'organisation et des spécialisations présentes;
- Une **liste des services** pour une vue d'ensemble des métiers de l'organisation et des spécialisations présentes : il permet de regrouper les compétences techniques par catégorie de métiers;
- Une **liste des activités** qui permet de regrouper les compétences techniques par processus qui peuvent être ensuite regroupés par métier;
- Les **missions** de l'organisation pour une explication de la raison d'être de l'organisation;
- Des **plans de management** - stratégiques et/ou opérationnels - pour une vue sur les objectifs de l'organisation : ils permettent de regrouper les compétences techniques selon les missions de l'organisation qui peuvent être ensuite regroupées par métier;
- Des **descriptions de processus**, des **manuels de qualité** qui aident à détecter les compétences: ils permettent de regrouper les compétences techniques par services;
- Des **analyses de risques** pour identifier les situations critiques : telles que des départs massifs à la retraite, des métiers critiques, une pénurie pour telle fonction ou tel métier sur le marché du travail, un turnover: elles permettent de regrouper les compétences techniques critiques par fonction;
- Les **métiers protégés ou réglementés** : les obligations liées à l'obtention d'un(e) certificat/diplôme/attestation qui déterminent les compétences techniques faisant l'objet d'une certification légale et qui sont obligatoires pour pouvoir exercer la fonction;
- Les **cycles d'évaluation** qui aident à déterminer les compétences techniques nécessaires (cf. entretien de planning et de fonctionnement): ils permettent de recenser les compétences techniques et de les classer ensuite par fonction ou par service;

- Les **plans de développement** qui offrent une vue macro des actions de développement et qui aident à connaître certains éléments importants comme les fonctions, le niveau, et le rôle pour lesquels elles ont été organisées: ils permettent de regrouper les compétences techniques par fonction;
- Les **sélections** qui aident à identifier les compétences techniques reprises dans les descriptions de fonctions: elles permettent de regrouper les compétences techniques par fonction.
- Des **cartes de connaissances** établies, par exemple, dans le cadre de l'identification des connaissances critiques au sein de l'organisation ;
- ...

Toutes ces sources d'informations sont complémentaires, peuvent aussi être utilisées de manière tout à fait indépendante et doivent apporter une réelle valeur ajoutée aux sources d'informations déjà disponibles. Par ailleurs, il est important de rassembler ces éléments dans un ensemble cohérent et utilisable pour l'élaboration des profils de compétences.

Approches pour l'élaboration des profils de compétences techniques

Pour élaborer les profils de compétences techniques, plusieurs approches sont possibles. Grâce à leur complémentarité ces approches peuvent également être associées pour établir l'inventaire complet des compétences techniques de l'organisation.

Un profil peut être défini:

- pour une et une seule fonction, ou
- pour divers regroupements (services, fonctions, niveaux).

L'objectif est de couvrir l'ensemble des fonctions existantes et de répertorier l'ensemble des compétences techniques nécessaires au sein de l'organisation.

Selon le processus (sélection, évaluation, développement ...) dans lequel le profil de compétences techniques sera utilisé et selon les sources d'informations consolidées, une approche peut être plus adaptée qu'une autre.

En outre, le répertoire des compétences techniques ainsi qu'une base de profils de compétences techniques élaborés par [famille de fonctions](#), mis à disposition par le SPF BOSA, peuvent également aider à l'élaboration de ces profils.

Une et une seule fonction

Il s'agit de l'approche micro. Elle est la plus fonctionnelle puisqu'elle est liée à la cartographie des fonctions de votre organisation.

Cette approche est la plus directe car elle couvre immédiatement l'ensemble de vos fonctions.

Pour construire le profil de compétences techniques de chaque fonction, partez des divers éléments d'informations en votre possession:

1. Prenez la description de fonction concernée.
2. Identifiez, si ce n'est déjà fait, la famille de fonctions et le niveau de la fonction.
3. Prenez les profils de compétences par famille de fonctions (tronc commun).
4. Prenez les sources d'informations consolidées, précédemment identifiées, tel qu'indiqué précédemment, et spécifiquement utiles pour cette description de fonction.

Il est également intéressant de déterminer le nombre de titulaires par fonction. En effet, si beaucoup de titulaires occupent une même fonction, travailler par fonction permet ainsi d'offrir rapidement un profil de compétences à un grand nombre de personnes de votre organisation.

De plus, travailler par fonction, même si peu de titulaires l'occupent, peut être nécessaire dans certains cas (par exemple lorsque la fonction est critique ou nouvelle). Vous pouvez ainsi être précis directement.

Néanmoins, selon le nombre de vos fonctions et les divergences nettes entre celles-ci, cette approche pourrait ne pas être la plus optimale.

En effet, si votre organisation a un grand nombre de fonctions ou que les divergences entre celles-ci ne sont pas trop grandes, nous vous conseillons d'opter plutôt pour une approche de regroupement.

Il s'agit de l'approche macro. Elle est la plus structurale puisqu'elle est liée à la structure des services ou des fonctions de votre organisation.

Cependant, pour que le regroupement ait un sens, il faut qu'environ 70 à 80% des compétences techniques soient identiques au sein du groupe identifié.

Types de regroupements:

- services
- fonctions.

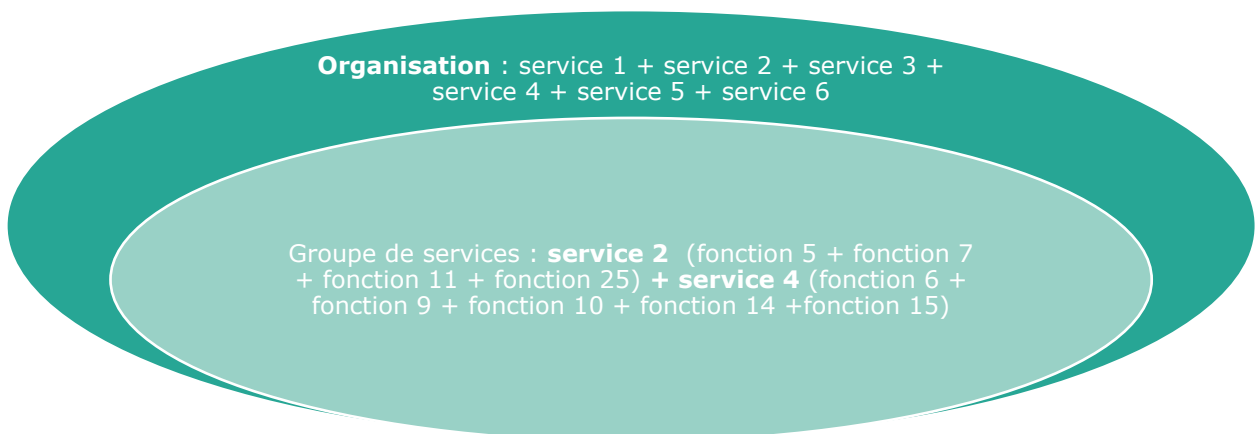
Par groupes de services

Le profil de compétences techniques ainsi créé sera valable pour plus d'un service dans votre organisation et donc, pour plus d'une fonction.

La notion de service est à prendre ici au sens le plus large. Elle peut donc être associée aussi bien à une Direction générale qu'à une cellule. Selon votre organigramme, vous devez préciser ce que vous entendez par service.

Pour construire le profil de compétences techniques de chaque groupe de services, partez des divers éléments d'informations en votre possession:

1. Déterminez les services à mettre en commun.
2. Identifiez l'ensemble des fonctions de ces services.
3. Déterminez si vous souhaitez ensuite travailler par niveau ou groupe de niveau ou par groupe de fonctions (et donc, mélanger des niveaux).
4. Prenez les sources d'informations consolidées, précédemment détectées, et spécifiquement utiles pour ce groupe de services, y compris les profils de compétences techniques de base par famille de fonctions concernée par le regroupement (tronc commun).



Cette approche permet de travailler entre autres sur base des métiers de l'organisation: un service traite différentes missions que vous savez traduire en différents métiers.

La déclinaison ensuite par niveau/groupe de niveaux ou groupe de fonctions dépend de votre analyse:

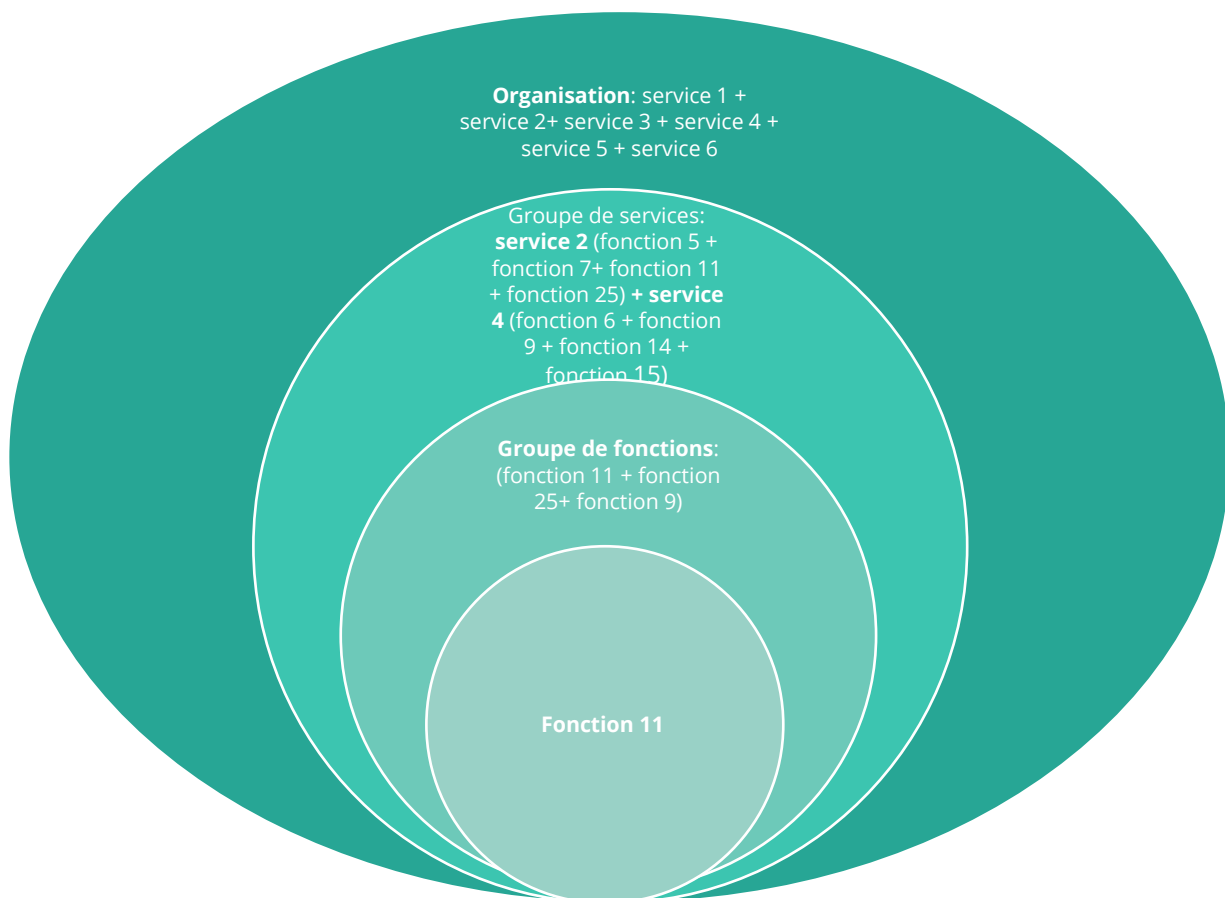
- demandez-vous si des compétences techniques communes sont liées à un ou plusieurs niveaux. Dans ce cas, vous pouvez travailler par niveau ou groupe de niveaux (A, B, C, D et/ou SW²);
- demandez-vous la même chose pour les fonctions. Si vous trouvez des compétences techniques communes liées à plusieurs fonctions, vous pouvez travailler par groupe de fonctions.

² Niveaux valables pour le personnel scientifique des établissements scientifiques.

Vous savez alors décider par quel type de regroupement vous continuez à travailler. Nous vous conseillons toutefois de travailler par groupe de fonctions car souvent une compétence technique sera la même pour les différents niveaux et la différence se marquera plus dans la maîtrise de la compétence et/ou l'étendue de la compétence que dans la compétence elle-même.

Ensuite, vous pouvez passer à l'approche micro - une et une seule fonction - et décliner votre regroupement par fonction.

Le schéma ci-dessous illustre un exemple d'une approche combinant groupe de deux services, puis groupe de fonctions et terminant par une fonction.



Par groupe de fonctions

Le profil de compétences techniques ainsi créé sera valable pour plus d'une fonction dans votre organisation, avec ou non plusieurs services mélangés.

Pour construire le profil de compétences techniques de chaque groupe de fonctions, partez des divers éléments d'informations en votre possession:

1. Déterminez les fonctions à mettre en commun (d'un même service ou non).
2. Déterminez ensuite si vous souhaitez travailler par niveau ou groupe de niveaux.

3. Prenez les sources d'informations consolidées, précédemment détectées, et spécifiquement utiles pour ce groupe de services, y compris les profils de compétences techniques de base par famille de fonctions concernée par le regroupement (tronc commun).

Cette approche permet de travailler également sur base des métiers de l'organisation; une série de fonctions se situant dans des métiers similaires.

La déclinaison ensuite par niveau/groupe de niveaux dépend de votre analyse :

- demandez-vous si des compétences techniques communes sont liées à un ou plusieurs niveaux. Dans ce cas, vous pouvez travailler par niveau ou groupe de niveaux (A, B, C, D et/ou SW).

Ensuite, vous pouvez passer à l'approche micro - une et une seule fonction - et décliner votre regroupement par fonction.

L'objectif final est de couvrir l'ensemble des fonctions existantes et de répertorier l'ensemble des compétences techniques nécessaires au sein de votre organisation. L'approche à retenir est une question de choix. Aucune n'est meilleure qu'une autre.

Ce choix sera surtout influencé par ce que vous souhaitez faire avec les profils de compétences techniques au sein de votre organisation, dans quel processus RH vous souhaitez les introduire, par les informations dont vous disposez et donc par le niveau de précision que vous souhaitez atteindre ainsi que par le temps que vous souhaitez ou pouvez y consacrer.

Elaborer des profils de compétences techniques

Quelle que soit l'approche choisie, la construction des profils de compétences techniques suivra toujours la même méthodologie.

Ceci peut se faire en plusieurs temps si votre organisation compte un grand nombre de fonctions.

L'[application web Crescendo](#) et la [grille d'expertise technique](#) sont les deux outils que le SPF BOSA met à votre disposition. Des différences de présentation existent entre les deux et la mise à jour du répertoire des compétences techniques est automatique uniquement dans l'[application web Crescendo](#).

Il existe plusieurs façons de construire votre profil :

- **Vous avez déterminé la compétence technique** et vous l'avez reliée à l'une des rubriques de « Métier » ou de « Support ». Vous pouvez alors la chercher dans le répertoire global présenté par ordre alphabétique dans « Métier » ou « Support » ou, dans une des catégories de métiers ou directement dans la rubrique identifiée, et la sélectionner.

- **Vous n'avez pas déterminé la compétence technique** mais vous connaissez la catégorie de métiers dans laquelle elle s'inscrit. Vous pouvez alors vous inspirer du répertoire des compétences techniques lié à cette catégorie de métiers pour la trouver.

Il est très important de dissocier suffisamment l'environnement, le contexte dans lequel la fonction est exercée, de la fonction elle-même sans quoi vous chercheriez la compétence technique dans une mauvaise catégorie de métiers (par exemple, la catégorie de métiers d'une fonction de collaborateur administratif dans une organisation dont la mission principale est la recherche scientifique est la catégorie de métiers Gestion générale et non la catégorie de métiers Sciences, Sciences appliquées, Etude et Recherche). Le critère de choix à appliquer doit toujours être l'essence de la fonction.

Pour mieux appréhender les métiers couverts par les différentes catégories de métiers, référez-vous à leur définition.

Soumettez alors cette compétence via le workflow prévu à cet effet dans l'*application web Crescendo*. Si vous ne travaillez pas avec cette application, prenez contact avec le SPF BOSA via le [formulaire de contact](#) afin de déterminer ensemble notre collaboration.

Notez que le SPF BOSA ne statue que sur la forme de la compétence et sa cohérence avec les autres compétences techniques mais absolument pas sur sa pertinence.

Choisir une rubrique

La première étape consiste à choisir entre « Métier » et « Support ». Afin de vous guider dans ce choix, il est utile de rappeler que les rubriques de « Métier » incluent tout ce qui est lié à l'essence de la fonction. On y retrouve ainsi les rubriques:

- Réglementations/Législations
- Méthodologies/Procédures internes
- Aptitudes techniques
- Contexte interne et externe

Une même compétence peut être reliée à plusieurs rubriques à l'exception d'un cas précis: lorsque la compétence à classer s'adresse soit aux aspects « Méthodologies/ Procédures internes » soit à l'aspect « Aptitudes techniques ».

Dans ce cas, un choix doit à nouveau être opéré (comme c'était précédemment le cas pour « Métier » et « Support »).

Pour vous y aider, voici le principe de classement retenu:

1. Si la compétence ne dépasse pas la simple application de savoirs théoriques/procéduraux (modes opératoires compris) liés aux méthodes/procédures internes alors elle est à classer sous la rubrique « Méthodologies/ Procédures internes ».

2. Si la compétence à classer requiert des applications dites « supérieures » (telles qu'analyser, synthétiser ou évaluer) alors elle est à reprendre sous la rubrique « Aptitudes techniques ».

Tout ce qui est lié au soutien, au support de la fonction se trouve dans « Support »:

- Applications bureautiques
- Logiciels spécifiques
- Matériel/outil/outillage
- Langues
- Techniques d'expression écrite
- Techniques d'expression orale

Une compétence qui existe déjà dans une des rubriques de « Métier » peut aussi se retrouver dans une des rubriques de « Support » si elle n'a pas la même finalité. En effet, une même compétence technique peut être aussi bien liée à l'essence même de la fonction et être liée au soutien de cette fonction. Par exemple, une fonction d'expert ICT aura comme compétence technique Internet à la fois dans la rubrique Aptitudes techniques de « Métier » et dans la rubrique Applications bureautiques de « Support ».

Une fois ce choix opéré dans les rubriques, vous pouvez chercher la compétence technique. Soit vous connaissez le nom exact de la compétence technique et vous pouvez la retrouver dans la liste générale, soit vous ne connaissez pas exactement son nom et vous pouvez alors la rechercher dans la catégorie de métiers adéquate.

Les compétences techniques de la rubrique « Logiciels spécifiques » sont toujours reliées à la catégorie de métier de la matière dont elles traitent (par exemple, *l'application web Crescendo* soutient la gestion des descriptions de fonctions, des compétences et des cycles d'évaluation, matière P&O, compétence qui se retrouvera donc dans la catégorie de métiers P&O).

Nombre de compétences à répertorier dans un profil

De manière générale, tout comme pour les compétences comportementales, il est important de rester pragmatique et réaliste face aux exigences de la fonction. Il n'est pas possible de donner un nombre limité de compétences techniques que doit contenir un profil car la matière est trop spécifique selon chaque organisation et chaque métier. Cependant, le conseil du SPF BOSA est de limiter le choix des compétences techniques à celles nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction '**en rythme de croisière**'. Il faut garder à l'esprit que plus le nombre de compétences techniques est important, plus le travail de gestion de celles-ci est important notamment pour le suivi et la mise à jour. L'élément qui doit toujours rester à l'esprit est donc la réelle valeur ajoutée d'une compétence technique dans processus RH déterminé.

Le SPF BOSA conseille que la *grille d'expertise technique* tienne sur maximum deux pages A4.

Rédiger la compétence

Pour faciliter l'utilisation de vos profils de compétences techniques et pour garantir une compréhension générale des compétences techniques ainsi que pour assurer une cohérence du répertoire de compétences techniques, rédigez vos compétences de manière concrète en respectant les principes suivants:

- La compétence doit toujours commencer par une majuscule.
- Les longues phrases doivent être évitées.
- La compétence doit être claire et courte, sans utilisation d'abréviation et sujette le moins possible à variation.
- Elle ne doit comporter qu'une seule idée à la fois.
- Elle ne peut pas commencer par des termes déjà repris dans les rubriques comme « Connaissances en » ou « Aptitudes en », « Méthodologie en », etc.
- Elle ne peut comporter aucune information sur le niveau de maîtrise comme « bon », « suffisamment », « de base », etc.

Définir les niveaux de maîtrise

Tout comme pour les compétences comportementales, des niveaux de maîtrise sont attribués aux compétences techniques. Il s'agit du niveau de maîtrise attendu pour exercer la fonction.

Les organisations définissent elles-mêmes le niveau de maîtrise nécessaire et suffisant selon les attentes pour la fonction.

Les niveaux de maîtrise prévus sont les 4 suivants:

- Niveau « **Base** »: a besoin du soutien de sa hiérarchie ou de ses collègues **et/ou** a une compréhension des principes de base **et/ou** possède une connaissance élémentaire de la matière.
- Niveau « **Utilisateur** »: est autonome sur des cas simples **et/ou** peut mettre en pratique ses connaissances et peut résoudre des cas plus complexes avec le soutien de sa hiérarchie ou de ses collègues **et/ou** possède une connaissance partielle de la matière.
- Niveau « **Avancé** »: est autonome sur des cas complexes **et/ou** peut rédiger des manuels de procédure sur la matière **et/ou** est consulté par ses collègues **et/ou** peut conseiller **et/ou** joue le rôle de formateur-riche pour un public de débutants ou de non connaisseurs **et/ou** possède une large connaissance de la matière.
- Niveau « **Spécialiste** »: est autonome sur des cas spécifiques et exceptionnels **et/ou** fait des propositions d'amélioration de la matière **et/ou** est reconnu comme un spécialiste de la matière au sein de son organisation et en dehors **et/ou** peut jouer le rôle de formateur-riche pour un public avisé **et/ou** possède une connaissance approfondie de la matière.

Il existe, en outre, deux autres niveaux de maîtrise uniquement applicables à la rubrique langues:

- Niveau « **Non réglementaire** »: est considéré comme un atout pour exercer la fonction.
- Niveau « **Réglementaire** »: est obligatoire pour exercer la fonction.

Détailler la compétence technique

Vous pouvez préciser la compétence technique pour mieux la cadrer dans le contexte de la fonction surtout si elle recouvre beaucoup de matières (par exemple : les matières juridiques). La compréhension des profils, et donc, leur utilisation, en sera d'autant meilleure.

En utilisant la colonne Détails, vous allégez également vos profils de compétences techniques.

Nous vous conseillons, pour détailler tous vos profils de compétences techniques, de suivre une même méthode de travail afin d'assurer le même niveau de précision à chacun de vos profils de compétences techniques.

Lors de la rédaction des détails d'une compétence, quelques principes de fond et de forme doivent être respectés :

- Ils doivent permettre d'apporter des précisions à la compétence technique pour mieux la cadrer dans le contexte de la fonction. Il est donc essentiel de ne pas les confondre avec les indicateurs de comportement.
- Ils ne doivent pas commencer par un verbe (à l'infinitif ou conjugué à la 3^e personne du singulier).
- Ils doivent toujours commencer par une majuscule et dans le cas d'une énumération non-exhaustive, par des points de suspensions (...).
- L'utilisation d'abréviations doit être évitée.
- Tout comme pour la rédaction des compétences, ils ne peuvent pas commencer par des termes déjà repris dans les rubriques (« Connaissances en » ou « Aptitudes en », « Méthodologie en », etc) et ne peuvent comporter aucune information sur le niveau de maîtrise (« bon », « suffisamment », « de base », etc).

Exemples :

- *Pour la compétence Gestion des connaissances, vous pourriez indiquer les détails suivants : Suivi des évolutions, formations, partage des connaissances, réseautage, ...*
- *Pour la compétence Traitement des données, vous pourriez indiquer les détails suivants : Collecte, observation, tests et mesures, évaluation, ...*
- *Pour la compétence Analyse des processus, vous pourriez indiquer les détails suivants : Analyse d'un processus end-to-end et suggestions d'amélioration.*

Définir des indicateurs de comportement

Contrairement au travail effectué pour les profils de compétences comportementales, le SPF BOSA n'a pas défini d'indicateurs de comportement pour les compétences techniques.

La compétence technique et sa définition ou description restent parfois trop abstraites, c'est pourquoi des indicateurs sont formulés afin de décrire les comportements concrets, spécifiques et observables. Plus la compétence technique est abstraite et moins elle est directement observable, plus les indicateurs sont nécessaires.

En effet, les indicateurs dépendent fortement de la compétence concernée et la diversité de celle-ci nécessite une approche ad hoc. L'organisation définit ses indicateurs en fonction de la compétence technique à mesurer et peut donc se baser sur les détails de celle-ci (voir colonne Détails dans le profil).

Les indicateurs constituent un instrument important pour permettre l'évaluation des compétences techniques, par exemple dans le cadre des cycles d'évaluation, du feedback à 360° ou dans un contexte de sélection. Lors de l'évaluation, un indicateur reflète le degré de maîtrise de la connaissance ou aptitude.

Ils doivent être concrets, spécifiques et observables pour mesurer correctement les comportements.

Les indicateurs de comportement peuvent être définis quantitativement ou qualitativement ou de manière combinée:

- Quantitatif: ils contiennent des données chiffrées. Les indicateurs sont alors exprimés en nombre, en pourcentage ou en grandeur.
- Qualitatif: ils s'expriment uniquement par des mots.
- Combinée: ils contiennent à la fois des chiffres et des mots.

Un bon indicateur doit satisfaire aux caractéristiques suivantes:

- **Indépendance:** les indicateurs doivent être indépendants l'un de l'autre, ce qui implique que la même compétence technique ou une partie de celle-ci ne peut pas être évaluée deux fois. Autrement dit, les indicateurs définis doivent porter chacun sur des comportements différents.
- **Concordance:** l'indicateur doit effectivement fournir des informations sur la compétence technique à laquelle il a trait. Autrement dit, les indicateurs définis doivent porter sur la compétence à évaluer, suivre une certaine logique et apporter l'information recherchée.

- **Fiabilité:** l'indicateur doit indiquer clairement le niveau que le titulaire de la fonction doit atteindre pour évaluer correctement ses comportements (utilisation de données quantitatives/qualitatives ou une combinaison des deux selon la compétence). Autrement dit, les indicateurs définis doivent permettre de mesurer réellement les comportements visés et au final de mesurer la compétence.
- **Précision:** l'indicateur doit être le plus précis et le plus explicite possible.
- **Caractère concret:** l'indicateur doit être formulé de manière concrète et être en rapport avec la situation. Les comportements décrits dans les indicateurs doivent être réellement observables.
- **Simplicité:** l'indicateur doit être formulé de manière simple et univoque, c'est-à-dire courte et complète. De plus, il doit être univoque et n'avoir trait qu'à un seul comportement.

Formulés selon ces conseils, les indicateurs de comportement permettent d'optimiser l'uniformité de la mesure des comportements liés aux compétences techniques. Ils sont clairs, concrets, et utilisables par tous.

Nous recommandons de retenir pour chaque compétence technique 4 à 6 indicateurs.

Contextualiser les indicateurs de comportement

La contextualisation des indicateurs de comportement permet de préciser l'indicateur de manière à ce qu'il soit compris par le membre du personnel dans son contexte de travail.

Cette contextualisation ne s'applique que pour les indicateurs de comportement liés à des compétences techniques générales.

En effet, lorsque la compétence technique est déjà suffisamment spécifiée, les indicateurs de comportement le seront également. Dans ce cas, une contextualisation n'est pas nécessaire.

Spécifiez la signification d'un indicateur de comportement en plaçant deux points (:) après l'indicateur de base et en respectant les règles suivantes:

- L'ajout ne peut pas avoir une influence signifiante sur le sens de l'indicateur, mais doit se limiter à la spécification de l'indicateur;
- L'ajout doit être univoque, non sujet à interprétation;
- L'ajout ne peut pas chevaucher la signification d'un autre indicateur de comportement existant et ajouté.

Pour rappel, c'est la combinaison entre les compétences techniques et les compétences comportementales qui permet d'exercer une fonction.

Préparer les profils pour leur utilisation dans les processus RH

Les profils de compétences techniques ainsi élaborés sont, par la suite, utilisés dans différents processus RH. Des informations supplémentaires pourront être ajoutées en fonction de l'utilisation des profils de compétences techniques dans les divers processus internes à votre organisation.

Il peut s'agir de/d':

- Délais: il s'agit du délai endéans lequel la compétence technique doit être acquise sachant que le profil de compétences contient quant à lui les compétences nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction 'en rythme de croisière'.
- Evolution: il s'agit du rythme auquel la compétence technique doit être mise à jour ou faire l'objet d'un suivi particulier. Les organisations peuvent ainsi se poser la question de la mise à jour des compétences techniques.
- Indicateurs de comportement: il s'agit du ou des indicateurs de comportement liés à une compétence technique.
- Actions de développement: il s'agit des actions de développement liées à une compétence technique.
- Moyens de développement: il s'agit des méthodes d'apprentissage dans le cadre du développement du personnel liées à une compétence technique.

Selon les processus RH avec lesquels vous commencez, vous ne travaillerez sans doute pas sur toutes les compétences techniques en même temps, une priorisation peut alors être nécessaire. Cela ne signifie toutefois pas que les compétences techniques avec lesquelles vous ne travaillez pas immédiatement ne sont pas importantes.

Par exemple, dans le cadre de l'entretien de planification des cycles d'évaluation, il n'est pas nécessaire de travailler sur toutes les compétences techniques mais plutôt de commencer par celles qui sont les plus utiles pour réaliser les objectifs déterminés dans le cycle. Il s'agit en effet de rester réaliste dans la planification des objectifs d'un-e collaborateur-ric(e) au cours du cycle.

En outre, le ou la chef.fe fonctionnel.le qui doit analyser la situation de son collaborateur par rapport au profil de compétences techniques aura une charge de travail d'autant plus lourde que le profil sera long.

Nous vous conseillons d'utiliser *l'application web Crescendo*.

Néanmoins, vous pouvez utiliser la *grille d'expertise technique* qui existe sous le format xls.

Rôles et acteurs

Le management

Le management est le sponsor de la gestion des compétences dans l'organisation. Il donne la direction et soutient ses équipes dans la mise en œuvre.

Il joue un rôle stratégique dans le choix des compétences. En effet, il peut vouloir assurer un profil de compétences pour chacun ou mettre plus l'accent sur une politique de développement des équipes ou encore vouloir diminuer les risques liés aux fonctions critiques. Le management définit également le cadre global pour le déploiement des familles de fonctions dans la cartographie des fonctions de l'organisation afin d'implémenter une gestion des compétences simplifiée et son utilisation de manière intégrée dans les différents processus RH.

Le service P&O

Le service P&O (ou service RH) est le garant du respect de la méthodologie, de la qualité et de la cohérence des profils de compétences comportementales et techniques, et, d'une manière générale, des descriptions de fonctions et des familles de fonctions pour l'ensemble de l'organisation. Il guide également l'organisation dans le choix des compétences pertinentes pour certains groupes de fonctions ou équipes. C'est également le service P&O qui communique les profils de compétences aux membres de l'organisation pour leur utilisation dans un ou plusieurs processus RH.

Les dirigeant.es

Dans le cadre des cycles d'évaluation et de l'accompagnement continu de leurs équipes, les dirigeant.es sont au centre de la gestion des compétences. Sur base des profils de compétences comportementales et techniques, ils vont pouvoir cibler les compétences nécessaires et les compétences à développer dans leurs équipes pour réaliser leurs missions.

Ils peuvent intervenir à différentes étapes importantes de la constitution des profils de compétences techniques décrites ci-dessus et à divers moments de celles-ci.

Ce sont les acteurs du terrain qui généralement connaissent le mieux les fonctions.

Le SPF Stratégie et Appui

Le rôle du SPF BOSA consiste principalement à mettre à disposition un cadre méthodologique, des outils et tout le support nécessaire pour l'utilisation des profils de compétences comportementales et techniques dans les différents processus RH.

Les outils de support

- e-Learning sur le modèle de compétences
- Dictionnaire des compétences
- Grille des profils de compétences comportementales
- Grilles d'expertise technique
- Cartes compétences
- Profils de compétences comportementales (présentation interactive)
- Familles de fonctions
- Guide méthodologique sur les descriptions de fonctions, les familles de fonctions et la cartographie fédérale

Retrouvez tous les [outils de support](#) sur le site du SPF BOSA.

Contact

Le SPF BOSA soutient les organisations dans l'implémentation de la gestion des compétences. Vos questions ou vos demandes d'accompagnement peuvent nous être adressées via ce [formulaire de contact](#).