

Descriptions de fonctions et profils de compétences
au sein de l'Administration fédérale

GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE

Manuel

Janvier 2018

DG Recrutement et Développement

SPF Stratégie et Appui

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUCTION | 3 |
| 2 | GESTION DES COMPÉTENCES | 4 |
| 2.1 | Qu'est-ce qu'une compétence? | 5 |
| 2.2 | Pourquoi gérer les compétences? | 5 |
| 2.2.1 | Recrutement et sélection | 6 |
| 2.2.2 | Intégration et stage | 6 |
| 2.2.3 | Cycles d'évaluation | 6 |
| 2.2.4 | Accompagnement de carrière | 7 |
| 2.2.5 | Formation et développement | 7 |
| 2.2.6 | Gestion des connaissances | 7 |
| 3 | MODÈLE DE COMPÉTENCES | 8 |
| 3.1 | Qu'est-ce qu'un modèle de compétences compose? | 8 |
| 3.2 | De quoi se compose le modèle de compétences de l'Administration fédérale ? | 8 |
| 3.2.1 | Compétences génériques | 9 |
| 3.2.2 | Compétences techniques | 11 |
| 4 | PROFILS DE COMPÉTENCES | 15 |
| 4.1 | Qu'est-ce qu'un profil de compétences? | 15 |
| 4.2 | Les profils de compétences au sein de l'Administration fédérale | 15 |
| 4.2.1 | Les profils de compétences génériques | 15 |
| 4.2.2 | Les profils de compétences techniques | 19 |
| 5 | Outils | 21 |

1 INTRODUCTION

Ce manuel, élaboré par le SPF Stratégie et Appui en collaboration avec plusieurs organisations fédérales, est un guide pratique destiné aux experts P&O et à toute autre personne concernée par la mise en œuvre de la gestion de compétences au sein de l'Administration fédérale.

Les objectifs de ce manuel sont les suivants :

- Définir clairement ce que signifie la gestion des compétences;
- Eclaircir les objectifs spécifiques de l'Administration fédérale en rapport avec la gestion des compétences;
- Préciser les différentes dimensions de la gestion des compétences;
- Décrire des principes clairs pour l'utilisation du modèle de compétences dans les organisations.

Pour des raisons pratiques de lecture, nous avons opté pour l'utilisation de termes génériques tels que « collaborateur », « expert », « dirigeant ». Il va de soi que ces concepts s'appliquent au genre féminin et masculin.

Le SPF Stratégie et Appui accompagne les organisations qui souhaitent implémenter la gestion des compétences au sein de leurs processus de gestion des ressources humaines.

Pour plus de renseignements, vous pouvez vous adresser à la Direction Générale Recrutement et Développement à l'adresse suivante: cm@bosa.fgov.be.

2 GESTION DES COMPÉTENCES

L'Administration fédérale a pour objectif de mener une politique du personnel adaptée à son évolution et d'intégrer davantage les processus ressources humaines (RH) existants.

Un des moyens pour y parvenir est la gestion des compétences.

La gestion des compétences est un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes.

La gestion des compétences permet d'indiquer clairement quelles sont les attentes relatives aux différentes fonctions et collaborateurs au sein de l'Administration fédérale.

Une méthode efficace pour décrire ces attentes de façon correcte et compréhensible est la suivante :

- Le point de départ consiste à établir, à partir des familles de fonctions, des descriptions de fonctions. Celles-ci expliquent, notamment, la raison d'être des fonctions, l'ensemble des responsabilités et des tâches qu'un collaborateur ou un ensemble de collaborateurs doivent assumer;
- Des compétences spécifiques sont nécessaires pour exécuter ces tâches avec succès. Ce sont aussi bien des compétences techniques (« savoir » et « savoir-faire ») que des compétences génériques (comportement). L'Administration fédérale a choisi de structurer ces compétences dans des profils de compétences pour tous.

Concrètement, les instruments suivants sont à la disposition des experts P&O et d'autres personnes concernées par la gestion des ressources humaines sur www.fedweb.belgium.be:

- Familles de fonctions : pour tous les niveaux (A,B,C et D), 18 familles de fonctions ont été définies pour l'ensemble de l'Administration fédérale. Ces familles de fonctions regroupent les fonctions ayant un processus comparable (gérer des dossiers, diriger des collaborateurs, accompagner des personnes, ...).
- Descriptions de fonctions (www.cartographiefederale.be): ensemble des finalités, rôles, responsabilités et tâches qui font parties d'une fonction;
- Modèle de compétences: ensemble structuré des compétences utilisées dans l'Administration fédérale;
- Dictionnaire des compétences: ensemble reprenant les définitions des compétences génériques (compétences comportementales) du modèle de compétences;
- Profils de compétences génériques: sélection des compétences génériques nécessaires à l'exercice d'une fonction classée par rôle, niveau et classe;
- Grille d'expertise technique: structure permettant de répertorier les compétences techniques nécessaires à l'exercice d'une fonction.

Les chapitres suivants décrivent plus en profondeur ces instruments et présentent leur utilisation optimale.

2.1 Qu'est-ce qu'une compétence?

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).

2.2 Pourquoi gérer les compétences?



La gestion des compétences constitue la base pour les processus de ressources humaines tels que le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux collaborateurs, ... Ceux-ci soutiennent le développement de l'organisation et des individus, interagissant au sein d'un environnement externe en constante évolution.

L'organisation, avec sa mission, sa vision et sa stratégie, est porteuse de valeurs ainsi que d'une culture propre.

La politique de ressources humaines dans son ensemble ainsi que le développement de l'organisation et la gestion des compétences soutiennent le fonctionnement de celle-ci, en étroite interaction avec les individus qui la composent.

Ces derniers, porteurs de valeurs ainsi que d'ambitions propres, possèdent des compétences spécifiques. Ils s'intègrent dans des équipes et travaillent en interaction avec d'autres.

L'organisation planifie les fonctions nécessaires pour l'exercice de ses missions ainsi que les compétences pour ce faire. Les différents processus de ressources humaines soutiennent la gestion des carrières des individus, de leur entrée en fonction jusqu'à leur départ de l'organisation.

La gestion des compétences a une influence sur les principaux processus de ressources humaines au sein de l'Administration fédérale.

2.2.1 Recrutement et sélection

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

2.2.2 Intégration et stage

La connaissance (par les chefs, responsables de stage, mentors, etc.) des compétences des nouveaux collaborateurs ainsi que des compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice de leur nouvelle fonction constitue un support essentiel pour accompagner les nouveaux collaborateurs dans leur intégration au sein de leur nouvel environnement de travail et pour vérifier celle-ci (évaluation de fin de stage ou de période d'essai, le cas échéant).

2.2.3 Cycles d'évaluation

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

La description de fonction et le profil de compétences permettent, lors de l'entretien de fonction, de préciser le contexte dans lequel le collaborateur va travailler et ce qui est attendu de lui. Lors de l'entretien de planification, chef et collaborateurs 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 à l'atteinte de ses objectifs et de ceux de l'équipe. L'analyse porte sur le "quoi", et sur le "comment". Ce processus permet d'identifier, par rapport au profil de la fonction à exercer, les compétences bien maîtrisées et les compétences à améliorer. Ces dernières font alors l'objet d'objectifs de développement regroupés dans un plan individuel de développement.

Les cycles d'évaluation permettent également de travailler sur les prestations et les compétences de l'équipe.

En soutien aux cycles d'évaluation, le processus de feedback à X° (feedback à 90° - 180° - 270° - 360°) permet, aux organisations qui le souhaitent, d'identifier les compétences, fortes et à améliorer, des collaborateurs. Ce processus permet en outre de générer des conseils de développement en consolidant l'analyse du collaborateur lui-même et celle de son environnement (par exemple: chef, collègues, collaborateurs éventuels et clients).

2.2.4 Accompagnement de carrière

L'analyse de l'évolution possible d'un collaborateur est un élément essentiel d'une gestion des ressources humaines intégrée et durable. Sur la base de son fonctionnement dans le cadre de sa fonction actuelle, de son potentiel, de ses aspirations et des opportunités au sein des organisations fédérales, l'analyse des compétences du collaborateur et des compétences à développer à moyen terme ainsi que l'établissement d'un plan individuel de développement permettent de dynamiser les carrières.

2.2.5 Formation et développement

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

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

2.2.6 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 collaborateurs.

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 collaborateurs et, dès lors, au développement de l'organisation toute entière.

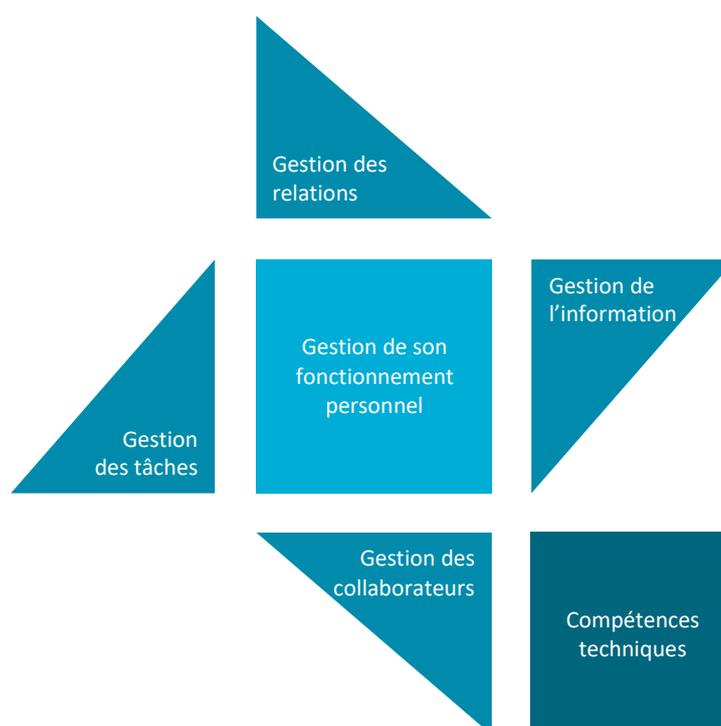
3 MODÈLE DE COMPÉTENCES

3.1 Qu'est-ce qu'un modèle de compétences ?

Un modèle de compétences offre une vue d'ensemble structurée de toutes les compétences auxquelles les collaborateurs d'une organisation font appel (notamment pour réaliser les objectifs fixés). Le modèle de compétence de l'Administration fédérale est le modèle « 5+1 ».

3.2 De quoi se compose le modèle de compétences de l'Administration fédérale ?

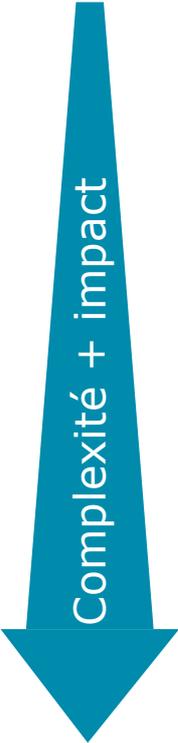
Le modèle de compétences de l'Administration fédérale se divise en 5 groupes de compétences génériques (« 5 ») et un groupe supplémentaire de compétences qui comprend les compétences techniques (« +1 »).



Le modèle de compétences de l'Administration fédérale

3.2.1 Compétences génériques

Les compétences génériques sont toutes les compétences qui figurent dans le tableau ci-dessous. Elles représentent le « 5 » dans le modèle « 5+1 » de l'Administration fédérale.



| Gestion de l'information | Gestion des tâches | Gestion des collaborateurs | Gestion des relations | Gestion de son fonctionnement personnel |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|---|---|
| Comprendre l'information | Exécuter des tâches | Partager son savoir-faire | Communiquer | Faire preuve de respect |
| Assimiler l'information | Structurer le travail | Soutenir | Ecouter activement | S'adapter |
| Analyser l'information | Résoudre des problèmes | Diriger des collaborateurs | Travailler en équipe | Faire preuve de fiabilité |
| Intégrer l'information | Décider | Motiver des collaborateurs | Agir de manière orientée service | Faire preuve d'engagement |
| Innover | Organiser | Développer des collaborateurs | Conseiller | Gérer le stress |
| Conceptualiser | Gérer le service | Souder des équipes | Influencer | S'auto développer |
| Comprendre l'organisation | Gérer l'organisation | Diriger des équipes | Etablir des relations | Atteindre les objectifs |
| Développer une vision | Piloter l'organisation | Inspirer | Construire des réseaux | S'impliquer dans l'organisation |

Légende: la flèche indique une progression en complexité et en impact des compétences situées les plus proches du titre du groupe de compétences (indication « bas ») vers les compétences les plus éloignées du titre (indication « haut »).

Les compétences génériques sont organisées en cinq groupes.

1. **Gestion de l'information:** comprendre l'information, les faits, les perceptions, les connaissances et les idées, tout en s'assurant du développement de nouvelles informations et connaissances.
2. **Gestion des tâches:** organiser et structurer le travail, du niveau de l'organisation des tâches jusqu'au niveau de leur réalisation, tout en s'assurant de leur déroulement optimal.
3. **Gestion des collaborateurs:** gestion des relations avec d'autres collaborateurs dans un contexte fonctionnel et/ou hiérarchique, tout en s'assurant de l'amélioration de leurs prestations et de la stimulation de leur développement.
4. **Gestion des relations:** gestion des relations avec les autres, sans qu'il y ait nécessairement la présence d'une dimension hiérarchique dans la relation.
5. **Gestion de son fonctionnement personnel:** gestion de ses propres prestations et de son développement, tout en s'assurant de l'amélioration de son efficacité professionnelle.

Chaque groupe de compétences génériques comprend 8 compétences.

Dans chaque groupe, les compétences sont structurées de manière cohérente. Elles sont reliées entre elles et se complexifient au fur et à mesure qu'elles sont situées en haut du modèle. En outre, l'impact des compétences évolue selon que la compétence soit basse ou haute dans le modèle. Ainsi, l'impact concerne le collaborateur pour ensuite se reporter sur l'équipe, le service et enfin sur l'organisation au fur et à mesure qu'on se rapproche du haut du modèle.

Cette cohérence par groupe est présente dans les quatre premiers groupes. Dans le dernier groupe « Gestion de son fonctionnement personnel », cette cohérence n'existe pas. Les compétences de ce groupe peuvent être considérées comme totalement indépendantes les unes des autres.

Compétences clés

Cinq compétences sont identifiées comme cruciales et sont attendues de chaque collaborateur de l'Administration fédérale lors de l'exercice de sa fonction et de la réalisation de la mission et de la stratégie de l'organisation.

Les compétences clés figurent dans les deux derniers groupes du modèle, à savoir dans le groupe *Gestion des relations* et *Gestion de son fonctionnement personnel*.

Le dictionnaire des compétences pour les compétences génériques

Le dictionnaire comprend les informations suivantes:

- L'ensemble des différentes compétences génériques, structuré par groupes de compétences (Gestion de l'information, Gestion des tâches, Gestion des collaborateurs, Gestion des relations, Gestion de son fonctionnement personnel);
- Les définitions de chaque compétence ;
- Des définitions des différentes dimensions d'une compétence: une compétence comprend toujours 2 à 3 dimensions. Celles-ci sont décrites de façon la plus univoque possible. Pour maîtriser une compétence, il faut donc maîtriser les différentes dimensions;

Par exemple: la compétence « décider » du groupe « Gestion des tâches » comprend les dimensions « prendre des décisions » et « initier les actions ».

- Des listes d'indicateurs de comportement: un indicateur exprime de façon concrète et spécifique comment une compétence est observable dans la pratique.

Une liste d'une quinzaine d'indicateurs de comportements génériques a été établie par compétence. Ces indicateurs ont un degré de difficulté et de complexité différent. La liste d'indicateurs n'est pas exhaustive, elle a pour but d'exprimer de façon équilibrée les différentes dimensions qui font partie d'une compétence. Celles-ci sont visualisées par des couleurs et des symboles différents.

En outre, ces listes d'indicateurs de comportement ont été dressées par niveau (D, C, B et A).

Parmi les indicateurs de comportement se retrouvent également des éléments tels que le bien-être, la diversité et le développement durable, eux-mêmes importants pour le fonctionnement de l'Administration fédérale.

Dans la compétence “faire preuve de respect”, certains indicateurs de comportement sont en relation avec la diversité. Dans la compétence “gérer le service”, des indicateurs de comportement se réfèrent au développement durable. Dans la compétence “soutenir”, des indicateurs de comportement relèvent du bien-être.

3.2.2 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 représentent le « +1 » dans le modèle de compétences « 5+1 ».

En combinaison avec le profil de compétences génériques, elles constituent donc l’ensemble de toutes les compétences.

Les compétences techniques, tout comme les compétences génériques, seront utilisées dans les différents processus ressources humaines: recrutement et sélection, cycles d’évaluation, accompagnement de carrière, formation et développement, etc.

Les compétences techniques sont au cœur des processus de gestion des connaissances tels que :

- l’identification des connaissances critiques au sein de l’organisation ;
- la transmission des connaissances entre les seniors et les juniors ;
- la création et l’animation de réseaux d’experts ;
- la construction et la maintenance de bases documentaires par domaines d’expertise ;
- ...

Les compétences techniques attendues dans une fonction sont répertoriées dans une grille d’expertise technique.

Les compétences techniques sont de deux ordres:

- Métier
- Support

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 Stratégie et Appui, évolue dans le temps.

3.2.2.1 Les différentes rubriques liées aux compétences techniques « métier »

Le premier volet est lié au métier exercé. Il s'agit donc des 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 :

| | |
|---|--|
| B | Budget et Finances publics |
| C | Communication et Information |
| E | Economie |
| T | Emploi |
| F | Fiscalité |
| G | Gestion générale |
| L | Logistique et Economat |
| M | Mobilité et Transports |
| J | Normes juridiques et Litiges |
| P | Personnel et Organisation |
| V | Population et Sécurité |
| R | Relations internationales |
| H | Santé humaine et animale |
| W | Sciences, Sciences appliquées, Etude et Recherche |
| S | Sécurité sociale et Protection sociale |
| K | Technique et Infrastructure |
| I | Technologie de l'Information et de la Communication. |

De manière plus concrète, les compétences techniques, dans ce premier volet, peuvent être répertoriées 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 chacun 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.

3.2.2.2 Les différentes rubriques liées aux compétences techniques « support »

Dans ce deuxième volet sont répertoriées 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.

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.

¹ ERP signifie Entreprise Ressources Planning.

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).

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.

3.2.2.3 Le niveau de maîtrise attendu des compétences techniques

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

4 PROFILS DE COMPÉTENCES

4.1 Qu'est-ce qu'un profil de compétences?

Un profil de compétences est composé d'une sélection de compétences génériques et de compétences techniques mettant en évidence les attentes de l'Administration fédérale vis-à-vis de ses collaborateurs 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:

- D'identifier les compétences génériques 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 en ce qui concerne 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 génériques et techniques jugées cruciales pour une période déterminée.

4.2 Les profils de compétences au sein de l'Administration fédérale

4.2.1 Les profils de compétences génériques

Les profils de compétences génériques sont élaborés par rôle, par niveau et par classe (D, C, B, A1, A2, A3, A4, A5.²) dans la fonction.

Trois rôles se distinguent:

- Support/Expert : fonctions axées sur l'expertise technique avec ou non un rôle de dirigeant **limité**;
- Dirigeant: fonctions axées sur la direction de personnes ou d'équipes en ce compris la direction fonctionnelle;
- Chef de projet: fonctions axées sur la gestion de projet, en ce compris la direction fonctionnelle des membres de l'équipe de projet.

² Il existe également des profils de compétences génériques pour le personnel scientifique. Ces profils sont construits sur base des mêmes rôles que pour le personnel administratif (Support/Expert, Dirigeant, Chef de projet) et pour les niveaux SW1 à SW4.

Pour ces divers rôles, suivant les niveaux (et classes pour le niveau A) déclinés dans chaque **famille de fonctions** et sur base des critères distinctifs, **un profil de compétence standard** a été construit (128 profils au total). Ces profils sont intégrés dans les **définitions des familles** et peuvent directement être associés aux fonctions qui appartiennent à ces familles (www.cartographiefederale.be).

A côté de ces profils de compétences génériques liés aux familles de fonctions, il existe également une grille générale dans laquelle, pour les divers rôles déclinés selon le niveau de fonction (et classes pour le niveau A), une série de compétences a été choisie dans le dictionnaire des compétences. Cette sélection met en évidence les compétences attendues pour chacun de ces profils. Certaines dérogations à cette sélection sont toutefois possibles suivant des règles précises qui sont détaillées plus loin.

Il existe, dans la grille générale, 29 profils de compétences différents:

| Support/Expert | | Dirigeant | Chef de projet |
|------------------------|----------------------------------|-----------|----------------|
| Sans rôle de dirigeant | Avec un rôle de dirigeant limité | | |
| D | D | D | - |
| C | C | C | - |
| B | B | B | - |
| A1 | A1 | A1 | A1 |
| A2 | A2 | A2 | A2 |
| A3 | A3 | A3 | A3 |
| A4 | A4 | A4 | A4 |
| A5 | A5 | A5 | A5 |

Que ce soit pour les profils construits sur base des familles de fonctions ou pour les profils de base contenus dans la grille générale, une attention particulière est portée sur la cohérence entre les exigences des fonctions de chaque rôle, niveau, et classe et les profils de compétences qui leur sont associés.

4.2.1.1 Quelles compétences retrouve-t-on dans les profils de compétences?

Chaque profil de compétence comprend au moins une compétence par groupe de compétences afin d'assurer que les profils soient équilibrés. Ainsi, chaque groupe de compétences est représenté dans un profil de compétences.

En outre, cinq compétences ont été identifiées comme importantes pour chaque fonctionnaire fédéral. On retrouve ces cinq compétences clés dans chaque profil, à savoir:

- Travailler en équipe;
- Agir de manière orientée service;
- Faire preuve de fiabilité;
- S'auto développer;
- Atteindre les objectifs.

4.2.1.2 Comment établir un profil constitué de 8 à 10 compétences à partir de grille?

1. Sélectionner d'office les 5 compétences clés;
2. Compléter par 3 à 5 compétences:
 - afin d'assurer la présence d'au moins une compétence dans chaque groupe de compétences, choisir la compétence maximale (la plus complexe sélectionnée dans le modèle, c'est-à-dire la compétence colorée située le plus haut dans le modèle).
 - en complétant éventuellement par d'autres compétences (la compétence adjacente inférieure à la compétence maximale ou la compétence adjacente supérieure à la compétence maximale au sein du groupe concerné si celle-ci est mentionnée dans la grille des compétences génériques).

Il existe des règles de dérogation éventuelle à la compétence maximale si celle-ci ne recouvre pas exactement la réalité de la fonction. Des nuances peuvent ainsi être apportées de manière à ce que le profil illustre parfaitement les compétences nécessaires et suffisantes dans le cadre de fonctions déterminées.

- Descendre d'un niveau dans un groupe de compétences en choisissant la compétence adjacente inférieure à la compétence maximale

OU

- Choisir une compétence adjacente supérieure à la compétence maximale au lieu de la maximale dans un groupe de compétences (si cette compétence adjacente supérieure est mentionnée dans la grille des compétences génériques). Dans ce cas, il est possible de choisir la compétence adjacente inférieure dans maximum deux autres groupes de compétences.

En ce qui concerne les groupes de compétences *Gestion des collaborateurs* et *Gestion de son fonctionnement personnel*, il convient de préciser que:

- Le groupe de compétences *Gestion des collaborateurs* est fixe; seule la compétence maximale ou la compétence adjacente supérieure éventuelle peut être choisie.
- Le groupe de compétences *Gestion de son fonctionnement personnel* est libre; toutes les compétences colorées peuvent être choisies car il n'existe pas de compétence maximale dans ce groupe.

Il est conseillé de ne pas dépasser 10 compétences par profil.

De manière à maintenir les profils équilibrés, un profil peut contenir au maximum **une** compétence adjacente supérieure (lorsqu'elle est mentionnée dans le tableau) et **une** compétence adjacente inférieure. Néanmoins, dans le cas où on choisit une compétence adjacente supérieure (lorsqu'elle est mentionnée dans le tableau), il est alors **possible** de choisir une adjacente inférieure à la maximale dans maximum deux autres groupes de compétences.

4.2.1.3 Comment les compétences sont-elles décrites dans les profils ?

1. Indicateurs de comportement

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

Les indicateurs de comportement sont élaborés par niveau (D, C, B, A).

Comme mentionné précédemment, le dictionnaire des compétences comprend une liste générique des indicateurs de comportement. Concrètement, cela signifie que dans cette liste générique d'indicateurs de comportement, six indicateurs de comportement ont été sélectionnés car ils correspondent de façon optimale au niveau (D, C, B, A).

Il n'y a pas de différenciation d'indicateurs de comportement par classe (A1, A2, A3, A4, A5) ou pour les différents rôles. Six indicateurs de comportement pertinents se rapportent à chaque compétence.

Par exemple, la compétence « analyser » est choisie dans le profil de compétences du niveau A et du niveau B:

- Six indicateurs de comportement décrivent concrètement ce qu'« analyser » signifie pour une fonction de niveau A;
- Six autres indicateurs décrivent concrètement ce qu'« analyser » signifie pour une fonction de niveau B.

2. 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 en indiquant « : » après l'indicateur de base.

3. Quelques principes

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 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.

4.2.2 Les profils de compétences techniques

Les compétences techniques, tout comme les descriptions de fonctions sont décrites en termes de de fonction et non de personne. En effet, lorsque sont définies les compétences techniques, il faut 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.

La grille d'expertise technique permet quant à elle de présenter les profils de manière structurée et homogène.

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

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

- Un organigramme 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;
- Une liste des activités pour une vue d'ensemble des activités de l'organisation;
- 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;
- Des analyses de risques pour identifier les situations critiques ;

Par exemple: départs à la retraite, métiers critiques, pénurie pour telle fonction ou tel métier sur le marché du travail, rotation du personnel, etc.

- Des obligations liées à l'obtention d'une certification pour identifier les compétences techniques faisant l'objet d'une certification légale sans laquelle la fonction ne peut pas être exercée ;
- Des cartes de connaissances établies, par exemple, dans le cadre de l'identification des connaissances critiques au sein de l'organisation ;
- Le classement des ouvrages et des périodiques dans la bibliothèque de l'organisation ;
- La structure des espaces de gestion documentaire et d'information (plates-formes collaboratives, bibliothèques virtuelles, intranets).

4.2.2.2 Comment élaborer les 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, cycles d'évaluation, plan global de 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 global des compétences techniques ainsi que des profils de compétences techniques de base élaborés par rôle (Expert/Support, Dirigeant, Chef de projet) et par famille de fonctions, et mis à disposition par le SPF Stratégie et Appui, peuvent également aider à l'élaboration de ces profils.

De manière générale, tout comme pour les compétences génériques, 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 Stratégie et Appui 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.

5 Outils

- Le dictionnaire des compétences de l'Administration fédérale
- La grille des profils de compétences génériques
- La grille d'expertise technique
- Le livre des profils de compétences - base et marges
- Les descriptions de fonctions et les familles de fonctions, y compris les profils de compétences génériques et techniques (www.cartographiefederale.be)
- Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale – manuels:
 - Les douze rubriques d'une description de fonction
 - Les profils de compétences génériques
 - Les profils de compétences techniques

Retrouvez ces manuels et ces outils en version électronique sur www.fedweb.belgium.be, ainsi que sur l'application web *Crescendo* (<https://www.crescendo.belgium.be>).

Le SPF Stratégie et Appui peut vous aider à implémenter la gestion des compétences dans les différents processus RH au sein de votre organisation.

Pour plus de renseignements, contactez la Direction générale Recrutement et Développement à l'adresse cm@bosa.fgov.be.

www.bosa.belgium.be

Editeur responsable: Alfons Boon, Boulevard Simon Bolivar 30 WTC III, 1000 Bruxelles

Dépôt légal: D/2018/7737/11

Janvier 2018