

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

LES PROFILS DE COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES

Manuel

Janvier 2018

DG Recrutement et Développement

SPF Stratégie et Appui

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	3
2	ÉLABORATION DES PROFILS DE COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES	4
2.1	Étapes	4
2.1.1	Inventaire des fonctions	4
2.1.2	Choix des profils de compétences génériques	4
2.1.3	Intégration des valeurs de votre organisation dans les profils de compétences	7
2.1.4	Préparation des profils pour leur utilisation dans les processus RH	7
2.3	Acteurs	8
2.3.1	Service P&O	8
2.3.2	Chef fonctionnel	8
3	OUTILS	9
4	BASES RÉGLEMENTAIRES	10
5	ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF STRATEGIE ET APPUI	11

1 INTRODUCTION

Ce manuel, élaboré par le SPF Stratégie et Appui, concerne l'élaboration des profils de compétences génériques.

Il s'adresse aux experts impliqués dans l'élaboration de profils de compétences au sein d'une organisation fédérale.

Il fait partie d'un ensemble de manuels consacrés aux *Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale*:

- Les douze rubriques d'une description de fonction
- Les profils de compétences génériques
- Les profils de compétences techniques

Pour des raisons pratiques, nous utilisons dans ce document l'expression « service P&O ». Il désigne, selon les organisations, le service d'encadrement P&O, le service RH ou encore le service du personnel.

Nous avons également opté pour l'utilisation de termes génériques tels que « collaborateur », « expert » ou « dirigeant ». Il va de soi qu'ils s'appliquent aux genres féminin et masculin.

2 ÉLABORATION DES PROFILS DE COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES

2.1 Étapes

2.1.1 Inventaire des fonctions

Commencez par inventorier les fonctions actuelles de votre organisation.

Travaillez le plus possible avec des fonctions génériques, de manière à optimiser les « troncs communs » entre fonctions. Les spécifications des tâches se feront dans le cadre des cycles d'évaluation.

Si les descriptions de fonctions doivent être créées ou adaptées, référez-vous au *manuel « Les douze rubriques d'une description de fonction » - Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale*.

Dressez une cartographie de l'ensemble des fonctions de votre organisation par famille de fonctions, par rôle, par niveau et, pour le niveau A, par classe.

2.1.2 Choix des profils de compétences génériques

Deux possibilités s'offrent à vous :

- **Soit** vous choisissez d'utiliser les profils de compétences standards qui ont été construits sur base des familles de fonctions, des rôles (Expert/Support, Dirigeant, Chef de projet) et des niveaux/classes (128 profils standards au total).¹
- **Soit** vous élaborez les profils de compétences génériques à partir de la *grille des compétences génériques*.

Les profils pour l'Administration fédérale ont été établis sur la base d'une analyse approfondie d'un grand nombre de descriptions de fonctions.

Cette analyse a permis d'identifier les compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice des fonctions et de développer la *grille des profils de compétences génériques*. Celle-ci vous donne une vision d'ensemble de tous les profils possibles par rôle, par niveau et, pour le niveau A, par classe.

Un *livre* vous donne, sous forme de tableaux, une vue d'ensemble claire des compétences sélectionnées pour les profils de base ainsi que leurs marges.

Il s'agit donc d'un instrument de base pour l'ensemble des processus RH.

¹ Vous trouverez les familles de fonctions ainsi que les profils qui y sont liés sur l'*application web Crescendo* et sur la *cartographie fédérale* (www.cartographiefederale.be).

Le module Gestion des compétences *de l'application web Crescendo* vous permet également d'élaborer vos profils de manière informatique et qui seront liés dans un deuxième temps à leur titulaire. Si vous souhaitez de plus amples informations à ce sujet, vous pouvez prendre contact via crescendo@bosa.fgov.be.

Pour sélectionner, dans la grille, le profil qui correspond à votre ou vos fonction(s), procédez comme suit:

- Identifiez la famille de fonctions dont dépend la fonction et le rôle qui y est lié (Expert/Support, Dirigeant, Chef de projet).

Si la famille de fonctions est autre que :

- Chefs de projet
- Coordinateurs techniques
- Dirigeants opérationnels
- Dirigeants tactiques
- Dirigeants stratégiques

analysez si votre fonction a des responsabilités de direction (fonctionnelle ou hiérarchique) et choisissez le rôle associé : avec ou sans rôle de dirigeant limité (cf. *Grille des profils de compétences génériques*).

- Identifiez le niveau de la fonction et sa classe s'il s'agit d'une fonction de niveau A.

Vous pouvez ensuite élaborer votre/vos profil(s).

Que vous choisissiez d'utiliser le profil standard associé à la famille de fonctions ou celui construit sur base de la grille des profils de compétences génériques (suivant le rôle, le niveau/classe), vous avez le choix entre:

- une approche **commune** : profils de compétences génériques identiques pour toutes les fonctions appartenant au même rôle et au même niveau/classe;
- une approche **spécifique** : profils de compétences génériques spécifiés par groupes de fonctions ou par fonction, en respectant le critère de rôle et de niveau/classe;
- une approche **mixte**, qui combine l'approche commune et l'approche spécifique.

La **première approche** permet de générer vos profils rapidement et de démarrer tout de suite dans vos processus RH avec une base commune et cohérente.

La **deuxième approche** permet de tenir compte des spécificités de certaines fonctions ou de certains groupes de fonctions, mais nécessite plus de temps.

La **troisième approche** permet de combiner la première et la deuxième approche à des moments différents. Elle permet donc de pouvoir démarrer les cycles d'évaluation avec des descriptions de fonctions complétées pour l'ensemble de l'organisation (via l'approche commune) et de travailler spécifiquement pour des fonctions ad hoc auxquelles vous portez une attention particulière, par exemple dans le cadre d'une sélection, ...

Par la suite, vous pouvez planifier une récolte d'informations, par exemple via le prochain cycle d'évaluation, pour spécifier davantage, lorsque cela s'avère nécessaire, les profils établis de manière standard pour le premier cycle.

Sont présentées ci-dessous concrètement les deux approches:

1. Approche commune

Les profils standards des familles de fonction ou les profils de base de la grille des compétences génériques conviennent à la grande majorité des fonctions. Vous pouvez donc les utiliser tels quels (cf. *Application web Crescendo*).

2. Approche spécifique

Vous souhaitez adapter le profil de compétences à la spécificité de votre ou vos description(s) de fonction(s), vous disposez de plusieurs moyens:

- Adaptation des profils en utilisant les marges

Les marges vous permettent de choisir des compétences plus simples ou plus complexes en remplacement des compétences standard ou en complément à celles-ci. Elles permettent également de choisir des compétences libres supplémentaires. Nous vous conseillons de ne pas dépasser 10 compétences par profil (cf. *Manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale*).

Vous pouvez vous référer au *livre des profils de compétences – base et marges*. Chaque tableau qui y est présenté, propose une vue d'ensemble des compétences sélectionnées pour le profil de base et les marges.

Les principes relatifs à l'utilisation des marges sont décrits dans l'introduction.

Vous trouverez ci-dessous, à titre d'exemple, le tableau des profils de compétences génériques bases et marges d'une des deux descriptions de fonctions explicitées dans le *manuel « Les douze rubriques d'une description de fonction » - Descriptions de fonctions et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale*.

Attaché A2 GRH (IPO074)

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	X	Soutenir		Ecouter activement	*	S'adapter
	Analyser l'information	x	Résoudre des problèmes		Diriger des collaborateurs	K	Travailler en équipe	K	Faire preuve de fiabilité
x	Intégrer l'information	X	Décider		Motiver des collaborateurs	K	Agir de manière orientée service	*	Faire preuve d'engagement
X	Innover	///	Organiser		Développer des collaborateurs	X	Conseiller	*	Gérer le stress
	Conceptualiser		Gérer le service		Souder des équipes	///	Influencer	K	S'auto-développer
	Comprendre l'organisation		Gérer l'organisation		Diriger des équipes		Etablir des relations	K	Atteindre les objectifs
	Développer une vision		Piloter l'organisation		Inspirer		Construire des réseaux		S'impliquer dans l'organisation

Légende: X: profil de base, x : marge inférieure, /// : marge supérieure, K : compétence clé, * : compétences libres

- Contextualisation des indicateurs de comportement

Vous pouvez contextualiser les indicateurs de comportement des compétences de vos profils afin de les rendre plus concrètes dans le contexte qui est le vôtre.

Au moyen de deux points qui suivent l'indicateur de base (:), transcrivez la signification spécifique d'un indicateur de comportement 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 l'interprétation;
- l'ajout ne peut pas chevaucher avec la signification d'un autre indicateur de comportement existant.

2.1.3 Intégration des valeurs de votre organisation dans les profils de compétences

Les profils de compétences comprennent 5 compétences clés. Celles-ci peuvent déjà faire partie des valeurs de votre organisation puisqu'elles sont axées sur des comportements communs pour tous les collaborateurs de l'Administration fédérale.

Si votre organisation dispose de valeurs spécifiques, vous pouvez relier celles-ci aux compétences génériques (soit les compétences clés, soit d'autres compétences) et utiliser les indicateurs de comportement y afférent.

Pour ce faire, vous pouvez procéder comme suit:

- Organisez un workshop de manière à relier vos différentes valeurs aux compétences génériques. Basez-vous sur la définition de chacune d'entre elles;
- Analysez les indicateurs de comportement de chaque compétence générique reliée à vos valeurs et leur pertinence dans le cadre de vos valeurs;
- Contextualisez les indicateurs de comportement qui demandent des précisions. Ceci peut se faire en équipe avec le chef et ses collaborateurs, de manière à favoriser l'appropriation des valeurs au sein de chaque groupe.

2.1.4 Préparation des profils pour leur utilisation dans les processus RH

Une fois que vos profils sont élaborés, joignez chacun d'eux à la ou aux description(s) de fonction(s) à laquelle ou auxquelles ils se réfèrent. Vous pourrez alors les utiliser dans les différents processus RH.

2.3 Acteurs

2.3.1 Service P&O

- Il décide de l'approche à suivre pour construire les profils.
- Il élabore les profils, éventuellement en concertation avec les chefs.
- Il veille à la cohérence des profils pour l'ensemble de l'organisation.
- Il assure leur mise à jour.
- Il les communique aux membres de l'organisation pour utilisation dans un ou plusieurs processus RH.

2.3.2 Chef fonctionnel

Si le service P&O l'estime nécessaire, le chef fonctionnel contribue à la spécification du profil de compétences (choix de compétences, contextualisation des indicateurs de comportement).

Ceci peut se faire via un entretien ou via un workshop.

3 OUTILS

- Le manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale
- 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>).

4 BASES RÉGLEMENTAIRES

Référez-vous aux bases réglementaires des processus RH dans lesquels vous utilisez les profils de compétences génériques.

5 ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF STRATEGIE ET APPUI

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.

SPF Stratégie et Appui
Direction générale Recrutement et Développement

Boulevard Simon Bolivar 30

WTC III

1000 Bruxelles

www.bosa.belgium.be

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

Dépôt légal: D/2018/7737/13

Janvier 2018