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

Les profils de compétences techniques

Manuel

Septembre 2010

Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION 5

2. ELABORATION DES PROFILS DE COMPETENCES TECHNIQUES 6

2.1. ETAPES 6

2.1.1. Lexique des compétences techniques 6

2.1.1.1. Métier 6

2.1.1.2. Support 7

2.1.1.3. Niveau de maîtrise 8

2.1.2. Inventaire des fonctions de votre organisation 8

2.1.3. Inventaire des compétences techniques nécessaires 9

2.1.4. Sources pour détecter vos compétences techniques 12

2.1.5. Approches pour construire les profils de compétences techniques 13

2.1.5.1. Une et une seule fonction 13

2.1.5.2. Divers regroupements 14

2.1.5.3. Illustrations d'approches 17

2.1.6. Construction des profils de compétences techniques 19

2.1.6.1. Vous ne retrouvez pas une compétence technique dans le répertoire général ? 19

2.1.6.2. Comment choisir une rubrique ? 19

2.1.6.3. Combien de compétences techniques à inventorier ? 21

2.1.6.4. Comment rédiger une compétence technique ? 21

2.1.6.5. Comment choisir le niveau de maîtrise d'une compétence technique ? 22

2.1.6.6. Comment détailler une compétence technique ? 22

2.1.6.7. Comment définir les indicateurs de comportement des compétences techniques ? 22

2.1.6.8. Comment contextualiser les indicateurs de comportement ? 23

2.1.7. Préparation des profils de compétences techniques pour leur utilisation dans les processus RH 24

2.1.8. Introduction des profils de compétences techniques dans l'application web Crescendo ou la grille d'expertise technique 25

2.1.8.1. En-tête 26

2.1.8.2. Première colonne à gauche 27

2.1.8.3. Métier & Support 28

2.2. ACTEURS 29

2.2.1. Management de l'organisation 29

2.2.2. Service P&O 30

2.2.3. Chef fonctionnel et/ou experts 31

2.2.4. SPF P&O 31

3. OUTILS 32

4. BASES REGLEMENTAIRES 33

5. ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF P&O 34

1. INTRODUCTION

Ce manuel, élaboré par le SPF P&O, concerne l'élaboration des profils de compétences techniques.

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*:

- « Introduction » pour l'utilisation des descriptions de fonction et l'élaboration des profils de compétences
- « Les douze rubriques d'une description de fonction »
- « Les profils de compétences génériques »
- « Les profils de compétences techniques »

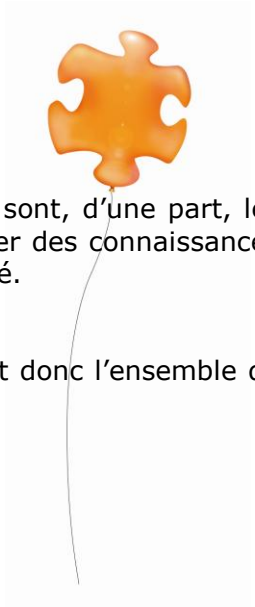
Ceux-ci sont à mettre en lien avec les 9 guides méthodologiques consacrés à l'utilisation de la gestion des compétences dans les différents processus de gestion des ressources humaines (RH). Vous trouverez la liste complète des guides en fin de brochure (point 3. Outils).

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. ELABORATION DES PROFILS DE COMPETENCES TECHNIQUES

2.1. ETAPES



2.1.1. Lexique des 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 sont subdivisées en 2 types:

- Métier;
- Support.

2.1.1.1. 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 17 catégories de métiers au sein de l'Administration fédérale (pour plus d'informations, référez-vous au chapitre suivant *2.1.3. Inventaire des compétences techniques nécessaires*. Ces catégories donnent une indication sur l'orientation du/des domaines d'expertise d'une fonction.

De manière plus concrète, les compétences techniques, dans ce premier volet, peuvent être répertoriées en quatre rubriques:

- ***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.

- ***Les méthodologies/procédures internes***: il s'agit des savoirs théoriques/ procéduraux (modes opératoires compris) liés aux méthodes/procédures à suivre pour exercer son métier. Cette rubrique inclut également les connaissances liées à un éventuel système de qualité (avec certification ou non).

- ***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.

- ***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 de son fonctionnement) et externe (la structure et le fonctionnement d'autres organisations aussi bien au niveau national qu'international). Elles sont donc localisées.

2.1.1.2. Support

Dans ce deuxième volet sont répertoriées les connaissances théoriques et pratiques en relation avec les supports nécessaires pour exercer son métier.

De manière plus concrète, les compétences techniques, dans ce deuxième volet, peuvent être répertoriées en six rubriques :

- ***Les applications bureautiques***: il s'agit des connaissances et des capacités à utiliser les outils bureautiques (traitement de texte, de chiffres ou de données), les systèmes de messagerie, les systèmes d'exploitation, les outils de visualisation, les navigateurs Internet, etc.

- ***Les logiciels spécifiques***: il s'agit des connaissances et des capacités à utiliser les bases de données et outils de stockage et/ou de traitement d'informations, de documentation et/ou les ERP[1] (sur base de SQL, Access, Oracle, Gestionnaire de réseau…) propres à l'Administration fédérale ou à l'organisation.

- ***Le matériel/outil/outillage***: il s'agit des connaissances et des capacités à utiliser du matériel technique au sens large pour exercer son métier.

- ***Les langues***: pour cette rubrique, il y a deux options.

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

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

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

- ***Les techniques d'expression orale***: il s'agit des connaissances et des capacités à utiliser les techniques permettant de transmettre un message oral (conduire une réunion, donner une présentation, négocier, argumenter).

[1]ERP signifie Entreprise Ressources Planning : aussi appelés *Progiciels de Gestion Intégrés* (*PGI*), sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Les Progiciels de Gestion Intégrés proposent généralement des outils de groupware et de workflow afin d'assurer la transversalité et la circulation de l'information entre les différents services de l'entreprise.

2.1.1.3. Niveau de maîtrise

Quatre niveaux de maîtrise sont prévus. Le choix du niveau de maîtrise attendu se fait en utilisant les explications ci-dessous:

- 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, sait mettre en pratique ses connaissances et sait 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, sait 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 quasi totale 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.

2.1.2. Inventaire des fonctions de votre organisation

Dans le cadre de la détermination de vos profils de compétences génériques, vous avez peut-être déjà réalisé cet inventaire. Dans ce cas, repartez de celui-ci.

Sinon, commencez par inventorier les fonctions actuelles de votre organisation. N'oubliez pas de compléter cet inventaire par les fonctions à pourvoir qui n'existent pas encore car elles vous aideront également à déterminer les compétences techniques pour votre organisation.

Pour l'inventaire des fonctions, référez vous au *guide méthodologique Articuler la gestion des compétences et la planification du personnel.*

Travaillez, le plus possible, avec des fonctions génériques, de manière à pouvoir optimaliser les regroupements de fonctions qui serviront ultérieurement.

Vous aurez ainsi une cartographie des fonctions classées par rôle prépondérant, par niveau (et pour le niveau A, par classe) et par service.
Le *manuel « Les douze rubriques d'une description de fonction » - Descriptions de fonction et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale* explique en détails les différentes rubriques d'une description de fonction.

2.1.3. Inventaire des compétences techniques nécessaires

Contrairement au travail réalisé pour les profils de compétences génériques, le SPF P&O n'a pas défini de profils standards pour les profils de compétences techniques.

Il ne peut en effet exister 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, élaboré par les organisations et consolidé par le SPF P&O dans l'*application web Crescendo* évolue dans le temps.

Pour rappel, les compétences techniques, tout comme les descriptions de fonctions, ne sont pas décrites en termes de personnes (qui occupent une fonction) mais en termes de fonction. En effet, lorsque sont définies les compétences techniques, il ne faut pas prendre comme base de référence les titulaires de la fonction et leurs qualités intrinsèques mais uniquement les compétences nécessaires et suffisantes à l'exercice de la fonction.

Pour aider les organisations à pouvoir démarrer cet inventaire, le SPF P&O propose un répertoire de base des compétences techniques, toutes catégories de métiers confondues. Vous trouverez également dans ce répertoire une liste de compétences techniques classées sur base d'un des trois rôles (Support/Expert – Dirigeant – Chef de projet) qui peut vous servir de tronc commun lors de l'inventaire des compétences techniques.[2]

Les organisations, en travaillant à leurs inventaires, alimenteront ce répertoire. Grâce à l'*application web Crescendo*, vous aurez toujours à votre disposition et à jour l'ensemble des compétences techniques.

Il existe 17 catégories de métiers qui permettent de vous aider à structurer les compétences techniques. Vous trouverez ci-dessous la définition de chacune d'entre elles.

- **Budget et Finances publics**: traite les matières relatives au budget et à la comptabilité, aux systèmes et aux méthodologies de vérification et de gestion des comptes financiers ainsi qu'aux paiements effectués par l'Administration fédérale.

- **Communication et Information**: traite les matières relatives à la communication aussi bien interne qu'externe, aux langues et aux traductions, aux relations publiques ainsi qu'au protocole.

- **Economie**: traite les matières relatives à la macro- et à la micro-économie, à l'économie politique et rurale, au fonctionnement et à la régulation des marchés nationaux et internationaux, au commerce national et international, à la promotion et régulation des entreprises ainsi qu'à l'actuariat.

- **Emploi**: traite les matières relatives à la concertation syndicale, aux conditions de travail, à l'application et au contrôle de la réglementation en matière d'emploi, au bien-être au travail ainsi qu'aux actions positives et à l'insertion sur le marché du travail.

[2] Vous pouvez consulter le répertoire de base des compétences techniques et la liste des compétences techniques par rôle via l'application web Crescendo: https://www.crescendo.belgium.be/.

- **Fiscalité**: traite les matières relatives à la détermination de la taxation en matière d'impôts directs et indirects ainsi que les taxes assimilées, à la perception, au recouvrement, à l'enregistrement, au suivi et au transfert de moyens financiers pour le compte de l'Administration fédérale en matière d'impôts directs et indirects et taxes assimilées ainsi qu'à la détection et à la recherche des cas de fraude importante, en vue d'effectuer les redressements fiscaux nécessaires en matière d'impôts directs et indirects et taxes assimilées.

- **Gestion Générale**: traite les matières relatives à la direction et à la gestion des services non spécifiques (c'est-à-dire les services pour lesquels les aptitudes de management priment sur l'expertise technique exigée), à la direction et à l'accompagnement des projets non spécifiques (c'est-à-dire les projets pour lesquels les aptitudes de gestion de projet priment sur l'expertise technique exigée), à la gestion administrative et aux processus administratifs ainsi qu'au soutien général du management.

- **Logistique et Economat**: traite les matières relatives aux procédures d'achat et des marchés publics, à la gestion et à la maintenance des bâtiments et des infrastructures (sécurité, mobilier, domotique…), à la gestion du petit et du grand matériel ainsi qu'à la gestion des unités de production propres.

- **Mobilité et Transports**: traite les matières relatives à la politique nationale et internationale de transport, à la problématique générale de mobilité et des transports (à l'exception des sciences techniques), à la sécurité routière (transport terrestre, maritime et aérien) ainsi qu'au contrôle administratif et à la régulation des différentes formes de transport.

- **Normes juridiques et Litiges**: traite les matières relatives au développement des normes juridiques à savoir la rédaction, la modification et la coordination de la réglementation interne (législation) et internationale (négociations) et leur exécution ainsi qu'à un appui juridique c'est-à-dire un soutien dans des dossiers juridiques et le règlement des litiges.

- **Personnel et Organisation**: traite les matières relatives à la politique du personnel à savoir les systèmes et les méthodologies en matière de recrutement et de sélection, d'organisation interne, d'évaluation, de formation, de développement de la carrière, d'administration du personnel et de gestion du personnel ainsi qu'à l'organisation c'est-à-dire les systèmes et les méthodologies d'optimisation des processus de fonctionnement internes, de développement de l'organisation.

- **Population et Sécurité**: traite les matières relatives à l'enregistrement des personnes (législation sur la nationalité, registre national…), à la migration des personnes (passeports, permis de séjour, asile…), aux élections, à la sécurité interne du pays (établissements pénitentiaires, centres de crise, services incendie ainsi qu'à la sécurité externe du pays (contrôle, services de police, catastrophes, conflits armés et terrorisme).

- **Relations internationales**: traite les matières relatives à la collaboration et aux relations internationales comme notamment la coopération au développement, le suivi et l'analyse d'un pays ou d'une région afin d'aider à soutenir les intérêts belges…

- **Santé humaine et animale**: traite les matières relatives aux domaines médicaux (psychiatrie, médecine du travail, médecine d'urgence et des catastrophes…), aux domaines paramédicaux (pharmacie, kinésithérapie…) et aux domaines psychosociaux (assistants sociaux…) axés sur la santé physique et le bien-être des personnes ainsi qu'aux domaines vétérinaires axés sur la santé et le bien-être des animaux.

- **Sciences, Sciences appliquées, Etude et Recherche**: traite les matières relatives aux sciences (exactes) comme la chimie, la physique, l'agriculture, la biologie, l'environnement, la géographie et les spécialisations – à l'exception des sciences appliquées et des sciences humaines - ; aux sciences portant sur les arts et la culture, aux sciences propres à la gestion environnementale ainsi qu'aux services d'étude généraux en matière d'étude et de recherche.

- **Sécurité sociale et Protection sociale**: traite les matières relatives à la sécurité sociale et à l'application et au contrôle de sa réglementation, à l'accompagnement social et psychologique des personnes ainsi qu'à l'indemnisation des personnes dans le cadre de la protection sociale.

- **Technique et Infrastructure**: traite les matières relatives aux sciences appliquées et aux questions relatives au domaine des ingénieurs tels que le génie civil, l'architecture et la géométrie (= ingénierie) ainsi que la prévention technique et la sécurité (hors infrastructure et soutien logistique).

- **Technologie de l'Information et de la Communication**: traite les matières relatives à la gestion des réseaux et des banques de données, à la programmation et à l'analyse, au développement informatique ainsi qu'aux multimédias informatiques comme la téléphonie et la vidéophonie.

Vous pouvez constater que les catégories de métiers portent le même nom que les filières de métiers utilisées dans le cadre des fonctions de niveau A (pour plus d'informations, référez-vous aux pages Fedweb concernées).

Dans un souci de cohérence, nous avons gardé cette même nomenclature et ces mêmes définitions mais nous l'avons élargie aux fonctions de niveaux B, C et D.

Pour vous aider à faire une corrélation entre les familles de fonctions auxquelles sont associées l'ensembles des fonctions de niveau B, C et D et ces 17 catégories de métiers, vous pouvez vous baser sur le tableau de regroupements spécialement conçu à cet effet.

Ces catégories de métiers sont elles-mêmes subdivisées en spécialisations même si aujourd'hui, les compétences techniques ne sont pas classées par spécialisations.

Tout comme pour les catégories de métiers, ces spécialisations peuvent vous aider à structurer les compétences techniques et sont évolutives, de par le travail d'élaboration des profils de compétences techniques par les organisations.[3]

Le répertoire de base des compétences techniques se structure donc actuellement par catégorie de métiers et dans une seule spécialisation dénommée Général. Chacune de ces compétences techniques sont classées dans une ou plusieurs rubriques de « Métier » et/ou « Support ».

[3] Plus d'informations sur les catégories de métiers sur www.cartographiefederale.be (filières de métiers).

2.1.4. Sources pour détecter vos compétences techniques

Pour détecter vos compétences techniques, regardez ce qui existe déjà, comme éléments, dans votre organisation:

- Les descriptions de fonctions qui aident à détecter les compétences techniques (cf. rubrique « Profil de compétences techniques »): leur cartographie permet de regrouper les compétences techniques par fonction ou groupes de fonctions;
- Un organigramme structurel et/ou une liste des services qui fournissent une vue d'ensemble hiérarchisée des métiers de l'organisation et des spécialisations présentes: il permet de regrouper les compétences techniques par familles de métiers;
- Une liste des activités qui fournit une vue d'ensemble de l'organisation: elle permet de regrouper les compétences techniques par processus qui peuvent être ensuite regroupés par métier;
- Des plans de management - stratégiques et/ou opérationnels - qui aident à préciser la raison d'être de l'organisation et 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 (tel processus est géré par tel ou tel service);
- Des analyses de risques qui aident à 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;
- Des obligations liées à la fonction ou l'obtention d'une certification qui aident à identifier les compétences techniques faisant l'objet d'obligations légales sans lesquelles la fonction ne peut pas être exercée: elles permettent de regrouper les compétences techniques critiques par fonction;
- Les cercles de développement qui aident à identifier 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 fonction: elles permettent de regrouper les compétences techniques par fonction.

Toutes ces sources d'informations sont complémentaires mais peuvent aussi être utilisées de manière tout à fait indépendante.

En fonction de ce que vous aurez trouvé comme source d'information disponible, de ce que vous aurez pu identifier, des conclusions que vous aurez pu tirer, rassemblez ces divers éléments de manière à ce que les diverses sources ne se chevauchent pas et que les personnes qui travailleront ensuite à l'élaboration des profils puissent se baser sur un ensemble cohérent.

Vous pouvez bien entendu décider, avant de passer à la consolidation des divers éléments existants, de travailler sur une ou plusieurs des sources afin de compléter les informations dont vous disposez déjà. Nous vous conseillons, principalement pour des raisons de délais, d'en analyser la plus-value; chaque source doit en effet permettre d'apporter une réelle valeur ajoutée à vos sources d'informations déjà disponibles.

Penchez-vous ensuite sur l'approche à suivre pour concrétiser votre inventaire de compétences techniques.

2.1.5. Approches pour construire les profils de compétences techniques

Plusieurs approches sont possibles pour construire les profils de compétences techniques. Celles-ci, de par leur complémentarité, peuvent également être associées pour établir l'inventaire complet des compétences techniques de votre organisation.

Vous pouvez définir un profil:
- pour une et une seule fonction, ou
- pour divers regroupements.

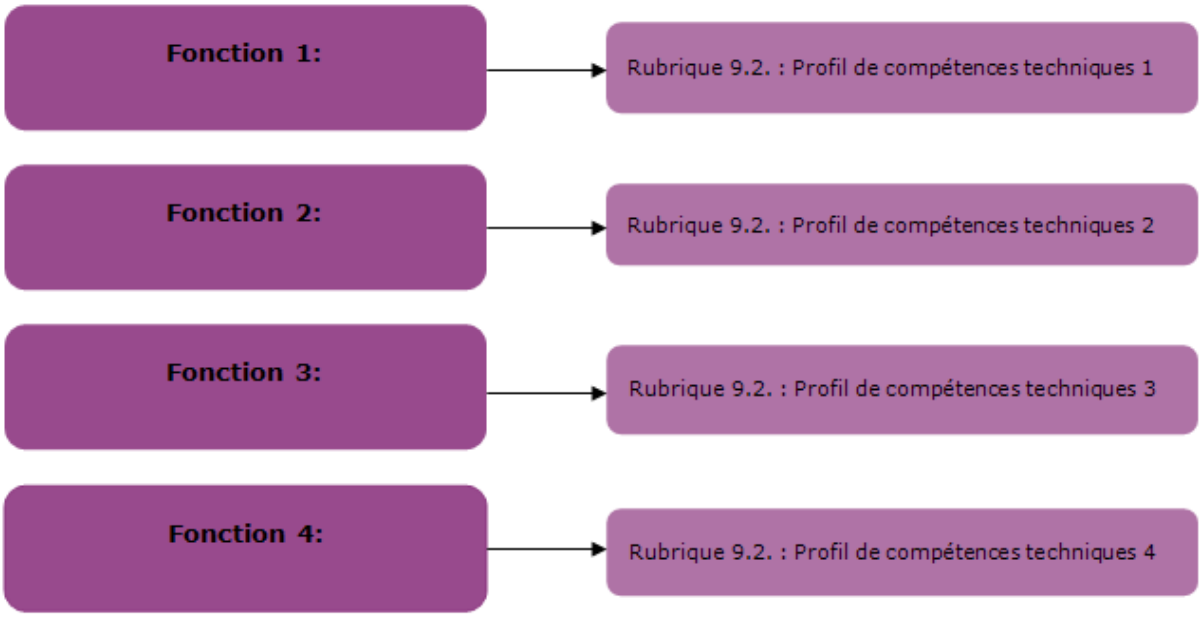
Selon le processus (sélection, cercles de développement, plan global de développement, …) dans lequel vous allez utiliser le profil de compétences techniques, une approche peut être plus adaptée qu'une autre.

Les *guides méthodologiques Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale* liés aux divers processus RH explicitent l'utilisation du profil de compétences techniques respectivement dans chacun des processus.

2.1.5.1. 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 puisqu'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, le rôle prépondérant de la fonction.
3. Prenez la liste des compétences techniques par rôle prépondérant.
4. Prenez les sources d'informations consolidées, précédemment détectées tel qu'indiqué au chapitre précédent, et spécifiquement utiles pour cette description de fonction.



Il est également intéressant de regarder 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.

2.1.5.2. Divers regroupements

Il s'agit de l'approche macro. Elle est la plus structurelle 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.

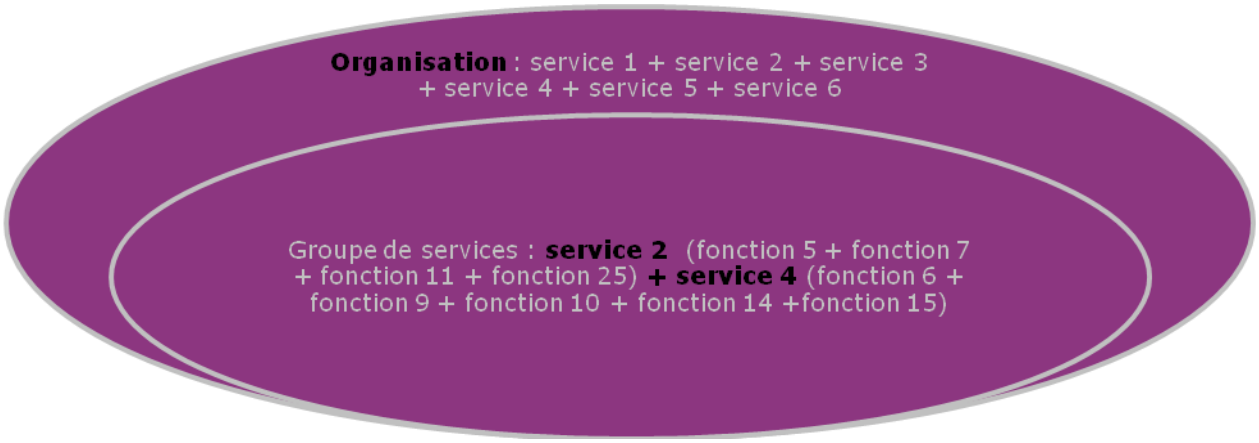
Types de regroupements:
- services ou
- fonctions.

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 qui s'entend 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.



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:

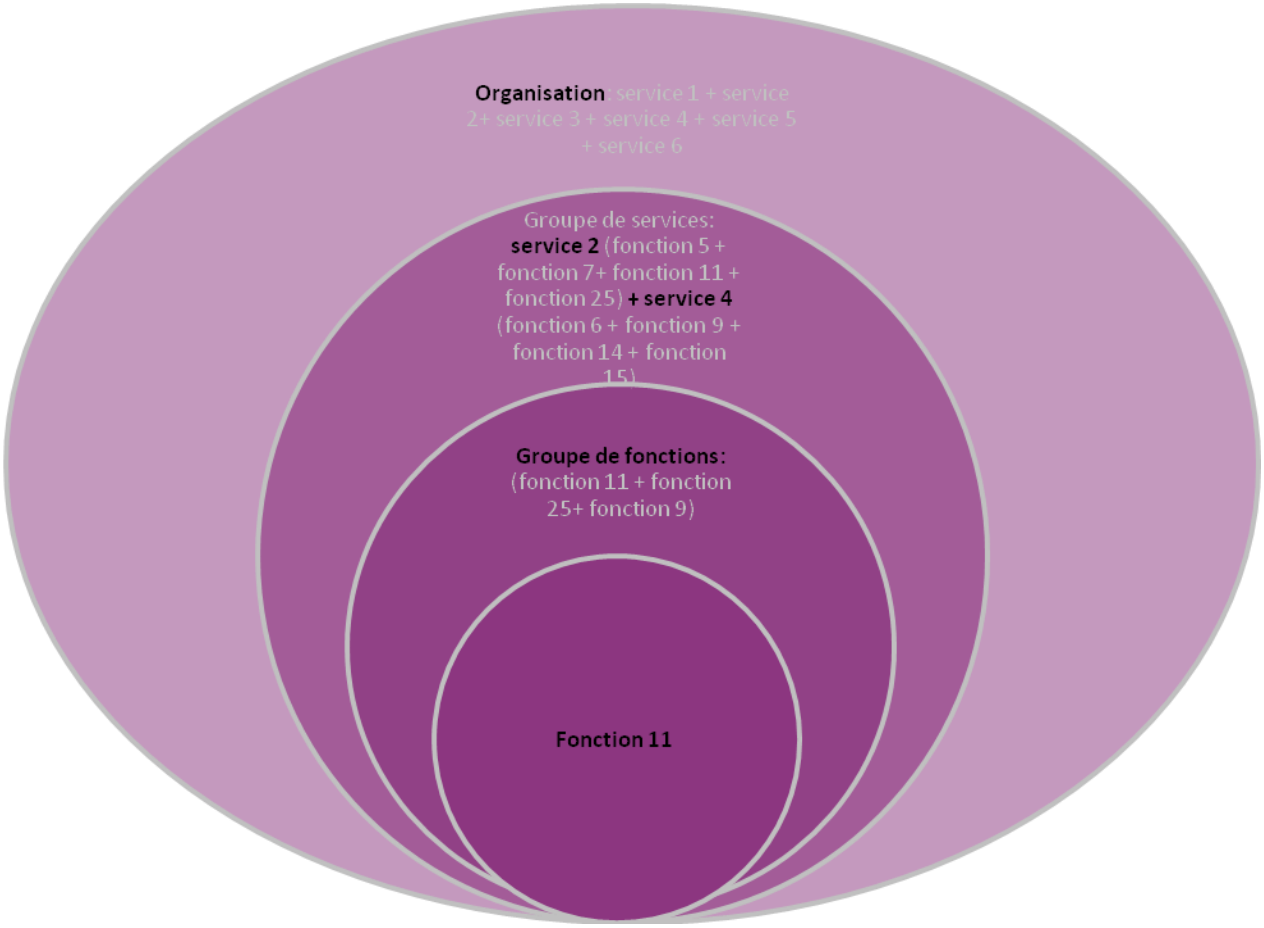
- demandez-vous si des compétences techniques communes sont liées à un ou plusieurs niveaux. Dans ce cas, vous pouvez travailler par niveau ou groupe de niveaux (A, B, C, D et/ou SW[4]);
- demandez-vous la même chose pour les fonctions. Si vous trouvez des compétences techniques communes liées à plusieurs fonctions, vous pouvez travailler par groupe de fonctions.

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.

[4] Niveaux valables pour le personnel scientifique des institutions scientifiques.

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



<u>Par groupe de fonctions</u>
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.

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 :

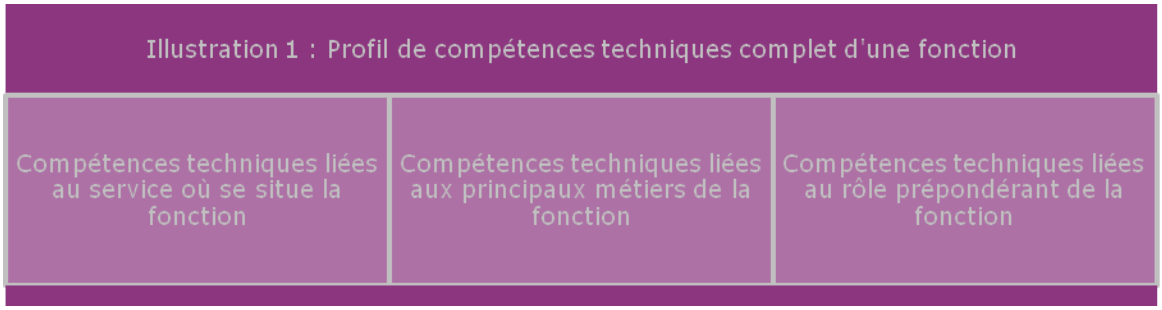
- demandez-vous si des compétences techniques communes sont liées à un ou plusieurs niveaux. Dans ce cas, vous pouvez travailler par niveau ou groupe de niveaux (A, B, C, D et/ou SW).

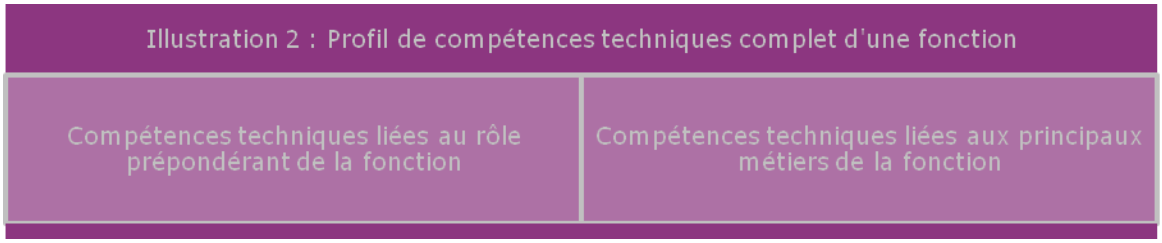
Ensuite, vous pouvez passer à l'approche micro - une et une seule fonction - et décliner votre regroupement par fonction.

2.1.5.3. Illustrations d'approches

Pour vous aider à visualiser le résultat final, voici quelques illustrations d'approches différentes qui s'appuient sur les regroupements possibles combinés aux sources d'informations, le tout décrit ci-dessus.

Le profil de compétences techniques complet pour une fonction se compose de la somme des compétences techniques identifiées, le cas échéant, dans chaque regroupement.





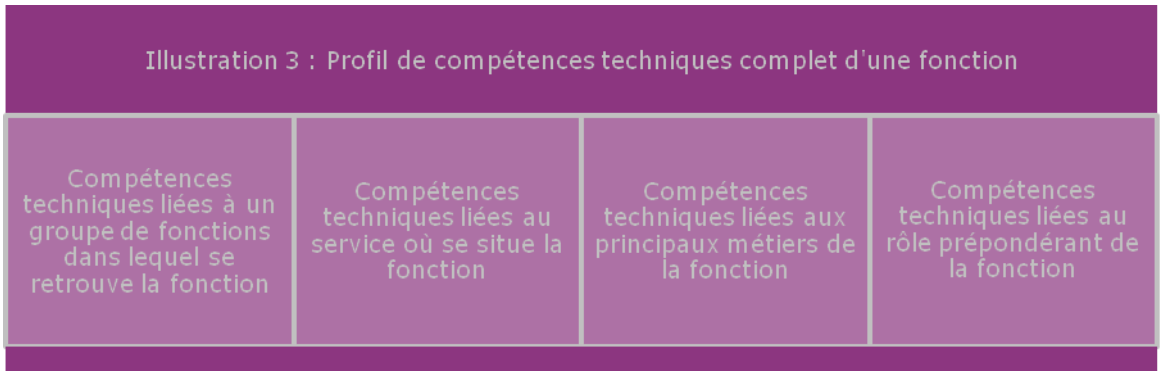


Illustration 4 : Profil de compétences techniques complet d'une fonction

Compétences techniques liées à un groupe de fonctions dans lequel se retrouve la fonction	Compétences techniques liées au niveau de la fonction	Compétences techniques liées au service où se situe la fonction	Compétences techniques liées aux principaux métiers de la fonction	Compétences techniques liées au rôle prépondérant de la fonction

Illustration 5: Profil de compétences techniques complet d'une fonction

Compétences techniques liées à la fonction

EXEMPLE DU SPF MOBILITE

Illustration 6 : Profil de compétences techniques complet d'une fonction

Déclencheur: mise en place d'une politique, de programme de plans de formation formels et de mécanisme pour s'assurer que le personnel technique d'une DG a reçu toute la formation nécessaire à l'accomplissement de ses tâches	*Approche*: par service et puis par fonction *Objectifs* : comment les compétences techniques nécessaires à une fonction peuvent-elles être développées et quand doivent-elles être acquises ? *Résultats*: inventaire des compétences techniques nécessaires pour la fonction et inventaire des compétences techniques de chaque personne du service (cartographie des compétences de ce service disponible)

Plus d'information sur cette approche ? Prenez contact avec nous: cm@p-o.belgium

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 ou supérieure à l'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/pouvez y consacrer.

2.1.6. Construction des profils de compétences techniques

Quelque 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* ou la *grille d'expertise technique* sont les deux outils du SPF P&O mis 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 général présenté par ordre alphabétique dans « Métier » ou « Support » ou, dans une des catégories de métiers ou directement dans la rubrique identifiée, et la sélectionner.

  OU

- **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 secrétaire 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 au chapitre *2.1.3. Inventaire des compétences techniques nécessaires*.

2.1.6.1. Vous ne retrouvez pas une compétence technique dans le répertoire général ?

Soumettez-nous 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 P&O via le mail crescendo@p-o.belgium.be afin de déterminer ensemble notre collaboration. Notez que le SPF P&O ne statue que sur la forme de la compétence et sa cohérence avec les autres compétences techniques mais absolument pas sur sa pertinence.

2.1.6.2. Comment choisir une rubrique ?

Reportez-vous aux définitions mentionnées au chapitre *2.1.1. Lexique des compétences techniques*.

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:

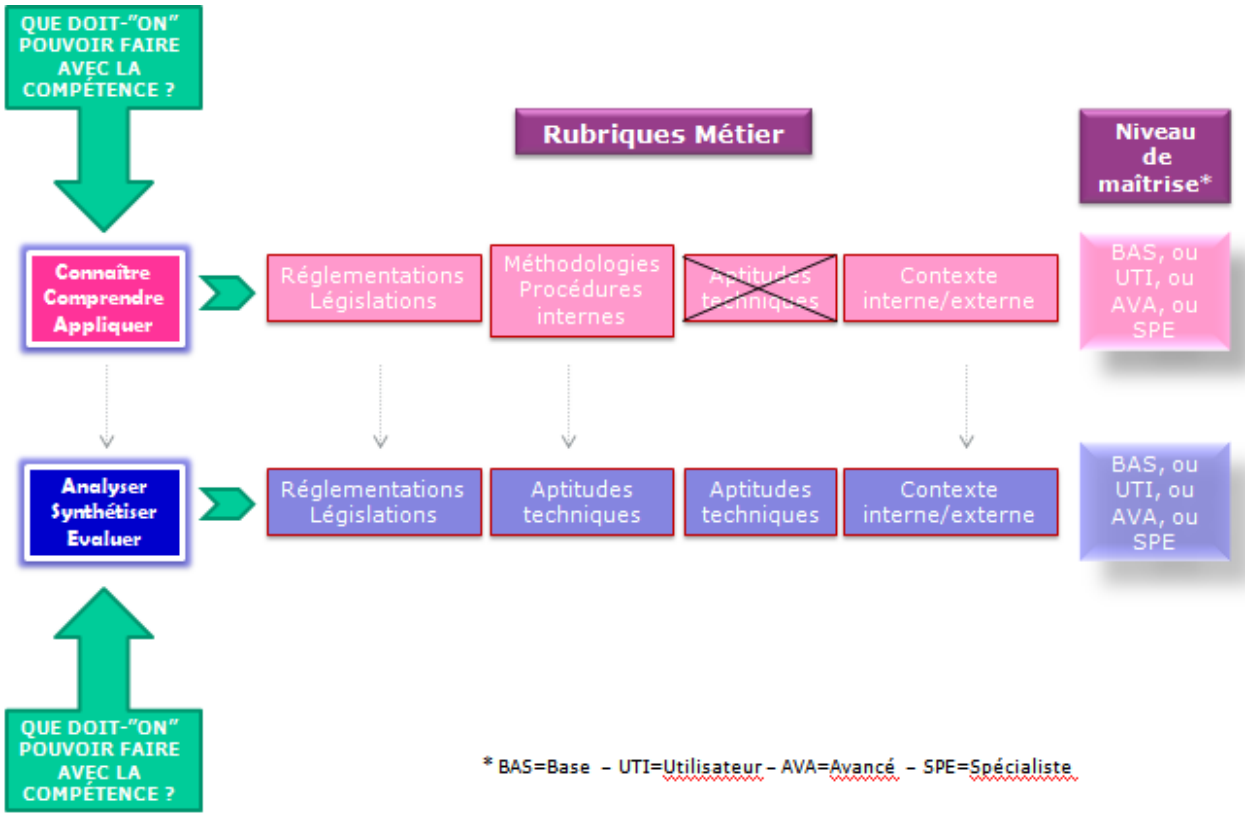
- Réglementations/Législations
- Méthodologies/Procédures internes
- Aptitudes techniques
- Contexte interne et externe

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 ».

Et voici, en schéma ce principe de classement:



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 aussi bien dans la rubrique Aptitudes techniques de « Métier » et dans la rubrique Applications bureautiques de « Support ».

Une fois ce choix dans les rubriques opéré, 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 métier 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 ITMA de l'IFA s'occupe des formations, matière P&O, compétence qui se retrouvera donc dans la catégorie de métier P&O).

2.1.6.3. Combien de compétences techniques à inventorier ?

Tout comme pour les compétences génériques, il est important de rester pragmatique et réaliste face aux exigences de la fonction. A cette fin, le conseil du SPF P&O est de limiter le choix des compétences techniques à celles nécessaires et suffisantes pour exercer la fonction.

Il n'est pas possible de donner un nombre limite de compétences techniques car la matière est trop spécifique à chaque organisation. Toutefois, lorsque vous construisez vos profils de compétences techniques, il faut garder à l'esprit que plus le nombre de compétences est important, plus le travail de gestion de celles-ci est important, tant au niveau du suivi, de l'évolution qu'au niveau de leur mise à jour.

L'élément que vous devez toujours garder à l'esprit est la réelle valeur ajoutée de telle ou telle compétence technique dans le profil de la fonction.

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

2.1.6.4. Comment rédiger une compétence technique ?

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.

2.1.6.5. Comment choisir le niveau de maîtrise d'une compétence technique ?

A chaque compétence technique est attribué un niveau de maîtrise attendu pour pouvoir exercer sa fonction. Il s'agit bien du niveau de maîtrise de la fonction et non de la personne.

Il est important de choisir le niveau qui est nécessaire et suffisant dans le cadre de la fonction ou du regroupement concerné. Quatre niveaux de maîtrise sont proposés:

Base – Utilisateur - Avancé - Spécialiste

Lors de la construction de profil avec un regroupement, pensez à choisir un niveau de maîtrise pas trop élevé car au fur et à mesure que vous irez vers le profil d'une et une seule fonction, le niveau de maîtrise peut être (mais pas systématiquement) plus exigeant.
Pour la rubrique « Langues », les niveaux de maîtrise proposés sont:

Non réglementaire - Réglementaire

Si la description de fonction dans le cadre d'une sélection stipule que des connaissances en langues sont obligatoires, alors le niveau de maîtrise est de type réglementaire. Si la description de fonction mentionne que des connaissances en langues sont utiles sans qu'il y ait une obligation réglementaire, alors le niveau de maîtrise est non réglementaire.

2.1.6.6. Comment détailler une compétence technique ?

Vous pouvez préciser la compétence technique pour mieux la cadrer surtout si elle recouvre beaucoup de matière (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.

2.1.6.7. Comment définir les indicateurs de comportement des compétences techniques ?

Contrairement au travail effectué pour les profils de compétences génériques, le SPF P&O 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 cercles de développement ou dans un contexte de sélection. Un indicateur reflète lors de l'évaluation 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 ne s'expriment que par des mots.

- Combinée: ils contiennent à la fois des chiffres et des mots.

Lors de l'élaboration de ces indicateurs, on peut énumérer un certain nombre de caractéristiques auxquelles un bon indicateur doit satisfaire :

- **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 être évaluée deux fois.
- **Concordance**: l'indicateur doit effectivement fournir des informations sur la compétence technique à laquelle il a trait.
- **Fiabilité**: l'indicateur doit indiquer clairement le niveau que le titulaire de la fonction doit atteindre pour évaluer correctement ses comportements.
- **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.
- **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'optimaliser l'uniformité de la mesure des comportements liés aux compétences techniques. Ils sont clairs, concrets, et utilisables par tous.

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

2.1.6.8. Comment 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 collaborateur 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.

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 et ajouté.

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

2.1.7. Préparation des profils de compétences techniques 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 considérée comme acquise.

- 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 (pour plus d'informations, référez-vous au *guide méthodologique Articuler la gestion des compétences et le développement des compétences*).

- Moyens de développement: il s'agit des méthodes d'apprentissage dans le cadre du développement du personnel liées à une compétence technique (pour plus d'informations, référez-vous au *guide méthodologique Articuler la gestion des compétences et le développement des compétences* et au *tableau des moyens de développement*).

Selon les processus RH par lesquels vous commencez, vous ne travaillerez sans doute pas sur toutes les compétences techniques en même temps, une prioritisation peut alors être nécessaire. Cela ne signifie pas que les compétences techniques que vous laissez pour un second temps ne sont pas importantes.

Par exemple, dans le cadre de l'entretien de planning des cercles de développement, 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 collaborateur au cours du cycle.

En outre, le chef fonctionnel 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.

2.1.8. Introduction des profils de compétences techniques dans l'application web Crescendo ou la grille d'expertise technique

Nous vous conseillons pour ce faire d'utiliser l'*application web Crescendo*[5].

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

Les différents termes utilisés dans la grille sont définis dans le chapitre 2.1.1. Lexique des compétences techniques. Référez-vous également aux chapitres précédents pour la méthodologie de construction des profils de compétences techniques.

La *grille d'expertise technique* est composée de 3 parties principales, la 4ème partie étant une liste de valeurs permettant de gérer les champs déroulants.

L'**onglet 1** est intitulé « Cptces techniques communes » et répertorie les compétences techniques communes selon l'approche que vous aurez choisie.
Lorsque l'approche par fonction est choisie, il faut utiliser uniquement cet onglet.
Lorsque l'approche par regroupement est choisie, ce sont les « 70-80% » des compétences communes qui reviennent dans cet onglet 1.

Trois lignes par rubrique ont été indiquées par défaut. D'autres peuvent être ajoutées si elles sont nécessaires tout comme elles peuvent être supprimées si elles ne le sont pas.

L'**onglet 2** est intitulé « Cptces techniques spécifiques » et doit être utilisé, en plus de l'onglet 1, uniquement, lorsque l'approche se fait par regroupement.
Sont reprises ici les compétences techniques qui ne se retrouvent pas dans l'onglet 1 et qui représentent les « 20-30% » spécifiques.
Tant que l'approche fonction n'est pas atteinte, les compétences techniques peuvent être déclinées avec les tableaux de l'onglet 2.
Trois lignes par rubrique ont été indiquées par défaut. D'autres peuvent être ajoutées si elles sont nécessaires tout comme elles peuvent être supprimées si elles ne le sont pas.

Par défaut, 3 tableaux « compétences techniques spécifiques » apparaissent sur la feuille. Les tableaux non utilisés peuvent être supprimés.

[5] Pour plus d'information, référez-vous au manuel d'utilisation de l'*application web Crescendo*: https://www.crescendo.belgium.be/ (onglet « Plus d'information »)

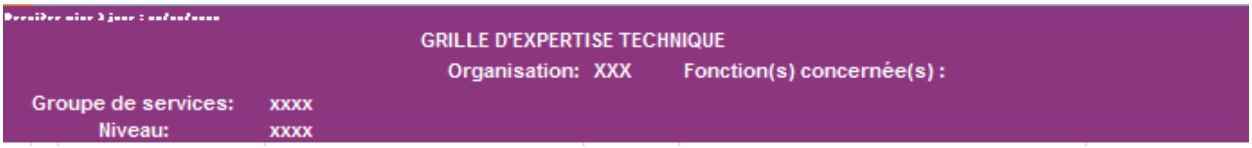
L'**onglet 3** est intitulé « Votre template consolidé » et doit être utilisé, une fois les onglets 1 et 2 remplis, uniquement lorsque l'approche se fait par regroupement. Il faut copier/coller les tableaux de ces onglets à la suite l'un de l'autre dans l'onglet 3 afin d'obtenir un profil de compétences techniques complet.
Pour rappel, la grille complète devrait idéalement tenir sur maximum deux pages A4.

L'**onglet 4** est intitulé « Liste valeurs » et reprend l'ensemble des listes de valeurs utilisées dans la grille.
La liste des compétences techniques du répertoire global ne s'y trouve pas puisqu'elle est évolutive.

Avant de travailler avec ce template ou de le diffuser au sein de votre organisation, il est fortement conseillé d'incorporer cette liste comme liste de valeurs pour la colonne Description des onglets 1 et 2. Sur simple demande via notre mail crescendo@p-o.belgium.be, nous vous enverrons la dernière version de ce répertoire (extrait de l'*application web Crescendo*). Pour rappel, la mise à jour automatique de ce répertoire n'existe que dans cette l'*application web Crescendo*. Tenez en compte lors de la construction/validation de vos profils de compétences.

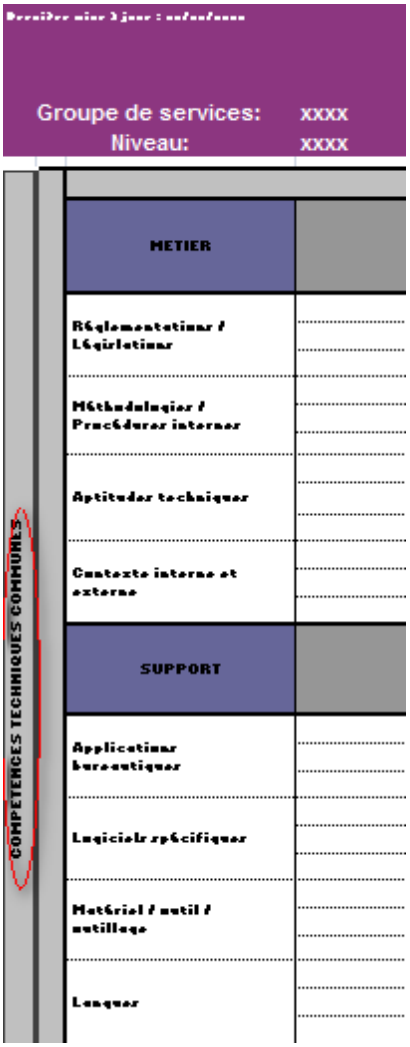
L'**onglet 5** est intitulé « Infos FR » et reprend sommairement les explications des différentes colonnes de la *grille d'expertise technique*.

2.1.8.1. En-tête



- **Dernière mise à jour** : indiquez régulièrement la date de dernière mise à jour de la grille
- **Organisation** : indiquez le nom de l'organisation concernée
- **Fonction(s) concernée(s)** : nommez la ou les fonctions dont il est question dans la grille
- **Groupe de services / Groupe de fonctions / Service / Fonction** : choisissez l'approche utilisée dans le menu déroulant et indiquez dans le champ à côté le(s) service(s) concerné(s) ou la (les) fonction(s) concernée(s). La capture d'écran ci-dessus montre l'option "groupe de service". Les autres possibilités sont disponibles dans le menu déroulant
- **Niveau** : indiquez le niveau de la fonction soit D, C, B, A, SW. Si c'est un groupe de niveaux, indiquez les niveaux pris en compte

2.1.8.2. Première colonne à gauche

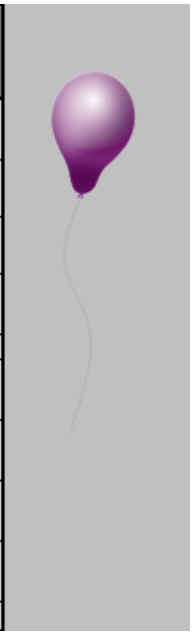


- **Compétences techniques communes ou spécifiques**: lorsque l'approche se fait par service(s), indiquez l'activité/les activités concernée(s), si c'est pertinent. Cette colonne n'apparaît pas lorsqu'une autre approche est choisie.

2.1.8.3. Métier & Support

METIER	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE (nécessaire pour la fonction)	DETAILS
Réglementations / Législations			
Méthodologies / Procédures internes			
Aptitudes techniques			
Contexte interne et externe			

SUPPORT	DESCRIPTION	NIVEAU DE MAITRISE (nécessaire pour la fonction)	DETAILS
Applications bureautiques			
Logiciels spécifiques			
Matériel / outil / outillage			
Langues			
Techniques d'expression écrite			
Techniques d'expression orale			



Description

Remplissez dans cette colonne la compétence technique relative à chaque rubrique.

Cette colonne est obligatoire.

Maîtrise

Choisissez pour chaque compétence technique un niveau parmi les niveaux repris dans la liste de valeurs.

Dans la rubrique « Langues », mentionnez éventuellement dans la colonne « Détails », la référence à la réglementation (lois sur l'emploi des langues en matière administrative coordonnées le 18 juillet 1966 dont l'art. 53 fixe les conditions de délivrance des certificats de connaissances linguistiques).

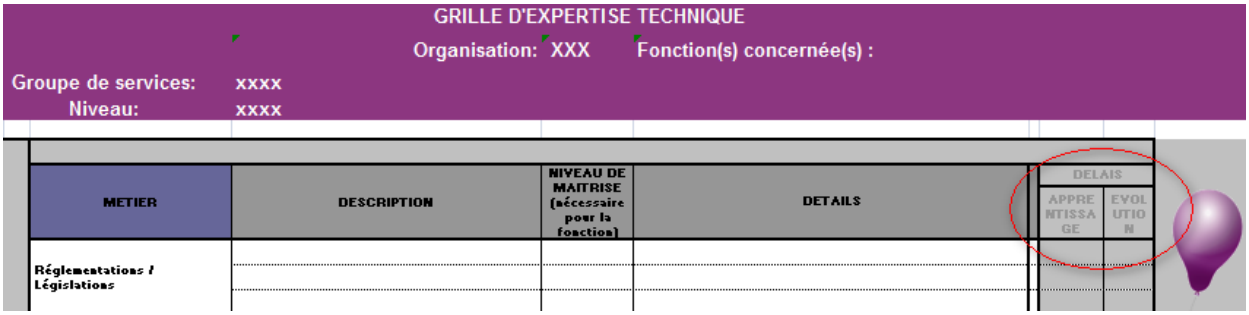
Cette colonne est facultative.

Détails

Cette colonne offre l'opportunité d'ajouter des précisions quant à la compétence technique en question.

Cette colonne est facultative.

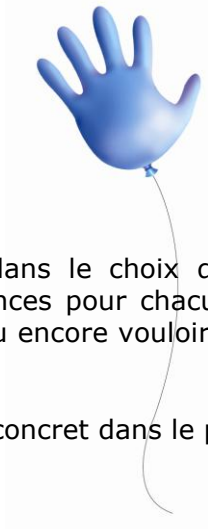
Colonnes supplémentaires



Vous avez la possibilité d'utiliser des colonnes supplémentaires selon l'utilisation des profils de compétences techniques dans les processus RH.

Vous trouverez deux colonnes grisées dans le template, à l'extrême droite, D'autres peuvent être ajoutées si elles sont nécessaires tout comme elles peuvent être supprimées si elles ne le sont pas (l'une ou l'autre ou les deux)**.**

Ces colonnes sont facultatives.



2.2. ACTEURS

2.2.1. Management de l'organisation

Le management de l'organisation joue un rôle stratégique dans le choix de l'approche globale. 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 de l'organisation peut également jouer un rôle concret dans le processus de validation des profils de compétences.

2.2.2. Service P&O

Le service P&O est le garant du respect de la méthodologie, de la qualité et de la cohérence des profils de compétences techniques, tout comme ceux des compétences génériques et, d'une manière générale, des descriptions de fonctions.

Quelques étapes importantes dans son intervention:

- Analyser et proposer l'approche (ou les approches) qui sera (ont) utilisé(es) au sein de l'organisation.
-
- Elaborer les profils de compétences techniques selon l'approche déterminée avec la collaboration des chefs et/ou d'experts.

- Collaborer avec les autres organisations lorsque les fonctions sont similaires et/ou mettre en commun les profils déjà existants.

- Accompagner et suivre la construction des profils compétences techniques.

- Valider les profils de compétences techniques.

- Transmettre au SPF P&O les compétences techniques qui n'étaient pas encore dans le répertoire général.

- Mettre à jour régulièrement les profils de compétences techniques. Dès qu'une compétence technique disparaît ou qu'une nouvelle compétence fait son apparition, adapter les profils.

- Transmettre au SPF P&O les compétences techniques qui disparaissent.

Afin de faciliter le travail entre les chefs, les experts et le service P&O tel qu'expliqué ci-dessus, les organisations sont encouragées à créer des groupes de travail, structurés selon l'approche prédéfinie.
Des réunions de travail pourront ainsi être organisées de façon régulière et pragmatique afin de garder l'exercice d'analyse des compétences techniques (identification et choix de ces compétences) réaliste pour chacun.
Le SPF P&O conseille 2 à 3 réunions, entre les divers intervenants, pour finaliser les profils de compétences techniques.

L'intervention du service P&O peut varier selon les organisations et leur fonctionnement interne.
Cela peut aller de la simple mise à disposition de la méthodologie et des outils pour la construction par les chefs (qui déterminent alors leur approche et leurs profils) à une prise en charge complète de la construction des profils.

Nous ne vous conseillons aucune de ces deux extrêmes.
Il est toutefois vivement conseillé en tant que service P&O d'assurer une cohérence globale au sein de l'organisation, tant dans les descriptions de fonction que dans leur utilisation au sein des divers processus RH.

2.2.3. Chef fonctionnel et/ou experts

Ils peuvent intervenir à différentes étapes importantes décrites ci-dessus et à divers moment de celles-ci.
Le service P&O peut, en effet, faire appel à des chefs fonctionnels, à des experts pour s'assurer de l'approche la plus adéquate pour la construction des profils de compétences techniques

Ils peuvent être d'une aide précieuse en apportant les documents utiles et leurs connaissances des métiers et des fonctions et contribuer ainsi à la construction des profils de compétences techniques à chaque étape ou à certains moments de cette construction (cela dépend de l'approche que vous aurez choisie).
Ce sont les acteurs du terrain qui connaissent la plupart du temps le mieux les fonctions.

2.2.4. SPF P&O

Le rôle du SPF P&O pour la partie des profils de compétences techniques, consiste à :

- Proposer un répertoire global des compétences techniques structurées par catégorie de métiers et rôles prépondérants;
- Assurer, au fil du temps, la qualité, la cohérence globale ainsi que la consistance du répertoire global des compétences techniques dans l'*application web Crescendo*;
- Aider à vous mettre en relation, si nécessaire, avec d'autres organisations fédérales qui travaillent sur les mêmes métiers que vous. Plus les organisations travaillent entre elles, plus les compétences techniques définies et les répertoires seront cohérents et proches de la réalité du terrain;
- Promouvoir le répertoire global des compétences techniques de manière à ce qu'il soit le plus complet possible et qu'il reste à jour.

3. OUTILS

- Les définitions des catégories de métier (www.cartographiefederale.be)
- Le tableau de regroupement familles de fonction-filières de métier

---

- Le manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale (disponible également sur http://www.fedweb.belgium.be)
- Les descriptions de fonction (voir notamment la cartographie des fonctions de l'Administration fédérale pour le niveau A: www.cartographiefederale.be)
- Template de description de fonction
- Le dictionnaire des compétences de l'Administration fédérale (disponible également sur http://www.fedweb.belgium.be)
- La grille des compétences génériques - profils de compétences
- Les livres des profils de compétences – base, livres des profils de compétences - base et marges ou l'application web Crescendo (https://www.crescendo.belgium.be)
- La grille d'expertise technique ou l'application web Crescendo (https://www.crescendo.belgium.be)
- Le tableau des moyens de développement
- Descriptions de fonction et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale – manuels:
  - « Introduction » pour l'utilisation des descriptions de fonction et l'élaboration des profils de compétences
  - « Les douze rubriques d'une description de fonction »
  - « Les profils de compétences génériques »
  - « Les profils de compétences techniques »
- Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale - guide pratique pour un plan d'implémentation au sein d'une organisation
- Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale - guides méthodologiques:
  - Articuler la gestion des compétences et les plans de management, contrats d'administration et plans de gestion
  - Articuler la gestion des compétences et la planification du personnel
  - Articuler la gestion des compétences et le screening
  - Articuler la gestion des compétences et l'accueil et intégration
  - Articuler la gestion des compétences et les cercles de développement
  - Articuler la gestion des compétences et le feedback à X°
  - Articuler la gestion des compétences et le développement des compétences
  - Articuler la gestion des compétences et la gestion des connaissances
  - Articuler la gestion des compétences et la gestion de carrière

Ces outils, manuels et guides méthodologiques et pratiques sont disponibles sur e-communities (sous P-net) et/ou sur www.fedweb.belgium.be en version électronique. Le manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale peut quant à lui également être obtenu en version papier en vous adressant à cm@p-o.belgium.be.

4. BASES REGLEMENTAIRES

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

5. ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPF P&O

Le SPF P&O 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 Développement de l'Organisation et du Personnel à l'adresse cm@p-o.belgium.be.

Remerciements et contributions

L'équipe « Gestion des compétences » de la Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel, composée de Christel Brouwers, Maria De Leeuw, Sabine Jennes, Sonia Mendoza et Laurence Mortier, tient à remercier, pour leurs précieuses contributions à ce guide, **Christine Daems**, Selor, et **Godefroid Drugman**, IFA

Editeur responsable: Jacky Leroy, Rue de la Loi 51, 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2010/7737/42
Septembre 2010