

# Expert-comptable

FF05 Finance, contrôle et administration · ISCO-08 2411 · CBS 0411 Comptables · ancienneté senior ·  
Aussi appelé: Expert-comptable agréé, Auditeur externe

Vérifie ou établit les comptes annuels, émet un avis ou un rapport et conseille les entreprises en matière de reporting, de fiscalité et de contrôle interne.

Le comptable est responsable en dernier ressort de la qualité des dossiers et exerce ses fonctions dans le respect des règles professionnelles, des systèmes qualité et sous supervision. Contrairement au contrôleur de gestion, le comptable émet un avis en dehors de l'entreprise et n'intervient pas dans la gestion quotidienne. La sélection achoppe généralement sur les connaissances techniques en matière de reporting, considérées comme le critère principal, alors que le rôle repose sur la capacité à défendre une position face à un client important sur le plan commercial.

## Chiffres clés pour ce profil

26 compétences · 6 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Domaines de connaissances professionnelles 22%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 21%, Opérations commerciales, commerce et entrepreneuriat 21%

## 1 Aptitudes à mesurer

Ce sont les construits de comportement et d'aptitude de ce profil. Chacun indique quel questionnaire hrmforce le mesure.

| Aptitudes à mesurer                                                         | Niveau cible                                                                                  | Instrument hrmforce     | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Précision et souci du détail</b><br>Aptitude (référentiel 50): Précision |  <b>N5</b> | Big Fifty, 360 Feedback | Questionnaire de personnalité | Définit les normes en matière d'exhaustivité et d'exactitude, fait vérifier des échantillons et interpelle les équipes en cas de négligence dans la structure. |

| Aptitudes à mesurer                                                                   | Niveau cible                                                                           | Instrument hrnforce                                                | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>autonomie</b><br>Aptitude (référentiel 50): Autonomie                              |  N5   | Big Fifty, 15PF                                                    | Questionnaire de personnalité | Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables. |
| <b>Raisonnement numérique</b>                                                         |  N5   | Ability Scan                                                       | Test d'aptitudes cognitives   | Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre.            |
| <b>intégrité et fiabilité</b><br>Aptitude (référentiel 50): Intégrité                 |  N5 | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré | Questionnaire de personnalité | Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.                            |
| <b>Discipline et respect des engagements</b><br>Aptitude (référentiel 50): Discipline |  N4 | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                      | Questionnaire de personnalité | Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.                                           |

| Aptitudes à mesurer                                                                                                  | Niveau cible                                                                      | Instrument hrnforce                       | Méthode de mesure   | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion de la pression liée à la charge de travail</b><br>Aptitude (référentiel 50):<br>Résilience face au stress |  | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Entretien structuré | Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients. |

## 2 Profil de compétences complet

Toutes les compétences de ce profil, classées par importance. Le critère comportemental associé à chaque compétence correspond au niveau visé.

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                           | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| V | <b>Interprétation quantitative</b><br>Détermine les indicateurs clés qui orientent l'organisation, met en évidence les écueils liés à la mesure et corrige toute utilisation inappropriée des chiffres.              | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Ability Scan, Test sur échantillon de travail |
| G | <b>Précision et souci du détail</b><br>Définit les normes en matière d'exhaustivité et d'exactitude, fait vérifier des échantillons et interpelle les équipes en cas de négligence dans la structure.                | ■■■■■ N5     | 5     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 360 Feedback                       |
| G | <b>autonomie</b><br>Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables. | ■■■■■ N5     | 5     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF                               |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                      | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Administration financière<br>Conçoit la structure administrative et le plan comptable, et définit les directives relatives au traitement et au contrôle.                                                        | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | Établissement des comptes annuels<br>Définit la politique de reporting de l'organisation, statue sur des questions complexes d'évaluation et en assure la défense auprès des autorités de régulation.           | ■■■■■ N5     | 5     | oui          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Portefeuille                    |
| V | Audit et contrôle interne<br>Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.                                 | ■■■■■ N4     | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| A | Raisonnement numérique<br>Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre. | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test d'aptitudes cognitives     | Ability Scan                                                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                | Niveau cible | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| G | <b>intégrité et fiabilité</b><br>Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.                                                    | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré            |
| T | <b>Tableurs et feuilles de calcul</b><br>Définit les normes relatives aux modèles de calcul au sein de l'organisation et évalue si ces modèles sont suffisamment fiables pour la prise de décision.                                                       | ■■■■■ N5     | 4     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |
| K | <b>Lecture et interprétation des rapports financiers</b><br>Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.                                   | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| K | <b>Respect de la réglementation sectorielle</b><br>Assure le suivi de la réglementation au sein de l'ensemble de l'organisation, rédige des projets de politique lorsque les exigences évoluent et entretient le dialogue avec le supérieur hiérarchique. | ■■■■■ N5     | 4     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                  | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                   | Instrument hrmforce                               |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|
| V | Rapports d'activité<br>Élabore un rapport allant de la question à la conclusion, distingue les faits des interprétations et formule des recommandations en désignant un responsable.        |  N4   | 4     | non          | Test sur échantillon de travail     | Test sur échantillon de travail, Competency Check |
| V | Compétence en matière de conseil<br>Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision. |  N4   | 4     | non          | Centre d'évaluation                 | Competency Check, Entretien structuré             |
| V | Analyse des problèmes<br>Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.                      |  N4 | 3     | non          | Centre d'évaluation                 | Competency Check, Ability Scan                    |
| V | Méthode de travail<br>Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.                                                       |  N4 | 3     | non          | Observation en situation de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                             | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <b>Gestion des risques</b><br>Établit une liste des risques indiquant la probabilité, l'impact et les mesures à prendre pour chaque risque, et l'examine périodiquement avec les personnes concernées.                                 |  N4   | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client), Competency Check                |
| G | <b>Discipline et respect des engagements</b><br>Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.                                 |  N4   | 3     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                                 |
| V | <b>Création de rapports et de tableaux de bord</b><br>Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions. |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |
| V | <b>Analyse de rentabilité et analyse d'investissement</b><br>Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.                 |  N4 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | Facturation et comptes clients<br>Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur.                            |  N4   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| K | Mise en pratique des connaissances fiscales de base<br>Prépare la déclaration périodique de TVA, vérifie le rapprochement avec le grand livre et corrige les écritures erronées.                                          |  N4   | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| K | Application de la législation<br>Évalue de manière indépendante une candidature présentant des circonstances exceptionnelles, évalue la marge d'appréciation dont il dispose et justifie sa décision de manière traçable. |  N4 | 3     | non          | Test de connaissances           | Test de connaissances (spécifique au client)                                  |
| V | Budgétisation et maîtrise des coûts<br>Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.                                           |  N3 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test de connaissances (spécifique au client), Test sur échantillon de travail |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                                   | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| V | <p>Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion</p> <p>Analyse de manière autonome les écarts budgétaires, en identifie les causes opérationnelles et conseille le responsable sur les ajustements à apporter.</p>                          |  N3   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client) |
| G | <p>Gestion de la pression liée à la charge de travail</p> <p>Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients.</p> |  N4   | 2     | non          | Entretien structuré             | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey                                     |
| V | <p>Automatisation des processus</p> <p>Décrire un processus par étapes, automatiser les étapes répétitives et intégrer des contrôles des erreurs et des exceptions.</p>                                                                                      |  N3 | 2     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Portefeuille                                 |

### 3 Niveaux par ancienneté

Le même profil avec l'ajustement lié à l'ancienneté au sein de la famille de postes appliqué. Les niveaux cibles sont limités à une fourchette comprise entre 1 et 5.

| Compétence                                          | senior | lead |
|-----------------------------------------------------|--------|------|
| Interprétation quantitative                         | N5     | N5   |
| Précision et souci du détail                        | N5     | N5   |
| autonomie                                           | N5     | N5   |
| Administration financière                           | N5     | N5   |
| Établissement des comptes annuels                   | N5     | N5   |
| Audit et contrôle interne                           | N4     | N4   |
| Raisonnement numérique                              | N5     | N5   |
| intégrité et fiabilité                              | N5     | N5   |
| Tableurs et feuilles de calcul                      | N5     | N5   |
| Lecture et interprétation des rapports financiers   | N5     | N5   |
| Respect de la réglementation sectorielle            | N5     | N5   |
| Rapports d'activité                                 | N4     | N4   |
| Compétence en matière de conseil                    | N4     | N4   |
| Analyse des problèmes                               | N4     | N4   |
| Méthode de travail                                  | N4     | N4   |
| Gestion des risques                                 | N4     | N4   |
| Discipline et respect des engagements               | N4     | N4   |
| Création de rapports et de tableaux de bord         | N4     | N4   |
| Analyse de rentabilité et analyse d'investissement  | N4     | N4   |
| Facturation et comptes clients                      | N4     | N4   |
| Mise en pratique des connaissances fiscales de base | N4     | N4   |
| Application de la législation                       | N4     | N4   |
| Budgétisation et maîtrise des coûts                 | N3     | N3   |

| Compétence                                                    | senior | lead |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|
| Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion | N3     | N3   |
| Gestion de la pression liée à la charge de travail            | N4     | N4   |
| Automatisation des processus                                  | N3     | N3   |

## 4 L'échelle de maîtrise

| Niveau    | Libellé          | Autonomie                                                                  | Complexité                                         | Périmètre                                    | Niveau de connaissance                                   |
|-----------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>N1</b> | <b>Guidé</b>     | travaille sous supervision et suit les consignes                           | procédure standard, une variable à la fois         | tâche personnelle                            | connaissance de base de la terminologie                  |
| <b>N2</b> | <b>Postuler</b>  | travaille de manière autonome dans le cadre de lignes directrices définies | situations familières présentant peu de variations | votre propre fonction                        | connaissances pratiques, applique une approche standard  |
| <b>N3</b> | <b>Maîtrise</b>  | définit sa propre approche et sollicite activement des contributions       | plusieurs variables, une certaine ambiguïté        | votre propre équipe ou processus             | connaissance approfondie, évalue les différentes options |
| <b>N4</b> | <b>Avancé</b>    | dirige les autres et détermine la marche à suivre                          | complexe, avec des intérêts contradictoires        | plusieurs équipes ou un service              | connaissances approfondies, conseille les autres         |
| <b>N5</b> | <b>Direction</b> | définit la norme et la politique                                           | stratégique, dans un contexte de forte incertitude | organisation, chaîne de valeur ou profession | autorité, fait progresser la profession                  |

## 5 Références comportementales par compétence

Les points d'ancrage se situent en N1, N3 et N5. N2 et N4 ne sont délibérément pas ancrés : les évaluateurs interpolent entre ces valeurs, conformément à la convention O\*NET (de N1 à N5).

| Compétence                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                               | N3                                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interprétation quantitative</b><br>Explique ce que les chiffres, les graphiques et les indicateurs clés signifient pour la question posée et précise ce qu'ils ne montrent pas. | Il lit un rapport standard et identifie les valeurs qui se situent au-dessus ou en dessous de la norme convenue. | Transforme les chiffres mensuels en trois conclusions concrètes, identifie l'incertitude de mesure et signale lorsque les chiffres sont trop faibles. | Détermine les indicateurs clés qui orientent l'organisation, met en évidence les écueils liés à la mesure et corrige toute utilisation inappropriée des chiffres. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                                              | N3                                                                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Précision et souci du détail</b><br>Travaille avec rigueur, vérifie son travail pour détecter d'éventuelles erreurs et respecte les accords concernant l'exhaustivité et l'exactitude des données.               | Vérifie son propre travail à l'aide d'une liste de contrôle et corrige les erreurs détectées avant de transmettre le travail.                   | Intègre des moments de vérification dans son propre processus, assure le suivi des erreurs et évite qu'elles ne se reproduisent en adaptant la méthode.                                | Définit les normes en matière d'exhaustivité et d'exactitude, fait vérifier des échantillons et interpelle les équipes en cas de négligence dans la structure.                                   |
| <b>autonomie</b><br>Se forger et maintenir sa propre position en se fondant sur son propre jugement, même lorsque l'environnement ou une autorité attend autre chose.                                               | Se forger une opinion personnelle sur un sujet familier et la comparer avec l'avis d'un collègue.                                               | Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.                                                                      | Permet de préserver son jugement professionnel face aux pressions exercées par les parties prenantes lors de réunions de haut niveau et rend les positions divergentes traçables et explicables. |
| <b>Administration financière</b><br>Traite les écritures d'achats, de ventes et bancaires dans le système comptable, effectue le rapprochement des comptes du grand livre et assure une gestion vérifiable.         | Comptabilise les factures d'achat sur le compte général approprié sous supervision et transmet les éléments peu clairs au comptable.            | Réalise de manière autonome la clôture administrative mensuelle, explique les différences entre le grand livre auxiliaire et le grand livre général et corrige les écritures erronées. | Conçoit la structure administrative et le plan comptable, et définit les directives relatives au traitement et au contrôle.                                                                      |
| <b>Établissement des comptes annuels</b><br>Établit les comptes annuels, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, conformément aux règles comptables, et justifie les évaluations et les provisions. | Rassemble les pièces justificatives relatives aux postes du bilan conformément aux instructions et traite les écritures de correction fournies. | Établit de manière autonome les comptes annuels d'une entité de taille moyenne et justifie ses choix d'évaluation auprès de l'auditeur.                                                | Définit la politique de reporting de l'organisation, statue sur des questions complexes d'évaluation et en assure la défense auprès des autorités de régulation.                                 |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                 | N1                                                                                                                                                        | N3                                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Audit et contrôle interne</b><br>Vérifie la conformité des processus et des dossiers aux règles et aux contrôles internes, recueille des éléments de preuve et rend compte des conclusions accompagnées de recommandations.                             | Effectue des étapes de contrôle sous supervision, conformément au programme d'audit, et consigne les éléments constatés de manière structurée.            | Conçoit de manière autonome une approche d'audit pour un processus à haut risque, évalue les éléments probants et formule des conclusions étayées.                                       | Définit le plan d'audit annuel et les normes de contrôle de l'organisation et rend compte des résultats au conseil d'administration ou au conseil.                                    |
| <b>Raisonnement numérique</b><br>Sait travailler avec des chiffres, des ratios et des tableaux, et en tire des conclusions concernant les quantités, les tendances et les relations au sein de données chiffrées.                                          | Sait lire un tableau simple, identifier la valeur la plus élevée et la plus basse, et calculer un pourcentage à l'aide d'une calculatrice.                | Combine deux sources de données, calcule l'évolution dans le temps et explique quelle étape de calcul conduit à quel résultat.                                                           | Identifie, dans des séries de chiffres complexes, les hypothèses qui déterminent le résultat et définit la logique de calcul que les autres membres de l'organisation doivent suivre. |
| <b>Intégrité et fiabilité</b><br>Agir conformément aux normes et accords applicables, même en l'absence de supervision, et faire preuve de transparence quant à ses propres intérêts, ses erreurs et les cas douteux.                                      | Respecte les accords et les règles de conduite établis et signale ses propres erreurs à son responsable.                                                  | Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.                                                                 | Définit les normes d'intégrité de l'organisation, veille à leur respect, y compris auprès des parties prenantes, et explique publiquement les choix qui en découlent.                 |
| <b>Tableurs et feuilles de calcul</b><br>Crée des feuilles de calcul comportant des formules, des références et des tableaux croisés dynamiques, vérifie les résultats et présente les chiffres de manière claire sous forme de tableaux et de graphiques. | Saisit des données dans une feuille de calcul existante et utilise des formules simples telles que la somme et la moyenne, conformément aux instructions. | Crée une feuille de calcul comportant des formules liées et des tableaux croisés dynamiques, vérifie qu'elle ne contient pas d'erreurs et explique la logique de calcul à ses collègues. | Définit les normes relatives aux modèles de calcul au sein de l'organisation et évalue si ces modèles sont suffisamment fiables pour la prise de décision.                            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                  | N3                                                                                                                                                            | N5                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lecture et interprétation des rapports financiers</b><br>Analyse le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, et en déduit la situation financière d'une organisation ou d'une unité. | Identifie les postes relatifs aux recettes, aux coûts et aux résultats dans un rapport périodique et indique la période concernée.  | Compare les rapports sur plusieurs périodes, calcule des ratios et identifie les éléments à l'origine de l'écart.                                             | Évalue les comptes annuels et les rapports de gestion de l'organisation, définit la norme de reporting et conseille le conseil d'administration à ce sujet.                                            |
| <b>Respect de la réglementation sectorielle</b><br>Connaît les lois, les normes et les exigences en matière de supervision propres à son secteur, et organise son travail et tient ses registres en conséquence.  | Fonctionne conformément aux règles en vigueur dans le secteur concerné et vérifie quelle règle s'applique à une nouvelle situation. | Transpose les modifications réglementaires dans ses propres consignes de travail et vérifie si les dossiers sont conformes aux exigences.                     | Assure le suivi de la réglementation au sein de l'ensemble de l'organisation, rédige des projets de politique lorsque les exigences évoluent et entretient le dialogue avec le supérieur hiérarchique. |
| <b>Rapports d'activité</b><br>Rassembler les conclusions, les chiffres et les recommandations dans un rapport qui amène le lecteur à prendre une décision ou à passer à l'étape suivante dès la première lecture. | Remplit un modèle de rapport existant avec les chiffres corrects et décrit, section par section, ce qui a été réalisé.              | Élabore un rapport allant de la question à la conclusion, distingue les faits des interprétations et formule des recommandations en désignant un responsable. | Définit la hiérarchie au sein de l'ensemble de l'organisation, évalue la qualité des informations de pilotage et rend compte des résultats au conseil d'administration et à l'autorité de régulation.  |
| <b>Compétence en matière de conseil</b><br>Affiner la question posée par un client et formuler une recommandation bien fondée de manière à ce que le destinataire l'adopte et la mette en œuvre.                  | Fournit les informations demandées et explique une recommandation standard en suivant la structure fixe utilisée par l'équipe.      | Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.       | Conseille le conseil d'administration sur les questions de conflits d'intérêts, remet en question les idées reçues et veille à la qualité des conseils au sein de l'organisation.                      |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                                             | N3                                                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analyse des problèmes</b><br>Décompose un problème en plusieurs éléments, distingue les causes des effets et précise les informations nécessaires pour aller de l'avant.                                                             | Indique précisément ce qui ne fonctionne pas en cas de dysfonctionnement et quelles données manquent, et en informe le supérieur hiérarchique. | Décompose une réclamation récurrente en causes possibles, les vérifie à l'aide de ses propres données et identifie la cause la plus probable.                            | Identifie les causes profondes de problèmes organisationnels persistants et définit la méthode d'analyse que les autres équipes utiliseront.                                          |
| <b>Méthode de travail</b><br>Suivre une méthode fixe et traçable pour les tâches, comprenant des étapes, une documentation et des contrôles, afin que d'autres puissent reproduire le travail.                                          | Exécute les étapes d'une procédure prescrite dans le bon ordre et consigne le résultat.                                                        | Choisit une méthode adaptée à une nouvelle tâche, consigne les étapes et s'y tient malgré la pression du temps.                                                          | Rédige les méthodes de travail pour le domaine concerné, les fait tester sur le terrain et les révisé à intervalles réguliers.                                                        |
| <b>Gestion des risques</b><br>Identifier les risques liés au travail, aux projets ou aux politiques, évaluer leur probabilité et leur impact, choisir des mesures de contrôle et vérifier périodiquement si ces mesures sont efficaces. | Signale les situations dangereuses ou à risque dans le cadre de son propre travail en suivant la procédure de signalement convenue.            | Établit une liste des risques indiquant la probabilité, l'impact et les mesures à prendre pour chaque risque, et l'examine périodiquement avec les personnes concernées. | Élabore le cadre de gestion des risques de l'organisation, définit l'appétit pour le risque en collaboration avec l'équipe de direction et en rend compte à l'organe de surveillance. |
| <b>Discipline et respect des engagements</b><br>Respecte les accords, les procédures et les engagements même en l'absence de supervision, et signale en temps utile lorsqu'un engagement s'avère irréalisable.                          | Se présente à l'heure convenue avec le travail convenu et signale tout retard à son supérieur hiérarchique.                                    | Ne s'engage que dans ce qui est réalisable, assure le suivi de ses propres engagements et informe les personnes concernées dès qu'un délai est menacé.                   | Cette norme garantit le respect des accords de travail et s'adresse à toute personne, quel que soit son niveau hiérarchique, qui ne respecte pas cette norme.                         |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                                   | N3                                                                                                                                                                               | N5                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Création de rapports et de tableaux de bord</b><br>Crée des rapports et des tableaux de bord récurrents présentant les indicateurs pertinents pour un public ciblé, et veille à ce que leurs définitions soient tenues à jour.                                                      | Remplit un tableau de bord ou un modèle de rapport existant avec des chiffres actualisés et vérifie qu'il ne comporte pas d'erreurs d'affichage.     | Conçoit un tableau de bord en collaboration avec l'utilisateur, choisit les indicateurs et les définitions, et intègre les retours de l'utilisateur dans les nouvelles versions. | Permet de déterminer quelles informations de gestion l'organisation utilise et garantit l'uniformité des définitions dans l'ensemble des rapports.     |
| <b>Analyse de rentabilité et analyse d'investissement</b><br>Étaye une proposition en présentant les coûts, les avantages, les hypothèses et les risques, et calcule la durée d'amortissement et le taux de rendement à l'intention des décideurs.                                     | Remplit un modèle standard d'analyse de rentabilité en y insérant les chiffres et les noms fournis, les données manquantes restant à compléter.      | Élabore son propre dossier d'analyse de rentabilité à l'aide de scénarios, expose clairement ses hypothèses et défend ses conclusions lors de la réunion.                        | Définit les règles de calcul et les valeurs seuils pour les investissements et pondère l'ensemble du portefeuille d'investissements de l'organisation. |
| <b>Facturation et comptes clients</b><br>Crée et envoie les factures, assure le suivi des créances impayées et prend les mesures nécessaires en cas de retard de paiement, jusqu'au transfert du dossier à un service de recouvrement.                                                 | Élabore des factures en fonction des données relatives à la mission et vérifie l'adresse, le montant et les conditions de paiement avant leur envoi. | Gère les créances en souffrance, assure le suivi des arriérés par téléphone et négocie des modalités de paiement dans le respect de la politique en vigueur.                     | Définit la politique de l'organisation en matière de crédit et de relance et décide des radiations de créances et des mesures juridiques à prendre.    |
| <b>Mise en pratique des connaissances fiscales de base</b><br>Connaît les principales règles relatives à la taxe sur la valeur ajoutée, aux charges sociales et à l'impôt sur les sociétés, et les applique aux factures, aux déclarations fiscales et aux questions fiscales simples. | Applique le taux de TVA correct sur une facture et transmet les questions relatives aux cas particuliers au service financier.                       | Prépare la déclaration périodique de TVA, vérifie le rapprochement avec le grand livre et corrige les écritures erronées.                                                        | Définit la stratégie fiscale de l'organisation, consulte l'administration fiscale et conseille le conseil d'administration sur les risques fiscaux.    |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Application de la législation</b><br>Applique les lois, les décrets et les règles de politique générale à des cas particuliers, évalue les exceptions et consigne le raisonnement qui sous-tend la décision.                    | Applique les règles de décision prédéfinies à un cas standard et soumet les cas douteux à un chargé de dossier expérimenté.        | Évalue de manière indépendante une candidature présentant des circonstances exceptionnelles, évalue la marge d'appréciation dont il dispose et justifie sa décision de manière traçable.    | Définit les règles stratégiques et les consignes de travail en vue de leur mise en œuvre et statue sur les questions d'application susceptibles de créer un précédent.         |
| <b>Budgétisation et maîtrise des coûts</b><br>Établit un budget pour une tâche, une équipe ou un projet, assure le suivi des dépenses par rapport à ce budget et intervient lorsqu'un dépassement de budget risque de se produire. | Suivi des dépenses dans la synthèse fournie et signalement des écarts par rapport à la limite convenue.                            | Établit le budget d'un projet qui lui est confié, assure le suivi de sa mise en œuvre par période et propose des mesures en cas d'écart.                                                    | Définit le cadre budgétaire de l'organisation, décide de la réaffectation des ressources et en rend compte au conseil d'administration.                                        |
| <b>Informations relatives au contrôle de gestion et à la gestion</b><br>Établit les budgets, les prévisions et les rapports, analyse les écarts entre les prévisions et les résultats réels et les explique à la direction.        | Remplit le rapport avec les chiffres issus du système, sous la supervision d'un responsable, et vérifie que les totaux concordent. | Analyse de manière autonome les écarts budgétaires, en identifie les causes opérationnelles et conseille le responsable sur les ajustements à apporter.                                     | Détermine les informations de pilotage de l'organisation, élabore la boîte à outils de planification et de contrôle et évalue la pertinence des propositions d'investissement. |
| <b>Gestion de la pression liée à la charge de travail</b><br>Garde une vue d'ensemble lorsque la charge de travail augmente, détermine les priorités et communique les conséquences aux parties prenantes.                         | Indique au supérieur hiérarchique que le travail ne correspond pas au temps disponible et accepte le choix qui a été fait.         | Réorganise ou redirige de manière autonome certaines tâches lorsqu'il est débordé, en fonction de leur importance, consigne ces modifications et discute des conséquences avec les clients. | Répartit le travail et les capacités entre les services en cas de surcharge structurelle et définit des normes pour une répartition durable de la charge de travail.           |

| Compétence                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                               | N3                                                                                                                           | N5                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Automatisation des processus</b><br>Analyse un processus de travail récurrent, met en place ou fait mettre en place l'automatisation de ses étapes et vérifie que le résultat reste fiable. | Exécute un processus d'automatisation existant et signale tout écart entre le résultat obtenu et celui escompté. | Décrire un processus par étapes, automatiser les étapes répétitives et intégrer des contrôles des erreurs et des exceptions. | Définit la stratégie d'automatisation de l'organisation et détermine quels processus doivent être automatisés et lesquels ne le doivent pas. |

## 6 Méthodes d'évaluation et validité

Les validités correspondent aux estimations méta-analytiques corrigées de Sackett, Zhang, Berry et Lievens (2022), publiées dans le Journal of Applied Psychology, qui remplacent les chiffres antérieurs de Schmidt et Hunter (1998). La dispersion est tout aussi importante que la moyenne : avec un écart-type élevé, la validité varie fortement selon le contexte.

| Méthode de mesure                   | rho  | SD   | De quoi s'agit-il ?                                                                                                        |
|-------------------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test sur échantillon de travail     | 0.33 | 0.09 | Le candidat réalise un échantillon de travail représentatif dans des conditions standardisées.                             |
| Questionnaire de personnalité       | 0.40 | 0.15 | Auto-évaluation des préférences comportementales. Sur hrnforce, l'échelle de préférence Big Fifty et le test 15PF.         |
| Test de connaissances               | 0.40 | 0.13 | Test portant sur les connaissances déclaratives relatives aux métiers, généralement élaboré sur mesure pour chaque client. |
| Test d'aptitudes cognitives         | 0.41 | 0.14 | Test standardisé d'aptitudes au raisonnement verbal, numérique ou abstrait.                                                |
| Centre d'évaluation                 | 0.29 | 0.09 | Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.                                                        |
| Observation en situation de travail | -    | -    | Observation structurée sur le lieu de travail à l'aide d'un formulaire basé sur des repères comportementaux.               |
| Entretien structuré                 | 0.42 | 0.19 | Entretien axé sur le comportement, comportant des questions fixes et une échelle d'évaluation pour chaque question.        |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Test de connaissances (spécifique au client) | 13          | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| Test sur échantillon de travail              | 12          | Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées |
| Competency Check                             | 6           | Évaluation des compétences au niveau comportemental                          |
| Big Fifty                                    | 4           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |
| Ability Scan                                 | 3           | Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait    |

| Instrument hrmforce             | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                     |
|---------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 360 Feedback                    | 3           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux        |
| Portefeuille                    | 3           | Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes            |
| 15PF                            | 2           | Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty » |
| Entretien structuré             | 2           | Entretien comportemental à structure fixe                             |
| Big Fifty (échelle d'intégrité) | 1           |                                                                       |
| Pulse Survey                    | 1           | Mesures périodiques aux niveaux de l'équipe et de l'organisation      |

## 8 Comment utiliser ce profil

1. Convenez du profil avec le responsable du recrutement avant d'évaluer le premier candidat. Toute modification des pondérations effectuée par la suite rend le résultat indéfendable.
2. Choisissez la méthode d'évaluation pour chaque compétence dans la colonne « Méthode d'évaluation ». Vous pouvez combiner au maximum trois méthodes par candidat.
3. Calibrez les évaluateurs au cours d'une session de deux heures en utilisant les repères présentés au chapitre 5. Les repères ne sont guère utiles si les évaluateurs n'ont pas suivi de formation.
4. Remplissez le calculateur de correspondance et abordez les lacunes lors de l'entretien de développement. Les types A et G constituent des critères de sélection, et non des objectifs de développement trimestriels.

Source : hrmforce Skills Framework 2.0, version 2.0.0, créée le 2026-09-08. Tableaux de correspondance avec ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 et la classification professionnelle néerlandaise CBS BRC 2014, édition 2025. Ce profil constitue un point de départ et non une norme : adaptez-le à votre propre organisation avant de l'utiliser comme critère de sélection.