

Chargé(e) des réclamations et des recours

FF17 Droit, politique et administration publique · ISCO-08 3411 · CBS 0612 Fonctionnaires · ancienneté medior · Aussi appelé: Chargé des recours, Spécialiste de la gestion des objections

Traite les recours formulés par les citoyens et les entreprises contre les décisions de l'administration, en vérifie la conformité avec la loi générale sur le droit administratif et prépare les décisions relatives à ces recours.

Le chargé des recours et des objections évalue si une décision antérieure du gouvernement a été prise légalement et avec toute la diligence requise, et rend son avis à l'organisme administratif quant à la suite à donner. Contrairement à un chargé de mission, il travaille toujours a posteriori, sur une décision individuelle, plutôt qu'en amont de l'élaboration d'une nouvelle politique. La sélection évalue souvent insuffisamment la capacité à mener de manière professionnelle des audiences chargées d'émotion sans donner au plaignant le sentiment de ne pas être écouté.

Chiffres clés pour ce profil

25 compétences · 6 Compétences à évaluer · 5 compétences déterminantes · centre de gravité: Domaines de connaissances professionnelles 24%, Communication et influence 21%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 18%

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 hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
intégrité et fiabilité Aptitude (référentiel 50): Intégrité Éliminatoire	■■■■■ N4	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré	Questionnaire de personnalité	Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.
Raisonnement verbal	■■■■■ N4	Ability Scan	Test d'aptitudes cognitives	Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.
Prise de décision en situation d'incertitude Aptitude (référentiel 50): Jugement	■■■■■ N3	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Permet de se forger un jugement sur des dossiers incomplets, d'énoncer les hypothèses retenues et d'indiquer quel fait nouveau modifierait ce jugement.
sens de l'organisation Aptitude (référentiel 50): Sensibilité organisationnelle	■■■■■ N3	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.
autonomie Aptitude (référentiel 50): Autonomie	■■■■■ N3	Big Fifty, 15PF	Questionnaire de personnalité	Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.

Aptitudes à mesurer	Niveau cible	Instrument hrnforce	Méthode de mesure	Ancre comportementale au niveau cible
Résistance au stress Aptitude (référentiel 50): Résilience face au stress	 N3	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Questionnaire de personnalité	Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints.

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	Esprit critique et évaluation des sources Dépiste les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.	■■■■■ N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
V	Rapports d'activité Élabore un rapport allant de la question à la conclusion, distingue les faits des interprétations et formule des recommandations en désignant un responsable.	■■■■■ N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Competency Check
G	Intégrité et fiabilité Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.	■■■■■ N4	5	oui	Questionnaire de personnalité	Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré
V	Analyse juridique Analyse de manière autonome un cas présentant des conflits d'intérêts, évalue la jurisprudence et formule par écrit des recommandations sur la ligne de conduite à adopter.	■■■■■ N4	5	oui	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	Gestion des objections et des recours Préside de manière indépendante une audience, évalue les arguments avancés et rédige une décision que le tribunal peut suivre.	 N4	5	oui	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail, Test de connaissances (spécifique au client)
K	Application de la législation 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.	 N3	5	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
A	Raisonnement verbal Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.	 N4	4	non	Test d'aptitudes cognitives	Ability Scan
G	Prise de décision en situation d'incertitude Permet de se forger un jugement sur des dossiers incomplets, d'énoncer les hypothèses retenues et d'indiquer quel fait nouveau modifierait ce jugement.	 N3	4	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Compétence en matière de conseil Reformule la question sous-jacente, propose deux options étayées avec leurs conséquences respectives et convient d'un moment pour prendre une décision.	 N3	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, Entretien structuré
V	Gestion des parties prenantes Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.	 N3	4	non	Centre d'évaluation	Competency Check, 360 Feedback
G	sens de l'organisation Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.	 N3	4	non	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Élaboration de politiques Élabore de manière autonome une proposition de politique comprenant des options et les effets escomptés, et organise la consultation des parties concernées.	 N3	4	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Competency Check

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Pensée systémique Cartographie la chaîne autour d'un goulot d'étranglement, met en évidence la boucle de rétroaction et prédit l'effet d'une intervention.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, Test sur échantillon de travail
V	Gestion des conversations Choisit un type de question adapté à chaque étape, fait le point au fur et à mesure et ramène la conversation vers son objectif lorsqu'elle s'en éloigne.	 N3	3	non	Centre d'évaluation	Communication Styles, Competency Check
V	Révision et langage clair Réécrit une lettre formelle en langage clair de niveau B1 et explique à l'auteur les choix qui ont été effectués.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Test sur échantillon de travail
V	désescalade et fixation de limites Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	 N3	3	non	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)
G	autonomie Prend une décision qui s'écarte de la ligne du groupe, en explique le raisonnement et en assume les conséquences.	 N3	3	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Actualités professionnelles et littérature spécialisée Assure le suivi structuré des sources et des lignes directrices, évalue leur qualité et adapte sa propre méthode de travail aux nouvelles connaissances acquises.	 N3	3	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client)
V	Recherche et évaluation d'informations numériques Combine des termes de recherche et des filtres provenant de plusieurs sources, évalue la fiabilité des sources et justifie la sélection effectuée.	 N3	3	non	Test sur échantillon de travail	Ability Scan, Test sur échantillon de travail
K	Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
K	Connaissances de base en droit des contrats Évalue les contrats en matière de responsabilité, de résiliation et de paiement, et propose des modifications dans le cadre de son mandat.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
K	Respect de la réglementation sectorielle Transpose les modifications réglementaires dans ses propres consignes de travail et vérifie si les dossiers sont conformes aux exigences.	 N3	3	non	Test de connaissances	Test de connaissances (spécifique au client)
V	Prise de décision en matière de gouvernance publique Prépare de manière autonome une décision proposant des options claires, se consulte avec les services concernés et anticipe les questions du conseil.	 N3	3	non	Portefeuille ou éléments justificatifs	Portefeuille, Competency Check
G	Résistance au stress Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints.	 N3	2	non	Questionnaire de personnalité	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)

T	Compétence	Niveau cible	Poids	Éliminatoire	Méthode de mesure	Instrument hrmforce
V	Organisation de son propre travail Élabore son propre plan avec des étapes clés et des interdépendances, vérifie la progression chaque semaine et révisé le plan lorsque la progression réelle s'écarte des prévisions.		1	non	Test sur échantillon de travail	Competency Check, 360 Feedback

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	junior	medior	senior
Esprit critique et évaluation des sources	N3	N4	N5
Rapports d'activité	N3	N4	N5
intégrité et fiabilité	N3	N4	N5
Analyse juridique	N3	N4	N5
Gestion des objections et des recours	N4	N4	N4
Application de la législation	N2	N3	N4
Raisonnement verbal	N3	N4	N5
Prise de décision en situation d'incertitude	N2	N3	N4
Compétence en matière de conseil	N2	N3	N4
Gestion des parties prenantes	N2	N3	N4
sens de l'organisation	N2	N3	N4
Élaboration de politiques	N2	N3	N4
Pensée systémique	N2	N3	N4
Gestion des conversations	N2	N3	N4
Révision et langage clair	N2	N3	N4
désescalade et fixation de limites	N2	N3	N4
autonomie	N2	N3	N4
Actualités professionnelles et littérature spécialisée	N2	N3	N4
Recherche et évaluation d'informations numériques	N2	N3	N4
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique	N2	N3	N4
Connaissances de base en droit des contrats	N2	N3	N4
Respect de la réglementation sectorielle	N2	N3	N4
Prise de décision en matière de gouvernance publique	N2	N3	N4

Compétence	junior	medior	senior
Résistance au stress	N2	N3	N4
Organisation de son propre travail	N2	N3	N4

4 L'échelle de maîtrise

Niveau	Libellé	Autonomie	Complexité	Périmètre	Niveau de connaissance
N1	Guidé	travaille sous supervision et suit les consignes	procédure standard, une variable à la fois	tâche personnelle	connaissance de base de la terminologie
N2	Postuler	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
N3	Maîtrise	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
N4	Avancé	dirige les autres et détermine la marche à suivre	complexe, avec des intérêts contradictoires	plusieurs équipes ou un service	connaissances approfondies, conseille les autres
N5	Direction	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
Esprit critique et évaluation des sources Vérifie la cohérence, le bien-fondé et la pertinence de la source, et distingue ainsi les faits des opinions et des hypothèses.	Vérifie sur quoi repose une affirmation et s'assure que la source est mentionnée et peut être retrouvée.	Détecte les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.	Définit les critères d'évaluation des sources et des affirmations, y compris pour les textes générés par l'intelligence artificielle, et veille à leur application à l'échelle de l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
Rapports d'activité 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.
Intégrité et fiabilité 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.
Analyse juridique Réduit une affaire aux faits juridiquement pertinents, recherche les règles et la jurisprudence applicables et aboutit à une position étayée.	Recherche l'article de loi applicable à une question simple et en résume le contenu avec ses propres mots.	Analyse de manière autonome un cas présentant des conflits d'intérêts, évalue la jurisprudence et formule par écrit des recommandations sur la ligne de conduite à adopter.	Détermine la position juridique de l'organisation sur les questions de principe et partage ses connaissances en matière de droit avec les professionnels du secteur.
Gestion des objections et des recours Traite les objections et les recours, entend les parties concernées, réexamine la décision contestée et rédige une décision motivée.	Enregistre les objections, vérifie les délais et rédige les lettres types destinées aux parties concernées.	Préside de manière indépendante une audience, évalue les arguments avancés et rédige une décision que le tribunal peut suivre.	Conçoit la procédure de recours de l'organisation, analyse les décisions rendues et oriente les actions de manière à réduire le nombre de recours accueillis.
Application de la législation 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.

Compétence	N1	N3	N5
Raisonnement verbal Comprend le langage écrit et oral et en tire des conclusions logiques, même lorsque le texte est long, dense ou ambigu.	Résume une brève consigne de travail avec ses propres mots et signale les mots ou phrases qui restent flous.	Extrait les arguments principaux d'un rapport de plusieurs pages et montre, à l'aide de références textuelles, quelles conclusions s'en déduisent et lesquelles n'en découlent pas.	Analyse en détail des textes juridiques ou stratégiques comportant des passages contradictoires, reformule la question centrale et justifie l'interprétation retenue auprès de l'ensemble de l'organisation.
Prise de décision en situation d'incertitude Évalue les explications possibles en cas de données manquantes ou contradictoires et formule un jugement raisonné tout en précisant les incertitudes qui subsistent.	Indique quelles données manquent en cas de doute et propose une évaluation provisoire au responsable.	Permet de se forger un jugement sur des dossiers incomplets, d'énoncer les hypothèses retenues et d'indiquer quel fait nouveau modifierait ce jugement.	Prend des décisions dans des situations marquées par une grande incertitude et des intérêts contradictoires, rend compte publiquement de ses choix et revoit son jugement à la lumière de nouveaux éléments.
Compétence en matière de conseil 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.
Gestion des parties prenantes Identifier les personnes intéressées par une initiative et entretenir le contact avec elles afin que les décisions continuent de bénéficier de leur soutien.	Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.	Évalue l'influence et l'intérêt de chaque partie, choisit un mode de contact adapté et aborde les souhaits contradictoires avant qu'une décision ne soit prise.	Entretient un réseau permettant d'atteindre les instances de gouvernance et les organes politiques, met en relation des parties aux intérêts divergents et préserve la position de l'organisation.

Compétence	N1	N3	N5
sens de l'organisation Comprendre le fonctionnement des relations formelles et informelles, des intérêts et des processus décisionnels au sein de l'organisation, et en tenir compte dans ses propres actions.	Permet de déterminer qui doit être impliqué dans un sujet avant qu'une proposition ne soit communiquée à d'autres.	Évalue les intérêts auxquels une proposition fait écho, implique au préalable les personnes concernées et choisit le moment opportun pour la présenter.	Cerne les relations entre les unités organisationnelles et les parties externes et oriente la prise de décision en organisant le soutien dès les premières étapes.
Élaboration de politiques Élabore des politiques par le biais de l'analyse des problèmes, de l'étude des options, de la consultation des parties prenantes et de la définition d'objectifs, d'outils et de modalités d'évaluation.	Rassemble des chiffres et des documents en vue d'une analyse des politiques sous supervision et résume brièvement les conclusions.	Élabore de manière autonome une proposition de politique comprenant des options et les effets escomptés, et organise la consultation des parties concernées.	Définit la ligne directrice pour un domaine donné, met en relation les différents acteurs de la chaîne et fait évaluer systématiquement les résultats obtenus.
Pensée systémique Décrit la manière dont les différentes parties d'un processus ou d'une organisation s'influencent mutuellement, y compris les retours d'information, les retards et les effets imprévus.	Le choix des noms (personnes ou concepts) dépend de la tâche à accomplir à chaque étape du processus.	Cartographie la chaîne autour d'un goulot d'étranglement, met en évidence la boucle de rétroaction et prédit l'effet d'une intervention.	Modélise l'interaction entre les services, le marché et la réglementation, et oriente l'intervention vers le point offrant le plus grand effet de levier.
Gestion des conversations Entamer, orienter et conclure une conversation de manière ciblée en posant des questions, en résumant et en concluant des accords concrets sur la suite des événements.	Suivez une liste de questions préparée à l'avance, posez-les dans l'ordre indiqué et consignez les accords conclus.	Choisit un type de question adapté à chaque étape, fait le point au fur et à mesure et ramène la conversation vers son objectif lorsqu'elle s'en éloigne.	Mène des discussions impliquant des intérêts divergents au niveau du conseil d'administration, élabore des modèles de discussion pour l'organisation et les met à l'épreuve dans la pratique.

Compétence	N1	N3	N5
Révision et langage clair Raccourcir, réorganiser et reformuler des textes existants dans un langage plus simple sans en altérer le contenu, les nuances ou la portée juridique.	Supprime les mots superflus et les répétitions d'un texte et corrige l'orthographe selon une liste de contrôle donnée.	Réécrit une lettre formelle en langage clair de niveau B1 et explique à l'auteur les choix qui ont été effectués.	Mise en place d'une approche de langage clair à l'échelle de l'organisation, évaluation de la lisibilité des produits phares et adaptation des normes en fonction des tests effectués auprès des utilisateurs.
désescalade et fixation de limites Réduire les tensions croissantes ou les comportements indésirables en restant calme, en énonçant clairement les limites et en orientant ou en mettant fin à la conversation.	Garde son calme face à une réaction de colère, laisse l'autre personne s'exprimer et fait appel à un collègue ou à un responsable.	Précise quelle limite est franchie lorsqu'un comportement est inacceptable, quelle en est la conséquence, et met fin à la conversation si nécessaire.	Établit des accords à l'échelle de l'organisation concernant les comportements inappropriés, organise le soutien et le suivi, et veille à ce que les responsables respectent ces principes.
autonomie 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.
Actualités professionnelles et littérature spécialisée Se tient informé des évolutions dans sa propre profession grâce à la littérature, aux directives et aux réseaux, et intègre les nouvelles connaissances pertinentes dans sa propre pratique.	Analyse les informations professionnelles reçues et identifie les éléments pertinents pour son propre travail.	Assure le suivi structuré des sources et des lignes directrices, évalue leur qualité et adapte sa propre méthode de travail aux nouvelles connaissances acquises.	Évalue l'état actuel du domaine, examine les résultats contradictoires des recherches et détermine les lignes directrices que l'organisation suivra désormais.

Compétence	N1	N3	N5
Recherche et évaluation d'informations numériques Effectue des recherches d'informations numériques à l'aide de stratégies de recherche adaptées, évalue la fiabilité et l'actualité des sources, et consigne de manière traçable les lieux où les informations ont été trouvées.	Effectue des recherches à l'aide de termes de recherche donnés dans les sources désignées et indique ce qui a été trouvé et ce qui ne l'a pas été.	Combine des termes de recherche et des filtres provenant de plusieurs sources, évalue la fiabilité des sources et justifie la sélection effectuée.	Élabore des normes de recherche et d'évaluation pour la profession et forme d'autres personnes à l'analyse critique des sources numériques.
Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique Connaît les exigences de la législation en matière de protection de la vie privée applicables à son propre travail, sait quelles sont les bases juridiques et les délais de conservation applicables, et sait reconnaître les situations dans lesquelles une notification est requise.	Traite les données à caractère personnel uniquement conformément aux consignes de travail applicables et soumet les cas douteux au délégué à la protection des données.	Évalue, dans le cadre de ses propres procédures, s'il existe une base juridique, applique le principe de minimisation des données et traite correctement les demandes des personnes concernées.	Il définit la politique de confidentialité, se prononce sur les opérations de traitement à haut risque et représente l'organisation auprès de l'autorité de contrôle.
Connaissances de base en droit des contrats Connaît les principales règles relatives à l'offre, à l'acceptation, à la rupture de contrat et aux conditions générales, et sait reconnaître les situations dans lesquelles un avis juridique est nécessaire.	Applique la convention standard de l'organisation et soumet les clauses divergentes à un conseiller juridique.	Évalue les contrats en matière de responsabilité, de résiliation et de paiement, et propose des modifications dans le cadre de son mandat.	Définit les modèles de contrat et les cadres juridiques de l'organisation et statue sur les dérogations présentant un risque majeur.
Respect de la réglementation sectorielle 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.

Compétence	N1	N3	N5
Prise de décision en matière de gouvernance publique Prépare les décisions destinées à un conseil d'administration ou à un conseil municipal à l'aide de notes de synthèse, de propositions et de consultations, en tenant compte des cadres politiques, juridiques et financiers.	Rédige, sous supervision, une note de service selon le format standard et rassemble les pièces jointes requises pour le dossier.	Prépare de manière autonome une décision proposant des options claires, se consulte avec les services concernés et anticipe les questions du conseil.	Définit le programme de gouvernance et les exigences de qualité en matière de prise de décision, et conseille les responsables sur les dossiers politiquement sensibles.
Résistance au stress Continue à fournir un travail de qualité constante malgré la pression des délais, l'opposition ou les imprévus, et conserve un ton professionnel dans ses échanges avec les autres.	Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.	Continue à travailler de manière structurée même en période de forte charge de travail, veille à ce que les accords avec les clients soient clairs et signale rapidement les résultats qui risquent de ne pas être atteints.	Permet à l'organisation de rester opérationnelle en situation de crise, prend des décisions dans un contexte de forte incertitude et sert de référence en matière d'action sereine sous pression.
Organisation de son propre travail Transforme son travail en un plan comprenant des étapes, des résultats intermédiaires et des délais, et assure le suivi de l'avancement par rapport à ce plan tout au long de la période.	Remplit un planning hebdomadaire préétabli et discute avec son supérieur hiérarchique de la première étape à suivre.	Élabore son propre plan avec des étapes clés et des interdépendances, vérifie la progression chaque semaine et révisé le plan lorsque la progression réelle s'écarte des prévisions.	Présente les méthodes de planification adoptées dans l'ensemble de la discipline et détermine la répartition des capacités entre les axes de travail pluriannuels.

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.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scénario proposant des options de réponse, noté en fonction des connaissances ou des tendances comportementales.
Centre d'évaluation	0.29	0.09	Exercices multiples, évaluateurs multiples, notation par dimension.
Portefeuille ou éléments justificatifs	-	-	Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.

7 Instruments d'évaluation pour ce poste

Instrument hrnforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Competency Check	11	Évaluation des compétences au niveau comportemental
Test sur échantillon de travail	7	Échantillon de travail représentatif réalisé dans des conditions normalisées
Test de connaissances (spécifique au client)	7	Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client
Big Fifty	5	Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs
360 Feedback	4	Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux

Instrument hrmforce	Compétences	Ce qu'elle mesure
Portefeuille	3	Évaluation des travaux antérieurs selon des critères fixes
Entretien structuré	2	Entretien comportemental à structure fixe
Ability Scan	2	Test d'aptitude : capacités de raisonnement verbal, numérique et abstrait
Mental Resilience (4C)	2	La résilience mentale selon le modèle des 4C
15PF	2	Profil de personnalité, une alternative plus concise au « Big Fifty »
Big Fifty (échelle d'intégrité)	1	
Communication Styles	1	Style de communication privilégié
Conflict Styles	1	Style privilégié en situation de conflit

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.