

# Chargé(e) des politiques

FF17 Droit, politique et administration publique · ISCO-08 2422 · CBS 0414 Conseillers en politiques · ancienneté junior · Aussi appelé: Chargé(e) des politiques, Assistant(e) chargé(e) des politiques

Recueille des informations, effectue des recherches et rédige des notes de service en vue de l'élaboration de politiques, sous la direction d'un conseiller en politiques ou d'un responsable.

Le chargé de mission élabore le fondement factuel et juridique des documents stratégiques, mais ne définit pas encore lui-même l'orientation stratégique. Contrairement au conseiller stratégique, il exerce principalement un rôle d'exécution sous la direction d'un collègue plus expérimenté ou d'un responsable. La sélection évalue souvent les compétences rédactionnelles indépendamment de la sensibilité politique et administrative, alors que c'est cette combinaison qui détermine si un projet de note de service est utilisable par un décideur.

## Chiffres clés pour ce profil

23 compétences · 6 Compétences à évaluer · 4 compétences déterminantes · centre de gravité: Domaines de connaissances professionnelles 21%, Capacités cognitives et résolution de problèmes 20%, Communication et influence 20%

## 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                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>intégrité et fiabilité</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Intégrité<br><div>Éliminatoire</div> |  N3   | Big Fifty (échelle d'intégrité),<br>360 Feedback,<br>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.                                                            |
| <b>Raisonnement verbal</b>                                                                             |  N3   | 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. |
| <b>Prise de décision en situation d'incertitude</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Jugement       |  N2 | Big Fifty, Competency Check                                              | Situational Judgement Test    | Indique quelles données manquent en cas de doute et propose une évaluation provisoire au responsable.                                                                               |
| <b>sens de l'organisation</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Sensibilité organisationnelle        |  N2 | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                                | Situational Judgement Test    | Permet de déterminer qui doit être impliqué dans un sujet avant qu'une proposition ne soit communiquée à d'autres.                                                                  |
| <b>autonomie</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Autonomie                                         |  N2 | Big Fifty, 15PF                                                          | Questionnaire de personnalité | Se forger une opinion personnelle sur un sujet familier et la comparer avec l'avis d'un collègue.                                                                                   |

| Aptitudes à mesurer                                                                       | Niveau cible                                                                      | Instrument hrnforce                        | Méthode de mesure             | Ancre comportementale au niveau cible                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>Aptitude<br>(référentiel 50):<br>Résilience face au stress |  | Big Fifty, 15PF,<br>Mental Resilience (4C) | Questionnaire de personnalité | Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre. |

## 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<br>Dépiste les sophismes et les preuves sélectives dans les rapports et indique quelle conclusion les données viennent étayer.                         |  N3   | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail                             |
| 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.             |  N3   | 5     | oui          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail, Competency Check                             |
| G | Intégrité et fiabilité<br>Signale de sa propre initiative un éventuel conflit d'intérêts et demande un examen avant qu'une décision ne soit prise.                                               |  N3 | 5     | oui          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty (échelle d'intégrité), 360 Feedback, Entretien structuré            |
| V | Analyse juridique<br>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. |  N3 | 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                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| K | <p>Application de la législation</p> <p>Applique les règles de décision prédéfinies à un cas standard et soumet les cas douteux à un chargé de dossier expérimenté.</p>                                               |  N2   | 5     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client) |
| A | <p>Raisonnement verbal</p> <p>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.</p> |  N3   | 4     | non          | Test d'aptitudes cognitives            | Ability Scan                                 |
| V | <p>Élaboration de politiques</p> <p>Élabore de manière autonome une proposition de politique comprenant des options et les effets escomptés, et organise la consultation des parties concernées.</p>                  |  N3 | 4     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Competency Check               |
| G | <p>Prise de décision en situation d'incertitude</p> <p>Indique quelles données manquent en cas de doute et propose une évaluation provisoire au responsable.</p>                                                      |  N2 | 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<br>Fournit les informations demandées et explique une recommandation standard en suivant la structure fixe utilisée par l'équipe. |  N2   | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, Entretien structuré             |
| V | Gestion des parties prenantes<br>Tient à jour une liste des personnes concernées et les informe de l'avancement des travaux selon la fréquence convenue.           |  N2   | 4     | non          | Centre d'évaluation             | Competency Check, 360 Feedback                    |
| G | sens de l'organisation<br>Permet de déterminer qui doit être impliqué dans un sujet avant qu'une proposition ne soit communiquée à d'autres.                       |  N2 | 4     | non          | Situational Judgement Test      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback         |
| V | Pensée systémique<br>Le choix des noms (personnes ou concepts) dépend de la tâche à accomplir à chaque étape du processus.                                         |  N2 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Competency Check, Test sur échantillon de travail |
| V | Révision et langage clair<br>Supprime les mots superflus et les répétitions d'un texte et corrige l'orthographe selon une liste de contrôle donnée.                |  N2 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail | Test sur échantillon de travail                   |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                     | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| G | <b>autonomie</b><br>Se forger une opinion personnelle sur un sujet familier et la comparer avec l'avis d'un collègue.                                                                                          |  N2   | 3     | non          | Questionnaire de personnalité          | Big Fifty, 15PF                                            |
| V | <b>Actualités professionnelles et littérature spécialisée</b><br>Analyse les informations professionnelles reçues et identifie les éléments pertinents pour son propre travail.                                |  N2   | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | <b>Recherche et évaluation d'informations numériques</b><br>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. |  N2   | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Ability Scan, Test sur échantillon de travail              |
| V | <b>Analyse des données</b><br>Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.                                                        |  N2 | 3     | non          | Test sur échantillon de travail        | Ability Scan, Test sur échantillon de travail              |

| T | Compétence                                                                                                                                                                                                                                       | Niveau cible                                                                           | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure                      | Instrument hrmforce                          |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| K | <p>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</p> <p>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.</p> |  N2   | 3     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client) |
| K | <p>Connaissances de base en droit des contrats</p> <p>Applique la convention standard de l'organisation et soumet les clauses divergentes à un conseiller juridique.</p>                                                                         |  N2   | 3     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client) |
| K | <p>Respect de la réglementation sectorielle</p> <p>Fonctionne conformément aux règles en vigueur dans le secteur concerné et vérifie quelle règle s'applique à une nouvelle situation.</p>                                                       |  N2 | 3     | non          | Test de connaissances                  | Test de connaissances (spécifique au client) |
| V | <p>Prise de décision en matière de gouvernance publique</p> <p>Rédige, sous supervision, une note de service selon le format standard et rassemble les pièces jointes requises pour le dossier.</p>                                              |  N2 | 3     | non          | Portefeuille ou éléments justificatifs | Portefeuille, Competency Check               |

| T | Compétence                                                                                                                                                 | Niveau cible                                                                         | Poids | Éliminatoire | Méthode de mesure               | Instrument hrmforce                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| G | Résistance au stress<br>Continue à travailler sur la tâche en cours alors que la pression augmente et demande à son supérieur quelle tâche peut attendre.  |  N2 | 2     | non          | Questionnaire de personnalité   | Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C) |
| V | Organisation de son propre travail<br>Remplit un planning hebdomadaire préétabli et discute avec son supérieur hiérarchique de la première étape à suivre. |  N2 | 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 |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Esprit critique et évaluation des sources                  | N3     | N4     |
| Rapports d'activité                                        | N3     | N4     |
| intégrité et fiabilité                                     | N3     | N4     |
| Analyse juridique                                          | N3     | N4     |
| Application de la législation                              | N2     | N3     |
| Raisonnement verbal                                        | N3     | N4     |
| Élaboration de politiques                                  | N3     | N3     |
| Prise de décision en situation d'incertitude               | N2     | N3     |
| Compétence en matière de conseil                           | N2     | N3     |
| Gestion des parties prenantes                              | N2     | N3     |
| sens de l'organisation                                     | N2     | N3     |
| Pensée systémique                                          | N2     | N3     |
| Révision et langage clair                                  | N2     | N3     |
| autonomie                                                  | N2     | N3     |
| Actualités professionnelles et littérature spécialisée     | N2     | N3     |
| Recherche et évaluation d'informations numériques          | N2     | N3     |
| Analyse des données                                        | N2     | N3     |
| Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique | N2     | N3     |
| Connaissances de base en droit des contrats                | N2     | N3     |
| Respect de la réglementation sectorielle                   | N2     | N3     |
| Prise de décision en matière de gouvernance publique       | N2     | N3     |
| Résistance au stress                                       | N2     | N3     |
| Organisation de son propre travail                         | N2     | 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>Esprit critique et évaluation des sources</b><br>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                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>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>Analyse juridique</b><br>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.                                  |
| <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.                                |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                   | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                                  | N5                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Raisonnement verbal</b><br>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. |
| <b>Élaboration de politiques</b><br>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.                                               |
| <b>Prise de décision en situation d'incertitude</b><br>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. |
| <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>Gestion des parties prenantes</b><br>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.             |
| <b>sens de l'organisation</b><br>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.                                             |
| <b>Pensée systémique</b><br>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.                                                      |
| <b>Révision et langage clair</b><br>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. |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                 | N3                                                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Actualités professionnelles et littérature spécialisée</b><br>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.                                   |
| <b>Recherche et évaluation d'informations numériques</b><br>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.                                                      |
| <b>Analyse des données</b><br>Prépare et analyse des ensembles de données afin d'identifier des tendances, des relations et des valeurs aberrantes, puis relie les résultats à la question initiale.                                                                                        | Effectue une étape d'analyse prédéfinie sur un ensemble de données fourni et consigne le résultat dans le format convenu.                          | Choisit des méthodes d'analyse pour une question ouverte, transforme les données brutes en fichier de travail et étaye chaque conclusion par des chiffres.        | Définit les normes d'analyse de l'organisation, examine les analyses réalisées par d'autres et met en place de nouvelles méthodes d'analyse au sein de la profession.                            |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | N1                                                                                                                                                                      | N3                                                                                                                                                                                              | N5                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Le RGPD et la protection de la vie privée dans la pratique</b><br>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.                                  |
| <b>Connaissances de base en droit des contrats</b><br>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.                                                                   |
| <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>Prise de décision en matière de gouvernance publique</b><br>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 concerte 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.                               |

| Compétence                                                                                                                                                                                                                             | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résistance au stress</b><br>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. |
| <b>Organisation de son propre travail</b><br>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.                                                |
| Portefeuille ou éléments justificatifs | -    | -    | Ensemble de travaux ou de résultats antérieurs, évalués selon des critères fixes.                                          |
| 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.                                                        |

## 7 Instruments d'évaluation pour ce poste

| Instrument hrnforce                          | Compétences | Ce qu'elle mesure                                                            |
|----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Competency Check                             | 10          | 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) | 6           | Test de connaissances professionnelles, personnalisé pour chaque client      |
| 360 Feedback                                 | 4           | Évaluations multiples fondées sur des ancrages comportementaux               |
| Big Fifty                                    | 4           | Questionnaire de personnalité, 150 items, 25 facteurs                        |

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

## 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.