

# Référentiel métiers et modèle de compétences centralisé : un pilier pour le recrutement (mais pas seulement ...)

---

Romain Kieffer, Chef de projet

5 avril 2017



# Agenda



- Référentiel métiers/compétences et processus RH
- Les éléments à la base du référentiel métiers/compétences
- Projet d'implémentation dans les administrations
- Documents et outils à produire
- Les points forts du projet



# Référentiel métiers/compétences et processus RH





## Refit recrutement

- Principe: axer le recrutement des agents de l'Etat sur
  - une description de poste basée sur une description de fonction
  - un profil des compétences exigées





## Exigences

Mise en place d'un répertoire métier/compétences indispensable dans les différents domaines RH

un pilier pour le recrutement (mais pas seulement ...)

Procédure d'engagement

description des fonctions et profil de compétences requises

Procédure de recrutement

Gestion prévisionnelle

écarts entre compétences existantes et compétences exigées pour atteindre les objectifs à court et à moyen terme

Entretiens individuels

entretiens basés sur le profil de compétences de la fonction exercée

Entretiens d'appréciation

Formation continue

développement systématique des compétences à renforcer

Mobilité

changement d'administration en fonction des profils exigés et des profils disponibles

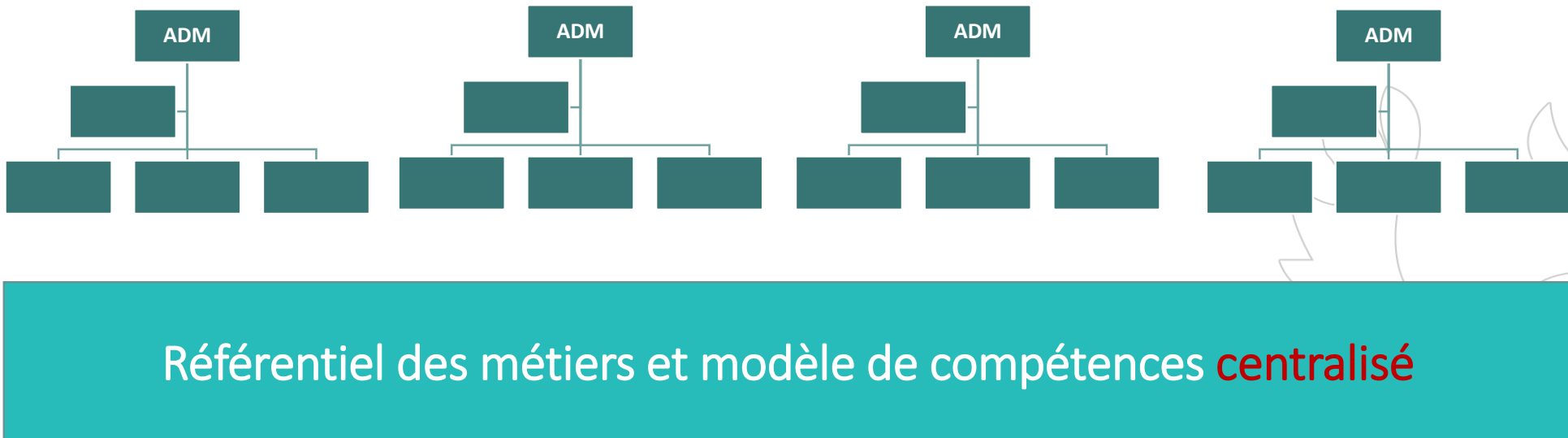
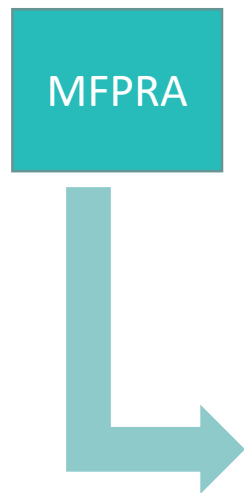
Plan de carrière

développement de la carrière en fonction des compétences



## Nécessité

- Mettre en place un système de gestion des compétences
- Proposer une approche globale, cohérente, transparente et flexible





## Les éléments à la base d'un référentiel des fonctions et d'un modèle de compétences centralisé





## Démarche choisie

Modèle basé sur celui de l'administration fédérale belge SPF (service public fédéral) – Stratégie et Appui

- Référentiel des **métiers/fonctions**

= recenser l'ensemble des fonctions de l'administration publique

- associer les fonctions à des **catégories de métiers**
- intégrer les fonctions dans des **familles de fonctions**

- Modèle des compétences

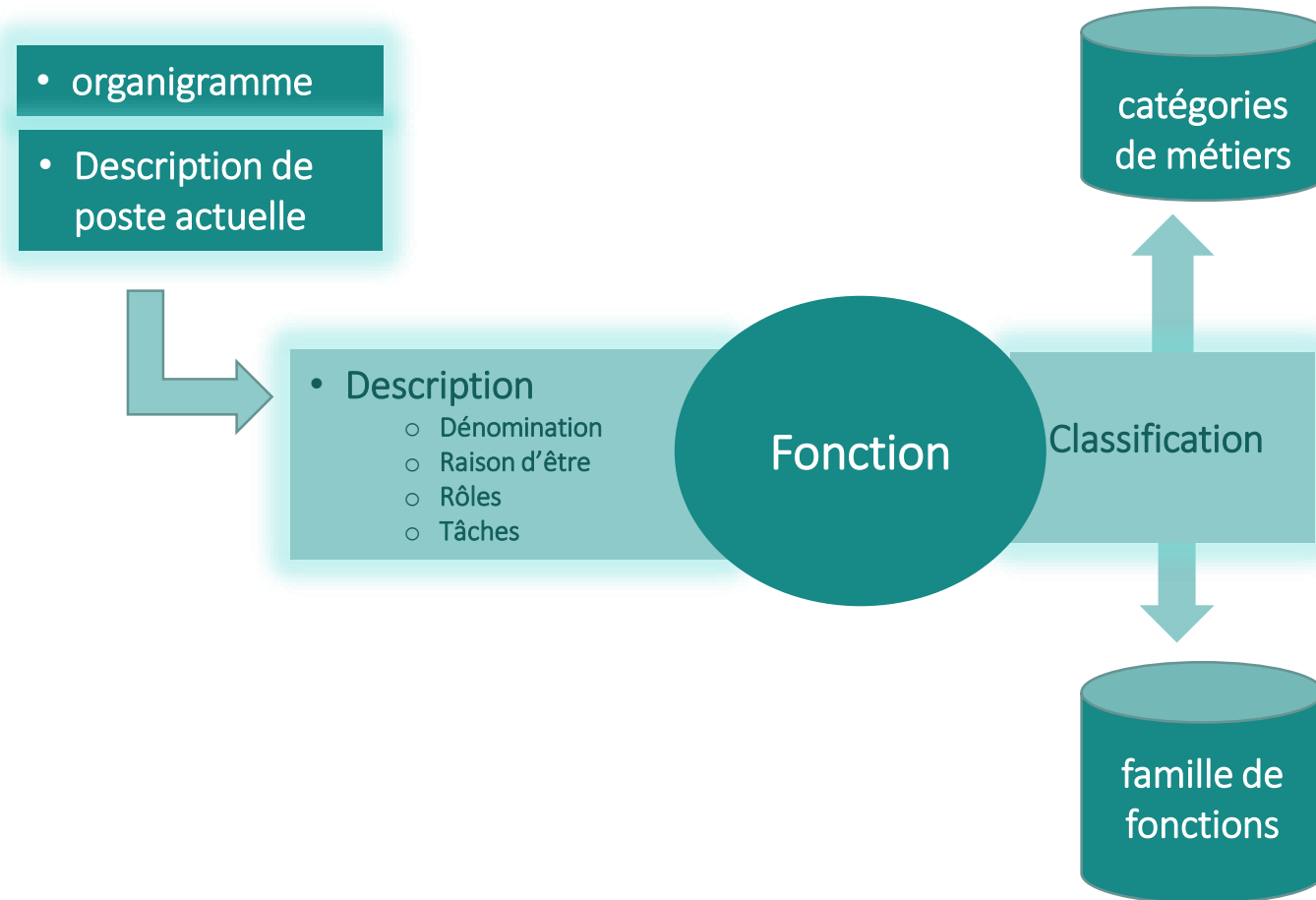
= élaborer un dictionnaire des compétences génériques (savoir-être)

- associer à chaque famille de fonctions un **profil de compétences génériques**
- associer à chaque fonction les **compétences techniques** (savoir-faire) exigées pour l'exercice de la fonction



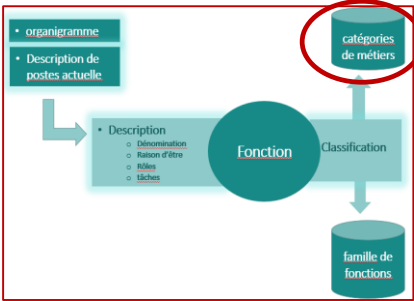


## Classification des fonctions





## Catégories de métiers



recrute  
ment

### Catégories de Métiers

- Agriculture et Viticulture
- Arts, Culture et patrimoine
- Cohésion sociale
- Communication et Information
- Economie
- Education et formation tout au long de la vie
- Emploi et Travail
- Enseignement Supérieur – Recherche
- Environnement et Aménagement du territoire
- Fiscalité
- Justice
- Mobilité et Transports
- Population, Défense et Sécurité
- Relations internationales
- Santé
- Sécurité sociale
- Technique et infrastructure
- Technologie de l'Information et de la Communication

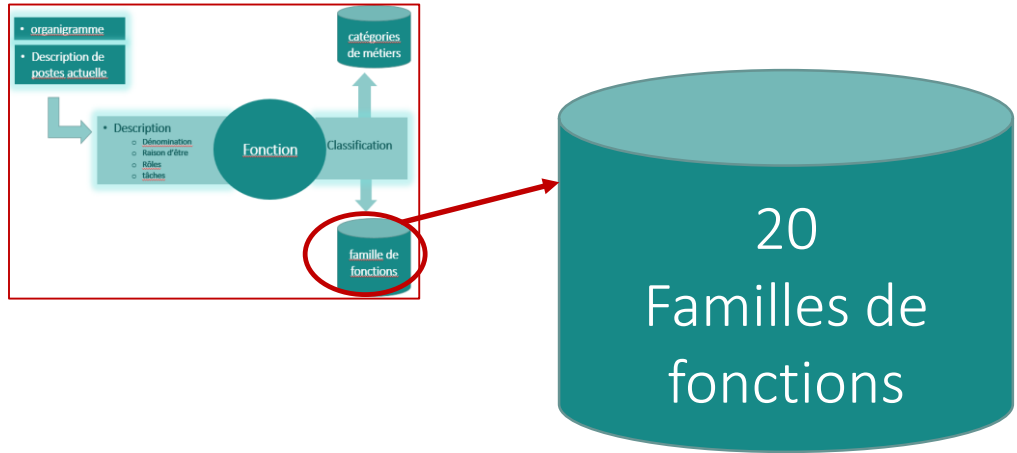
- Affaires générales
- Affaires juridiques et contentieux
- Finances publiques, gestion budgétaire et financière
- Logistique, maintenance et acquisition
- Personnel et Organisation

Une catégorie de métiers regroupe les fonctions d'un **domaine d'expertise (métiers)** et de connaissance déterminé (par exemple : fiscalité, personnel et organisation, communication et information,...).

= *grands domaines fonctionnels de l'Etat luxembourgeois*



## Familles de fonctions



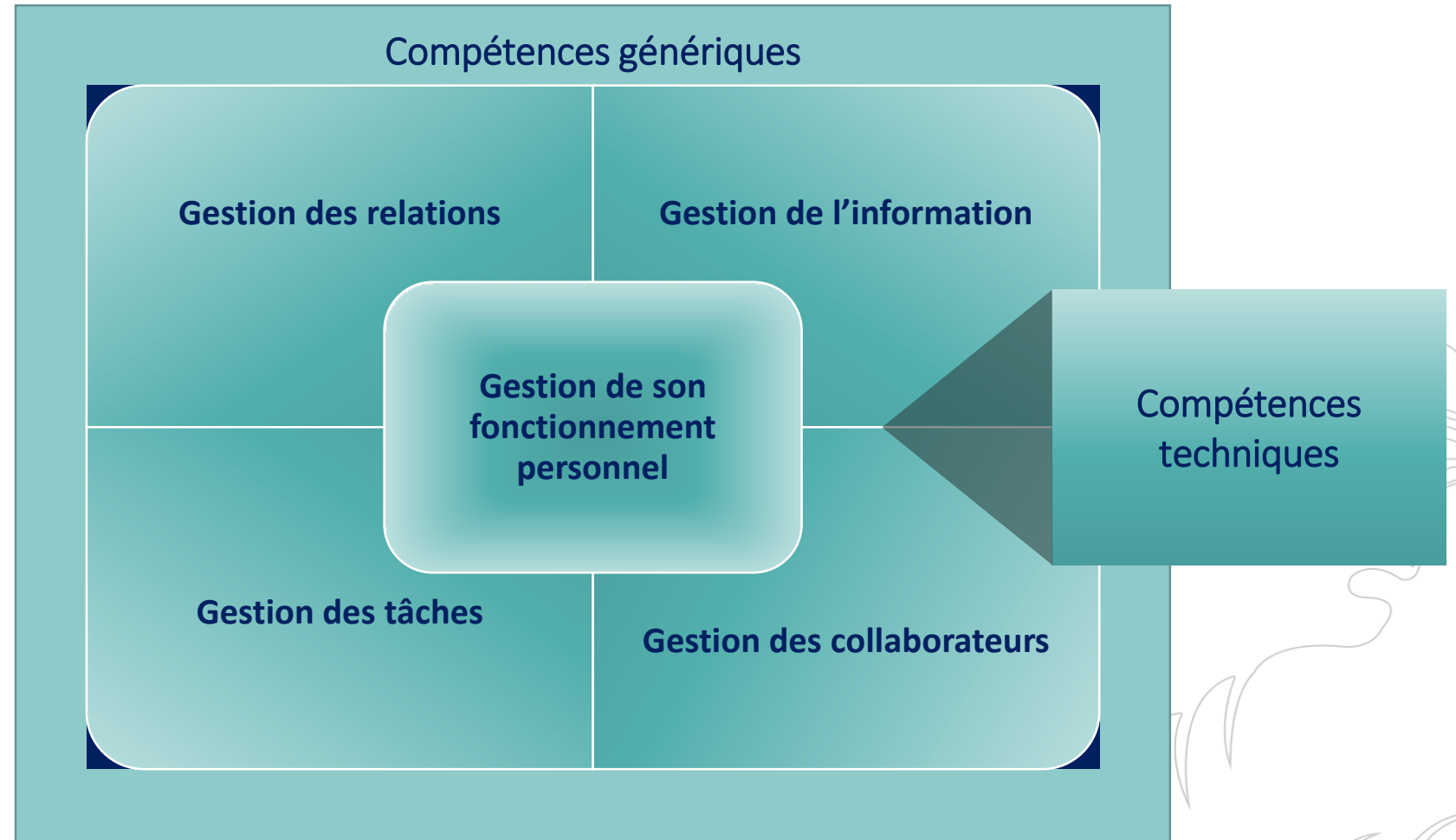
Une famille de fonctions regroupe **des fonctions qui concernent un même processus et qui sont apparentées.**

Une famille de fonctions constitue un ensemble de fonctions comparables.

Famille de fonctions	A1	A2	B1	C	D
Dirigeant stratégique	A1				
Dirigeant tactique	A1				
Dirigeant opérationnel	A1	A2	B1	C	D
Chef de projet-expérimenté	A1	A2	B1		
Chef de projet-intermédiaire	A1	A2	B1		
Chef de projet-base	A1	A2	B1		
Adjoint stratégique	A1				
Expert support à l'organisation	A1				
Intervenant sécurité-hygiène			B1	C	D
Agent de support		A2	B1	C	D
Experts thématiques	A1				
Développeur	A1	A2	B1		
Analyste	A1	A2	B1	C	D
Contrôleur-inspecteur-auditeur	A1	A2	B1		
Gestionnaire de dossiers	A1	A2	B1	C	D
Coordinateur technique	A1				
Technicien	A1	A2	B1	C	D
Gestionnaire de produits		A2	B1	C	D
Médiateur	A1				
Accompagnateur	A1	A2	B1		



## Modèle de compétences Hudson : 5+1



# Les éléments à la base



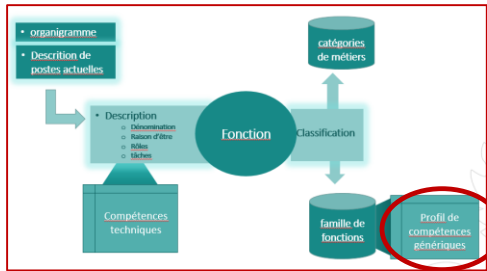
Hudson  
5+1

Complexité et impact	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
<p>bas</p> <p>haut</p>	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	<b>Travailler en équipe</b>	<b>Faire preuve de fiabilité</b>
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	<b>Agir de manière orientée service</b>	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	<b>S'auto développer</b>
	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	<b>Atteindre les objectifs</b>
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Dictionnaire des compétences génériques



## Profils de compétences



**18 profils de compétences**  
liés aux familles de fonctions et aux niveaux de carrière

profils de compétences de base LU

- responsable service - niveau 1
- responsable service - niveau 2
- responsable service - niveau 3
- responsable service - niveau 4
- responsable service - niveau 5
- responsable service - niveau 6
- responsable projet - niveau 1
- responsable projet - niveau 2
- responsable projet - niveau 3
- gestionnaire-expert - niveau 1
- gestionnaire-expert - niveau 2
- gestionnaire-expert - niveau 3
- gestionnaire-expert - niveau 4
- gestionnaire-expert - niveau 5
- accompagnateur - niveau 1
- accompagnateur- niveau 2
- accompagnateur- niveau 4
- accompagnateur- niveau 3

LU	Famille de fonctions	A1	A2	B1	C	D
Direction	Dirigeant stratégique	A1				
Direction	Dirigeant tactique	A1				
Direction	Dirigeant opérationnel	A1	A2	B1	C	D
Direction	Chef de projet-expérimenté	A1	A2	B1		
Direction	Chef de projet-intermédiaire	A1	A2	B1		
Direction	Chef de projet-base	A1	A2	B1		
Support	Adjoint stratégique	A1				
Support	Expert support à l'organisation	A1				
Support	Intervenant sécurité-hygiène			B1	C	D
Support	Agent de support		A2	B1	C	D
Matière	Experts thématiques	A1				
Matière	Développeur	A1	A2	B1		
Matière	Analyste	A1	A2	B1	C	D
Matière	Contrôleur-inspecteur-auditeur	A1	A2	B1		
Matière	Gestionnaire de dossiers	A1	A2	B1	C	D
Technique	Coordinateur technique	A1				
Technique	Technicien	A1	A2	B1	C	D
Technique	Gestionnaire de produits		A2	B1	C	D
Accompagnement	Médiateur	A1				
Accompagnement	Accompagnateur	A1	A2	B1		



## Profils de compétences

### Gestionnaire de dossiers

Famille de fonctions :	Gestionnaire de dossiers	Matière – 304
Désignation technique :	Gestionnaire-expert – niveau 4 (pc3-04) (Support/Expert A1)	

#### 1. Profil de base - tableau

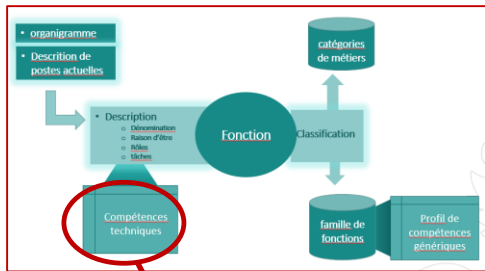
Gestionnaire de dossiers - B1

Gestionnaire de dossiers – A1

Gestionnaire-expert – n - 4 (pc3-04)(Support/Expert A1)									
Gestion de l'information		Gestion des tâches		Gestion des collaborateurs		Gestion des relations		Gestion de son fonctionnement personnel	
	Comprendre l'information		Exécuter des tâches		Partager son savoir-faire		Communiquer		Faire preuve de respect
	Assimiler l'information		Structurer le travail	X	Soutenir		Ecouter activement		S'adapter
	Analyser l'information		Résoudre des problèmes		Diriger des collaborateurs	K	Travailler en équipe	K	Faire preuve de fiabilité
X	Intégrer l'information	X	Décider		Motiver des collaborateurs	K	Agir de manière orientée service		Faire preuve d'engagement
	Innover		Organiser		Développer des collaborateurs	X	Conseiller		Gérer le stress
	Conceptualiser		Gérer le service		Souder des équipes		Influencer	K	S'autodévelopper
	Comprendre l'organisation		Gérer l'organisation		Diriger des équipes		Etablir des relations	K	Atteindre les objectifs
	Développer une vision		Piloter l'organisation		Inspirer		Construire des réseaux		S'impliquer dans l'organisation



## Compétences techniques



Compétences techniques

toujours liées à une fonction

Les compétences techniques regroupent le savoir et le savoir-faire qui sont, d'une part, les connaissances techniques et les expertises, et, d'autre part, l'art d'appliquer des connaissances, des apprentissages à une situation et dans un contexte donné. Elles représentent le « +1 » dans le modèle de compétences « 5+1 ».

### Métier

- Législation/Réglementations
- Méthodologie/Procédures internes
- Aptitudes techniques
- Contexte interne et externe

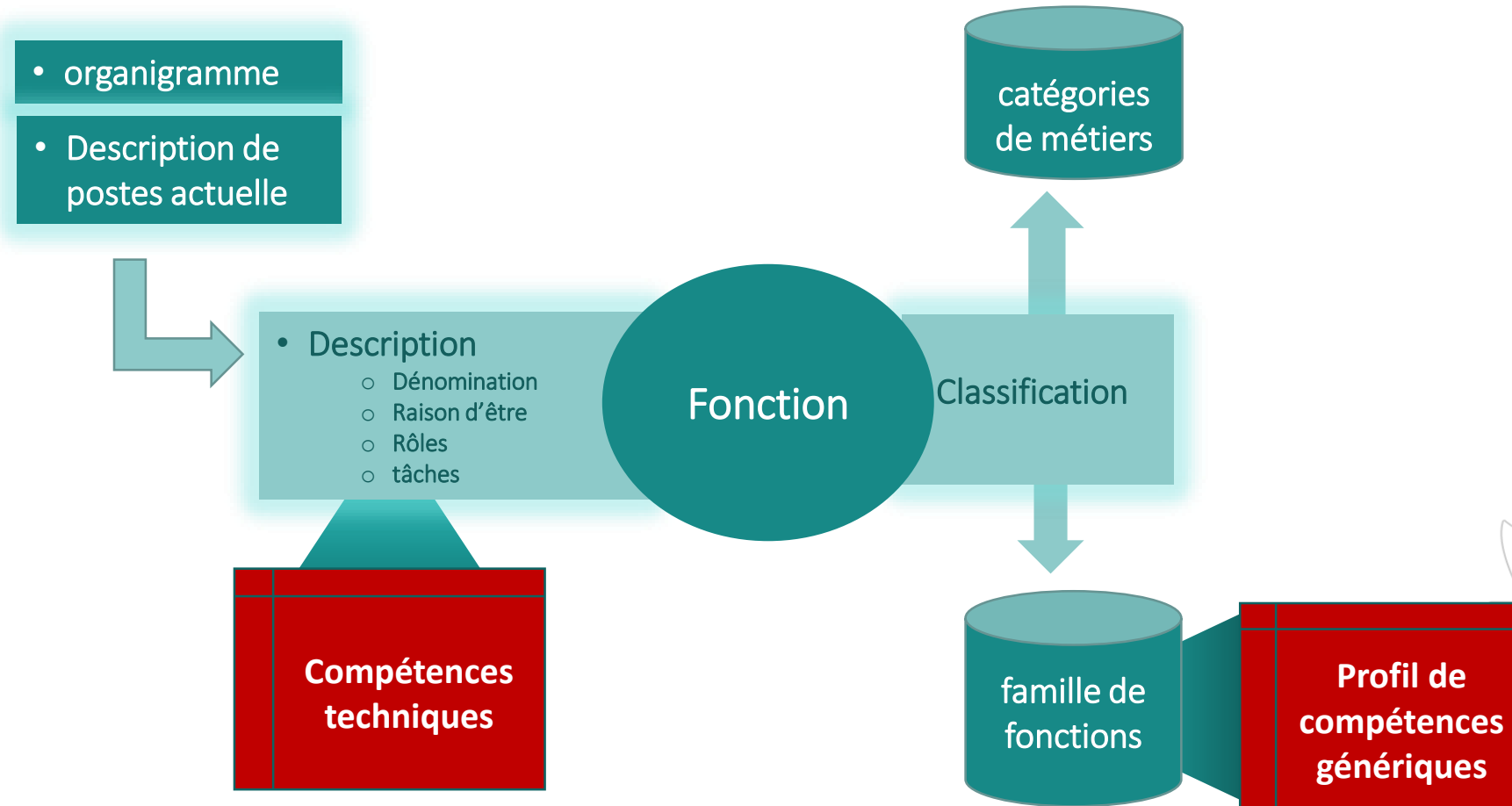
### Support

- Applications bureautiques
- Logiciels spécifiques
- Matériel/outil/outillage
- Langues / Techniques d'expression écrite et orale



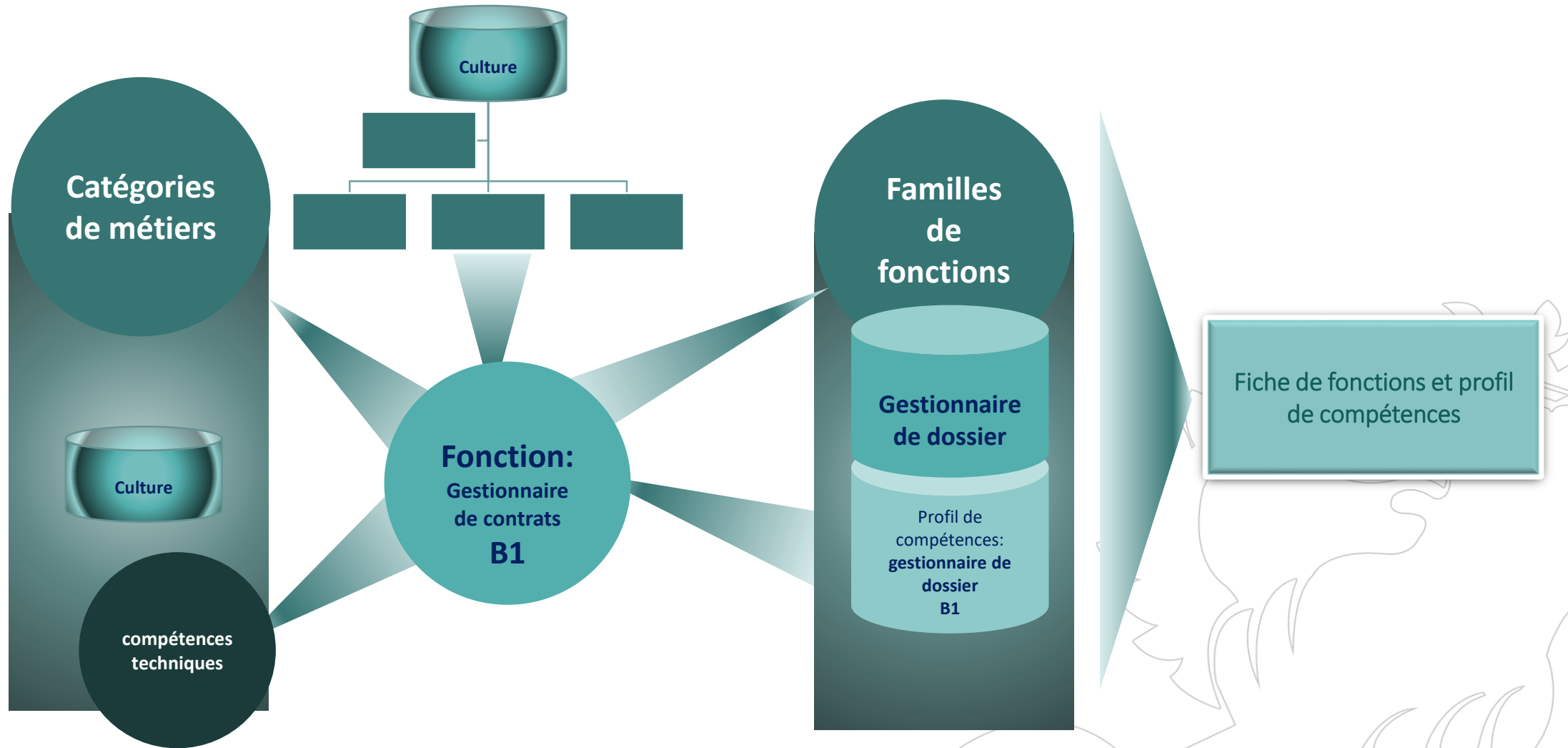


## Classification des fonctions





## Exemple de recensement



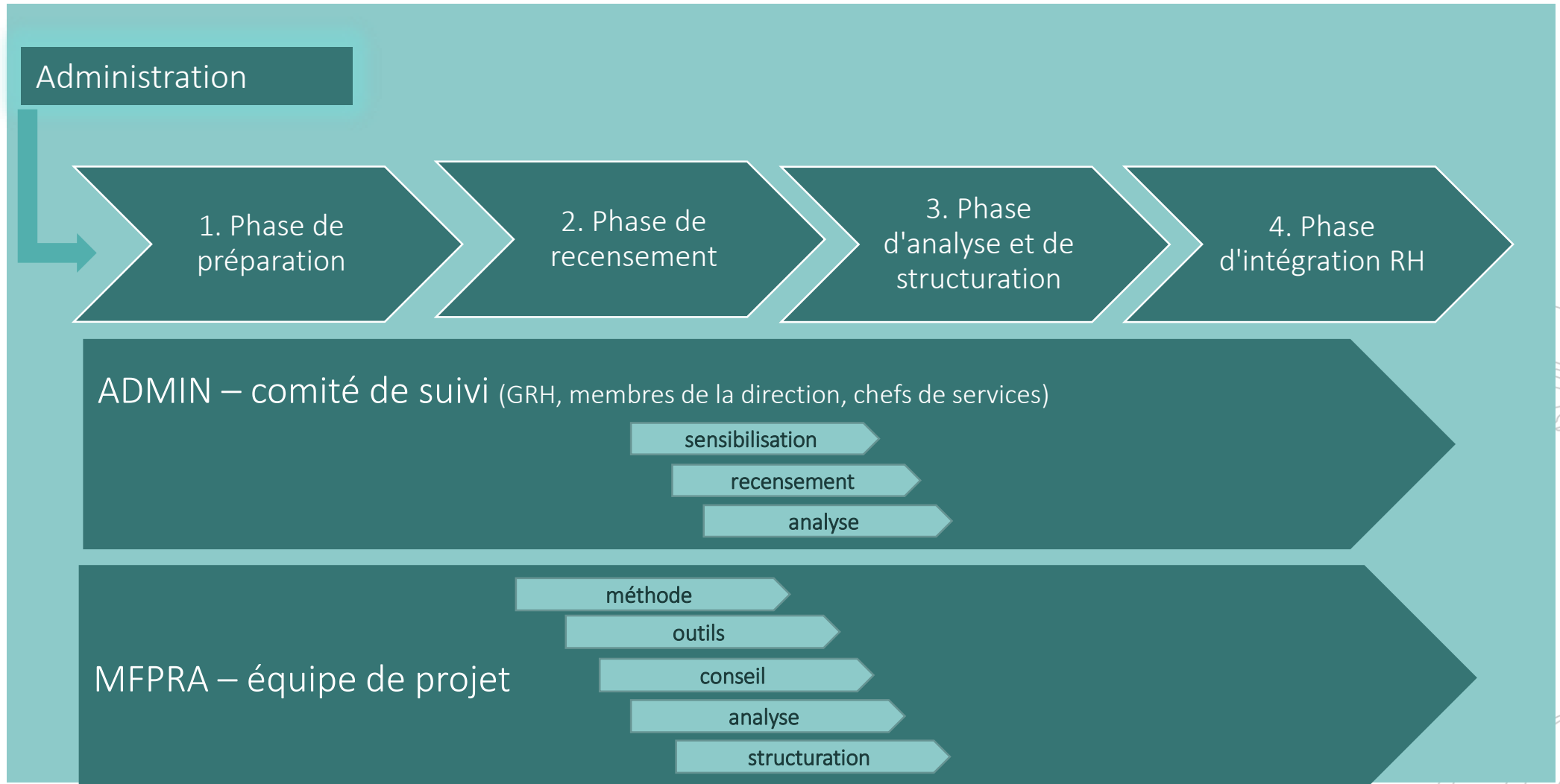


# Projet d'implémentation dans les administrations



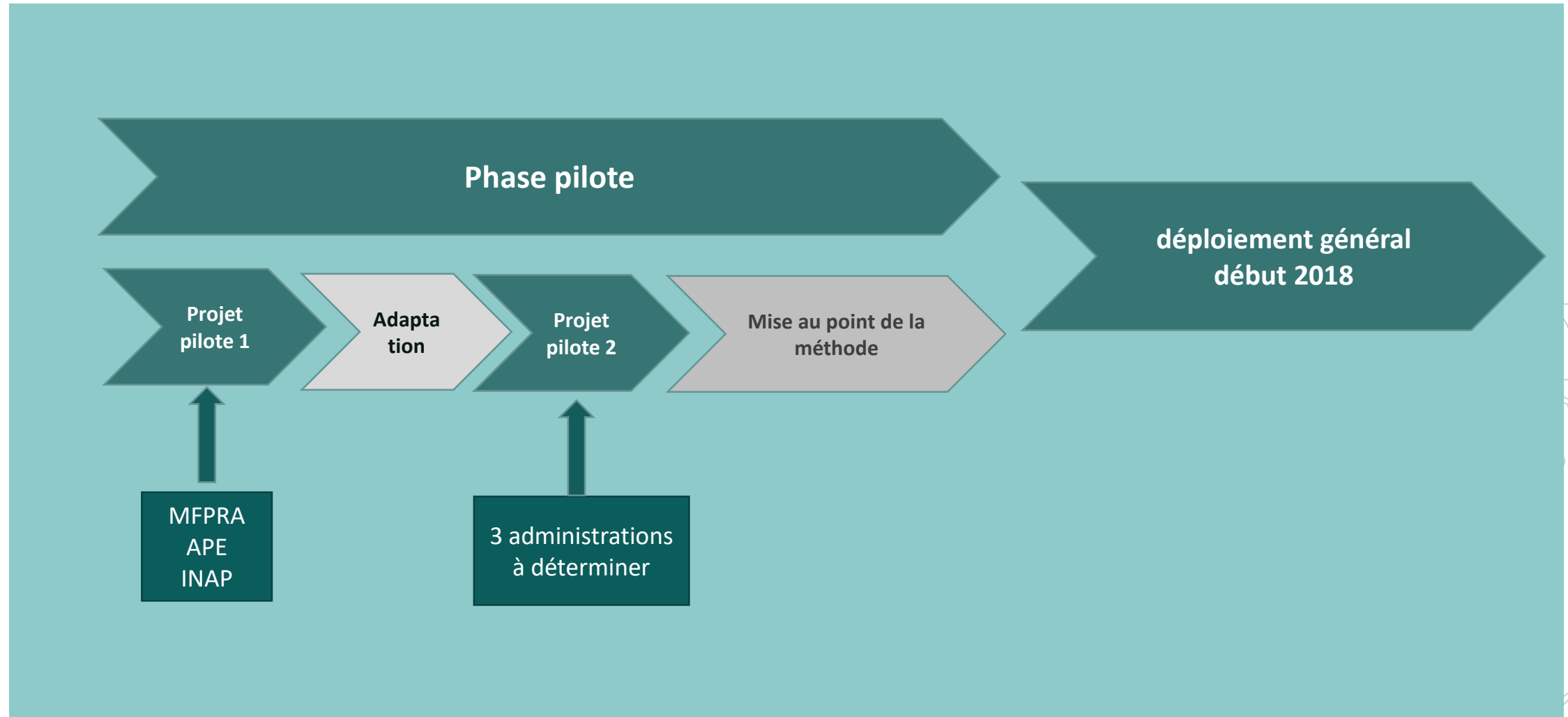


## Déploiement du projet - suivi





## Déploiement du projet - planning





## Classification des fonctions

### Administration

- organigramme
- Description de postes actuelle



- Description
  - Dénomination
  - Raison d'être
  - Rôles
  - tâches



Classification



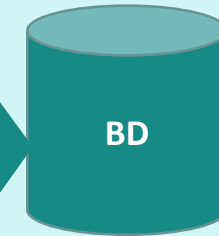
Compétences techniques

### MFPRA/APE

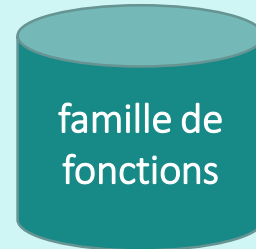
Gestion centralisée des métiers et des compétences



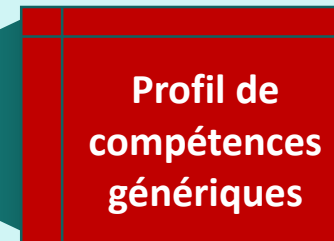
catégories de métiers



BD



famille de fonctions



Profil de compétences génériques



## Documents et outils





## Outils et documents

Procédure d'engagement

Description de fonctions et  
profils de compétences  
par agent

Référentiel des métiers et  
fonctions

Procédure de recrutement

Dictionnaire des  
compétences et référentiel  
des profils de compétences

Gestion prévisionnelle

Description de fonctions et  
profil sde compétences

Entretiens individuels

Fiches de fonctions et profil  
de compétences  
Check-list des compétences

Entretiens d'appréciation

Formation continue

Catalogue de formation  
orienté compétences

Mobilité

Description de fonctions et  
profils de compétences

Plan de carrière

Description de fonction et  
profils de compétences



Doc -  
téléchargement



• Consultation en  
ligne

Doc .pdf

Page WEB





## Les points forts du projet





La mise en place d'une gestion des fonctions et des compétences doit donc passer par:

- un recensement précis des fonctions existant dans l'administration publique

Objectifs à atteindre :

référentiel

- **établir un référentiel des fonctions comprenant**
  - un inventaire de toutes les fonctions;
  - une description précise des fonctions (des rôles et des tâches y associés);
  - le lien vers une famille de fonctions ;
  - un profil de compétences génériques;
  - le lien vers une catégorie de métiers;
  - un profil de compétences techniques (liées au métier exercé);



La mise en place d'une gestion des fonctions et des compétences doit donc passer par:

- un recensement précis des fonctions existant dans l'administration publique

Objectifs à atteindre :

optimisation  
processus RH

Cycle de  
vie RH

- **une optimisation du processus RH dans l'administration publique impactant**
  - la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
  - le recrutement (ciblé en fonction des compétences spécifiques);
  - la mise en place d'organigrammes fonctionnels ;
  - le développement de plans de carrière ;
  - les entretiens individuels et les entretiens d'évaluation ;
  - la formation initiale et continue et le développement systématique des compétences;
  - la gestion de la mobilité interne et du parcours professionnel;
  - la mise à disposition d'un outil d'analyse et de prospective de l'emploi public.



## • Renforcer l'image de la fonction publique

- vision plus complète et plus précise des emplois existants pour les agents publics leur permettant d'orienter leurs carrières en conséquence ;
- transparence sur l'emploi public et aperçu de la variété de fonctions que l'administration publique luxembourgeoise pour les citoyens et leurs représentants;
- meilleure visibilité sur les fonctions et métiers pour les postulants à un emploi dans la fonction publique;
- utilisation des outils pour une réflexion sur l'emploi public par le Gouvernement, les syndicats, les centres de recherche... ;
- repérage plus facile pour le marché du travail des caractéristiques des besoins en emplois de l'État ;
- prise en compte des besoins en compétences exprimés par l'administration pour l'appareil de formation initiale et continue.

Référentiel métiers et modèle de  
compétences centralisé : un pilier pour  
le recrutement (mais pas seulement ...)

---

*Merci de votre attention*

