

Référentiel de compétences de l'administration fédérale



Référentiel de compétences de l'administration fédérale



Compétences de direction

Leadership

Texte du référentiel de compétences

Le leadership désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à gagner l'adhésion d'autrui pour la réalisation d'objectifs. Il résulte des exigences sévères que la personne s'impose à elle-même, de la conscience d'être un exemple pour les autres, de la conscience de ses propres limites, de l'instauration d'un climat de confiance et de la reconnaissance des contributions d'autrui.

- ➔ *Dimensions : vision, crédibilité, instauration de la confiance, reconnaissance, ...*

Texte de la carte de compétences

S'impose de hautes exigences et les respecte au quotidien. A conscience de sa fonction de modèle ainsi que de ses possibilités et de ses limites. Instaure un climat de confiance, reconnaît les contributions d'autrui et sait en tirer profit.

- ➔ Inspire les collaborateur/trices grâce à ses propres idées.
- ➔ Argumente et agit de manière convaincante.
- ➔ Instaure la confiance et en favorise le développement.
- ➔ Tient compte de l'opinion des collaborateurs / trices.
- ➔ Témoigne de la considération pour les prestations et le comportement des collaborateurs / trices.

...

Conduite des collaboratrices et collaborateurs

Texte du référentiel de compétences

La gestion des collaboratrices et collaborateurs désigne l'aptitude et la disposition à recruter des personnes compétentes, à les engager de manière ciblée, à exiger et à promouvoir leur développement personnel, à composer des équipes performantes et à veiller au développement de leurs membres par l'échange des connaissances et des expériences.

- ➔ *Dimensions : aptitude à la conduite du personnel, recrutement et engagement des collaboratrices et collaborateurs, promotion de leur développement personnel, gestion du savoir, ...*

Texte de la carte de compétences

Recrute des personnes qui justifient de compétences appropriées, leur attribue des tâches selon leurs aptitudes, encourage leur développement et les rassemble en équipes performantes.

- ➔ Adapte la conduite aux différentes cultures, personnes et situations.
- ➔ Engage les bonnes personnes et les fait intervenir en tenant compte des besoins.
- ➔ Compose des équipes de collaborateurs / trices dont les aptitudes sont complémentaires.
- ➔ Encourage les collaborateurs/trices à l'aide de mesures adaptées à chacun d'entre eux et exige des prestations orientées sur les résultats.
- ➔ Favorise l'échange de connaissances et d'expériences entre membres d'une même équipe et entre différentes équipes.

...

Action efficace dans le contexte politique

Texte du référentiel de compétences

L'action efficace dans le contexte politique désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à analyser la complexité de l'environnement politique, à identifier des possibilités d'action, et à prendre en considération et utiliser la dynamique des processus politiques pour atteindre les objectifs fixés dans son propre domaine de responsabilités.

- ➔ *Dimensions : sensibilité politique, capacité d'action dans le cadre des processus politiques, recherche du consensus et du compromis, orientation vers les protagonistes, représentation en public, ...*

Texte de la carte de compétences

Analyse le contexte politique, exploite les possibilités d'action et tient compte des processus politiques pour atteindre les objectifs fixés dans son propre domaine de responsabilités.

- ➔ Suit de près l'actualité politique et élargit ses connaissances en la matière.
- ➔ Tient compte des processus politiques lors du traitement des affaires dont il est chargé.
- ➔ Contribue, par ses propres propositions, à l'obtention d'un consensus ou d'un compromis.
- ➔ Connait les besoins et les attentes des milieux politiques et établit des relations dans ces milieux.
- ➔ Représente son unité administrative de manière crédible auprès des milieux politiques et médiatiques.

...

Pensée et action stratégiques

Texte du référentiel de compétences

La pensée et l'action stratégiques désignent l'aptitude et la disposition d'une personne à définir des orientations à long terme sur la base du mandat, des stratégies définies à un niveau supérieur et de l'appréciation du contexte, à communiquer ces orientations d'une manière adéquate, à les traduire en objectifs intelligibles, et à développer en conséquence les structures et la culture de l'organisation.

- ➔ *Dimensions : analyse des effets, développement de stratégies, mise en œuvre de stratégies, controlling stratégique, ...*

Texte de la carte de compétences

Définit une orientation à suivre sur le long terme sur la base du mandat, du contexte et des stratégies définies à un niveau supérieur, la communique de manière compréhensible et la traduit en objectifs intelligibles. Développe l'organisation tout en exerçant son influence sur la culture de celle-ci.

- ➔ Développe l'orientation stratégique à partir de sa vision, de sa mission et du contexte.
- ➔ Définit les objectifs en fonction desquels il développe l'organisation.
- ➔ Communique sa stratégie au sein de son propre domaine de responsabilités et définit les objectifs, les priorités ainsi que les étapes clés de sa réalisation.
- ➔ S'assure de la présence de structures appropriées et contribue au développement de la culture de l'organisation.
- ➔ Contrôle la validité de la stratégie et se charge de la développer.

...

Conduite du changement

Texte du référentiel de compétences

La conduite du changement désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à introduire des changements dans son propre domaine de responsabilités, à mener les processus de changement et à en consolider durablement les résultats.

- ➔ *Dimensions : explication du besoin de changement, conception du changement, cohérence et souplesse dans l'action, communication avec les acteurs concernés, ...*

Texte de la carte de compétences

Entrepren les changements nécessaires, en planifie le processus et veille à la durabilité des résultats.

- ➔ Explique le besoin de changement aux personnes concernées et obtient leur soutien.
- ➔ Planifie et dirige le processus de changement, définit les objectifs, les rôles et les étapes.
- ➔ Adapte le processus, sans perdre de vue les objectifs du changement.
- ➔ Communique avec les personnes concernées de manière transparente et adaptée aux besoins, et gère de manière constructive les résistances rencontrées.

...

Pensée et action conformes aux principes de l'économie d'entreprise

Texte du référentiel de compétences

La pensée et l'action conformes aux principes de l'économie d'entreprise désignent l'aptitude et la disposition d'une personne à identifier les marges d'action, à prendre des initiative entrepreneuriales conformes aux stratégies définies à un niveau supérieur, à gérer l'engagement des ressources et à optimiser les processus en vue d'assurer la rentabilité, l'efficacité et le positionnement à long terme de l'organisation.

- ➔ *Dimensions : définition des objectifs, gestion des ressources, optimisation des procédures et des processus, rapport coût / utilité, ...*

Texte de la carte de compétences

Identifie les marges de manœuvre afin de prendre des initiatives entrepreneuriales conformes aux stratégies définies à un niveau supérieur. Engage les ressources de manière ciblée et optimise les processus en vue d'assurer la rentabilité, l'efficacité et le positionnement à long terme de l'organisation.

- ➔ Définit les objectifs selon les principes de l'économie d'entreprise.
- ➔ Alloue des ressources en matière de finances et de personnel, contrôle la gestion des ressources et l'adapte en cas de besoin.
- ➔ Repense et optimise continuellement les processus entrepreneuriaux.
- ➔ Avant de prendre une décision, prend en compte le rapport coûts / bénéfices.

...



Compétences personnelles

Sens des responsabilités

Texte du référentiel de compétences

Le sens des responsabilités désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à se forger sa propre opinion de façon autonome et indépendamment d'autres personnes ou de la situation, à prendre des décisions, à agir en conséquence et à assumer la portée de ses actes.

- ➔ *Dimensions : assurance, aisance et maîtrise dans l'action, esprit d'initiative, indépendance, ...*

Texte de la carte de compétences

Prend des décisions et agit de manière autonome, assume la portée de ses actes.

- ➔ Travaille de façon autonome et assume la responsabilité de ses décisions.
- ➔ Se ménage une vue d'ensemble et agit de manière réfléchie.
- ➔ Prend des initiatives.
- ➔ Défend ses opinions à l'aide d'arguments convaincants.

...

Loyauté

Texte du référentiel de compétences

La loyauté désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à respecter dans ses actes professionnels, de manière fiable et cohérente, non seulement les règles énoncées dans la loi et dans la Constitution, mais également des valeurs et principes plus généraux.

- ➔ *Dimensions : loyauté vis-à-vis des valeurs et des principes de l'administration fédérale, acceptation des règles, cohérence entre les valeurs et le comportement, fiabilité, ...*

Texte de la carte de compétences

Dans ses activités professionnelles, respecte les règles énoncées par la loi et la Constitution ainsi que des valeurs et des principes plus généraux.

- ➔ Respecte les valeurs et les principes de l'administration fédérale.
- ➔ Accepte les règles et soutient les décisions même lorsqu'elles ne correspondent pas à sa propre opinion.
- ➔ Garantit la concordance des actes avec les décisions.
- ➔ Respecte les engagements et les accords.
- ➔ Respecte la confidentialité des informations.

...

Orientation vers les objectifs et les résultats

Texte du référentiel de compétences

L'orientation vers les objectifs et les résultats désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à définir des objectifs, à aligner ses actes sur ces objectifs, à prendre, dans son domaine de compétences, les décisions y afférentes avec prudence et dans une perspective à long terme, à planifier et surveiller systématiquement la mise en œuvre des mesures qui en découlent, et à veiller à un rapport satisfaisant entre le coût et les bénéfices attendus.

➔ *Dimensions : définition d'objectifs, décision, planification, efficacité de la mise en œuvre, ...*

Texte de la carte de compétences

Orientes ses activités sur des objectifs définis, prend des décisions avec prudence et dans une perspective à long terme, planifie et contrôle de manière systématique la mise en œuvre des mesures qui découlent de ses décisions et veille au bon rapport coûts / bénéfices.

- ➔ Définit des objectifs précis et agit en conséquence même lorsque des difficultés surviennent.
- ➔ Au moment de prendre une décision, tient compte du contexte et des évolutions ultérieures possibles.
- ➔ Planifie les étapes de la mise en œuvre, vérifie sa propre démarche et l'adapte si nécessaire.
- ➔ Agit de manière pragmatique.
- ➔ Utilise ses propres ressources de manière adéquate et tient compte des ressources des autres acteurs impliqués.

...

Résistance au stress

Texte du référentiel de compétences

La résistance au stress désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à rester active et performante même en cas de pression accrue de nature physique, sociale ou psychique, et à éviter d'en être affectée sur un plan physique ou psychique, ceci à l'aide de stratégies de maîtrise du stress et grâce à ses propres ressources.

➔ *Dimensions : maîtrise des charges de travail temporairement lourdes, gestion du temps, stabilité émotionnelle, stratégies de maîtrise du stress, ...*

Texte de la carte de compétences

Reste dynamique et compétent/e même en cas de pression accrue de nature physique, sociale ou psychique, et utilise ses propres ressources pour éviter d'en être affecté/e sur un plan physique ou psychique.

- ➔ Conserve sa motivation et sa vue d'ensemble même en cas de charges de travail temporairement lourdes.
- ➔ Maintient un bon niveau de qualité dans son travail malgré la pression des délais.
- ➔ Résiste aux tensions émotionnelles avec d'autres collaborateurs / trices et sait rester neutre, juste et réfléchi/e.
- ➔ Est capable de surmonter de lourdes charges de travail.
- ➔ Se préoccupe de ses propres ressources.

...

Réflexion sur soi

Texte du référentiel de compétences

La réflexion sur soi désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à reconnaître son propre rôle, à prendre conscience de ses forces et faiblesses, à tenir compte d'autres points de vue et à s'interroger sur son comportement.

- ➔ *Dimensions : conscience de son rôle et de sa personnalité, image de soi différenciée, sollicitation et prise en compte d'autres points de vue, ...*

Texte de la carte de compétences

Pose un regard critique sur son rôle et son influence sur d'autres personnes. A conscience de ses forces et de ses faiblesses. Tient compte de l'avis d'autrui et remet en question son propre comportement.

- ➔ Etablit une distinction entre la personne et son rôle en fonction de la situation.
- ➔ Expose de manière transparente sa propre conception des rôles.
- ➔ Agit en tenant compte de ses faiblesses et de ses limites.
- ➔ Recherche le point de vue d'autrui sur sa personne et son comportement.
- ➔ Adapte son comportement en fonction des remarques des autres.

...

Capacité d'apprentissage et flexibilité

Texte du référentiel de compétences

La capacité d'apprentissage et la flexibilité désignent l'aptitude et la disposition d'une personne à faire preuve de souplesse dans sa pensée et à faire face à de nouvelles exigences par un accroissement de ses propres compétences ou par des solutions novatrices.

- ➔ *Dimensions : attitude face au changement, dépassement des schémas de pensée classiques, créativité et innovation, partage et échange de connaissances, ...*

Texte de la carte de compétences

Fait preuve de souplesse d'esprit, accroît ses propres compétences en cas de nouvelles exigences et cherche des solutions novatrices.

- ➔ Fait preuve d'une attitude positive envers l'apprentissage et le changement.
- ➔ Rompt avec le mode de pensée conventionnel et s'ouvre à de nouveaux horizons.
- ➔ Explore de nouvelles pistes pour résoudre les problèmes.
- ➔ Apprend de ses erreurs et transmet ses expériences.
- ➔ Echange ses connaissances avec autrui.

...

Pensée analytique et conceptuelle

Texte du référentiel de compétences

La pensée analytique désigne l'aptitude d'une personne à appréhender des liens complexes, à en identifier les éléments et leurs interactions et à les présenter sous forme de problèmes isolés et gérables. La pensée conceptuelle désigne l'aptitude d'une personne à présenter de façon autonome des corrélations sous la forme d'une structure compréhensible.

- ➔ *Dimensions : simplification, autonomie conceptuelle, logique structurelle, argumentation, ...*

Texte de la carte de compétences

Appréhende des liens complexes, en identifie les éléments et leurs interactions et les présente sous la forme de questions à traiter. Présente ses propres thèses de manière cohérente.

- ➔ Sait reconnaître les aspects déterminants d'un problème.
- ➔ Fait la distinction entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas.
- ➔ Elabore une solution globale au problème en y intégrant ses propres idées.
- ➔ Développe des idées sous une forme compréhensible en tenant compte du contexte et des objectifs.
- ➔ Argumente sans se contredire et de manière compréhensible.

...

Pensée en réseau

Texte du référentiel de compétences

La pensée en réseau est l'aptitude d'une personne à appréhender des situations et des faits dans leur complexité et leur interdépendance, à en déduire des corrélations et des interrelations, et à en tirer une vue d'ensemble.

- ➔ *Dimensions : pensée systémique, capacité à imaginer des scénarios, changement de perspective, interdisciplinarité, ...*

Texte de la carte de compétences

Appréhende les situations et les faits dans leur complexité, en perçoit les liens et les interactions et en dégage une vue d'ensemble.

- ➔ Comprend les processus et les interactions présents dans les systèmes en réseau.
- ➔ Développe différents scénarios pour la résolution de problèmes.
- ➔ Peut appréhender les faits selon plusieurs points de vue.
- ➔ Pense de manière interdisciplinaire et établit des liens vers d'autres domaines.

...



Compétences sociales

Aptitude à la communication

Texte du référentiel de compétences

L'aptitude à la communication désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à entrer en contact avec autrui oralement ou par écrit, à instaurer un dialogue, à présenter son propre point de vue ou des faits de manière claire, crédible et efficace, et à adapter, ce faisant, sa façon de s'exprimer, son comportement verbal et sa gestuelle à la situation, au contexte et aux protagonistes de l'échange.

- ➔ *Dimensions : franchise / sincérité, niveaux de communication, clarté, écoute active, ...*

Texte de la carte de compétences

Entre en contact avec autrui, instaure un dialogue, présente son propre point de vue ou des faits de manière claire, crédible et efficace. Adapte sa façon de s'exprimer tant verbale que non-verbale à la situation et à ses interlocuteurs.

- ➔ S'adresse à autrui de manière respectueuse, ouverte et directe.
- ➔ Fait clairement, dans la communication, la distinction entre les éléments de contenu et les aspects relationnels.
- ➔ S'exprime de manière claire et compréhensible à l'oral et à l'écrit.
- ➔ Pratique l'écoute active et pose des questions en cas d'incertitude.

...

Capacité de faire face aux critiques et aux conflits

Texte du référentiel de compétences

La capacité de faire face aux critiques et aux conflits désigne l'aptitude et la disposition d'une personne de recourir à des stratégies, des comportements et des argumentaires différenciés en présence de points de vue et d'intérêts divergents, à émettre des critiques en toute courtoisie, à en accepter elle-même et à recourir à des moyens appropriés pour résoudre durablement les conflits.

- ➔ *Dimensions : mode de gestion des critiques et des conflits, équité, gestion des oppositions, capacité d'argumentation, ...*

Texte de la carte de compétences

Adopte le comportement et les arguments adéquats en présence de points de vue et d'intérêts divergents. Exprime ses critiques avec courtoisie, sait accepter celles des autres et recourt à des moyens appropriés pour résoudre durablement les conflits.

- ➔ Se soumet à la critique et sait se remettre en question.
- ➔ Fait face aux conflits et s'attache à trouver des solutions.
- ➔ Traite équitablement les personnes lors de tensions.
- ➔ Réagit de manière constructive aux oppositions.
- ➔ Tient compte des positions divergentes dans sa recherche d'une solution et sait argumenter de manière respectueuse et nuancée, même en cas de conflit.

...

Esprit d'équipe

Texte du référentiel de compétences

L'esprit d'équipe désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à s'intégrer dans des groupes affrontant des tâches ou des problématiques communes, à gérer de manière adéquate les besoins et les émotions, et à contribuer de façon constructive à l'atteinte commune des objectifs fixés.

- ➔ *Dimensions : apport à l'équipe, compréhension de l'équipe, faculté d'intégration, souplesse au sein de l'équipe, ...*

Texte de la carte de compétences

S'intègre dans des groupes ayant des tâches communes, gère de manière adéquate les besoins et les émotions et contribue à l'atteinte en commun des objectifs fixés.

- ➔ S'engage pour l'objectif commun et pour une bonne atmosphère au sein de l'équipe.
- ➔ Favorise la compréhension mutuelle au sein de l'équipe.
- ➔ S'intègre dans l'équipe et contribue à l'intégration de nouveaux membres.
- ➔ Assume différents rôles et tâches au sein de l'équipe selon les besoins.

...

Orientation service

Texte du référentiel de compétences

L'orientation service désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à se mettre à la place de ses différents interlocuteurs, à identifier leurs besoins et leurs attentes, et à les servir au mieux en utilisant la marge d'action qu'autorisent les prescriptions légales.

- ➔ *Dimensions : sensibilité aux besoins de la clientèle, orientation services, innovation orientée client, relations avec la clientèle, ...*

Texte de la carte de compétences

Se met à la place des différents interlocuteurs, identifie leurs besoins et leurs attentes et y répond au mieux en utilisant la marge d'action qu'autorisent les prescriptions légales.

- ➔ Adopte le point de vue de différents interlocuteurs et tient compte des besoins de la clientèle.
- ➔ Choisit la solution dont la valeur ajoutée est la plus importante, tant pour la clientèle que pour l'organisation.
- ➔ Développe des prestations et des produits axés sur la clientèle.
- ➔ Soigne les relations avec la clientèle.

...

Aptitude à gérer la diversité

Texte du référentiel de compétences

L'aptitude à gérer la diversité désigne l'aptitude et la disposition d'une personne à identifier avec justesse les besoins et intérêts des groupes de personnes les plus divers, à en tenir compte dans son propre comportement et à intervenir activement lorsque des injustices ou des inégalités mettent en péril le succès escompté par les membres de ces groupes.

- ➔ *Dimensions : égalité des chances entre hommes et femmes, diversité linguistique et culturelle, intégration de personnes handicapées, sensibilité interculturelle, ...*

Texte de la carte de compétences

Identifie les besoins et les intérêts des groupes de personnes les plus divers et en tient compte dans son comportement. Intervient lorsque des injustices ou des inégalités de traitement limitent les chances de réussite.

- ➔ Veille à accorder les mêmes chances aux femmes et aux hommes et agit en conséquence.
- ➔ Respecte et soutient la diversité, notamment en ce qui concerne la langue, la culture et l'âge.
- ➔ Recourt à la diversité pour développer les meilleures solutions possibles.
- ➔ Favorise l'intégration des personnes handicapées.
- ➔ Est conscient des différences liées à la culture et les prend en compte tant dans son travail que dans son comportement.

...