

Fiche descriptive des expérimentations RECTEC+

Expérimentation du CRF avec son public cible : cadre

Porteurs de l'expérimentation

Coordonnées du/des partenaires RECTEC+, porteur(s) de l'expérimentation (nom/institution/email de référence)

CRF (Conseil régional de la formation) info@crf.wallonie.be
Laure-Hélène Lecarte (laure-helene.lecarte@crf.wallonie.be),
Julie Widart (julie.widart@crf.wallonie.be),
Caroline Deblander (caroline.deblander@crf.wallonie.be)

Coordonnées de l'accompagnateur/expert du projet RECTEC+ (nom/email)

Stéphane Vince, Stephane.Vince@ac-toulouse.fr
Alina Ganea, Alina.Ganea@ugal.ro

Description du domaine d'activité visé par l'expérimentation et/ou lien avec les contextes du projet
Ex : Universitaire (mobilité, VAE,...), entreprise privée, administration (publique, locale, territoriale,...)

Le Conseil régional de la formation construit son expertise et ses missions autour de 3 grands axes : Carrefour, accompagnement et information.

Dans sa mission d'accompagnement, le CRF accompagne les pouvoirs locaux et provinciaux dans leur démarche d'implémentation d'une politique RH intégrée dans leur gestion à travers des coachings et des outils.

Dans cette optique, le CRF propose un **programme de coachings** élaboré autour des processus RH des pouvoirs locaux et provinciaux et met à leur disposition une série d'**outils** pour développer les compétences, le savoir-faire et le savoir-être de leurs agents.

L'identification des besoins en formation des cadres supérieurs de la fonction publique locale et provinciale (niv 7-8) nous permettra de recenser des formations qui permettront de compléter ou de développer la performance et les compétences des cadres.

I. Problématisation / Objet

Quels constats ou problèmes ont été identifiés ?

Ex : manque de description des compétences transversales dans les référentiels métiers

Les constats établis sont :

- Le besoin de référentiels pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Il n'y a que très peu de prise en compte des compétences transversales dans le cadre de recrutement et des procédures d'évolution de carrière dans la fonction publique locale belge.
- L'actualité (Covid) impacte le positionnement professionnel et certaines fonctions, avec la nécessité de repositionner certains agents.

Le Conseil régional de la formation mène actuellement une vaste réflexion sur la mutation des métiers et le besoin en formation des agents des pouvoirs locaux. Les systèmes de formation à venir prendront une dimension nouvelle orientés reskilling, upskilling et cross-skilling.

Quel est ou quels sont les objectifs de l'expérimentation ?

Ex : amélioration du recrutement, des actions d'orientation, meilleure intégration dans l'entreprise, modification de procédure existante, VAE, Développement professionnel, mobilité interne, réorientation professionnelle ...

Les résultats obtenus de l'expérimentation serviront à la réflexion initiée dans la fonction publique locale sur :

- D'une part, le besoin en formation et l'accompagnement RH global des cadres de la fonction publique locale dans une approche orientée de plus en plus vers l'identification de compétences transversales en complément du développement de compétences techniques.
- D'autre part, sur l'évolution des métiers au sens où la digitalisation entraîne une redéfinition des profils de compétences des métiers.

Finalité de l'expérimentation :

Etablir un bilan de compétences transversales prioritaires par un auto-positionnement sur le référentiel RECTEC+ afin d'identifier les besoins en formation de cadres de l'administration publique locale – niveau communal (niveau 7-8 du CEC) et de réfléchir sur les offres de formations adéquates.

II. Contexte et dispositif d'expérimentation envisagé

1) Quelles sont les personnes (expérimentateurs et personnes visées par l'expérimentation) impliquées dans l'expérimentation (dénomination, caractéristiques, besoins et attentes) ?

Ex : Etudiants, demandeurs d'emploi, professionnel en reconversion, formateurs,...

Les cadres et directeurs des ressources humaines (niv7) de l'administration publique locale : communes et CPAS.

- 2) Quelles sont les institutions impliquées dans l'expérimentation (dénomination, caractéristiques, besoins et attentes) ?

- Le CRF (Conseil régional de la formation): accompagner les directeurs de l'administration publique locale et renforcer sa position de carrefour entre le monde de l'enseignement et de la formation et les pouvoirs locaux.
- Les administrations locales et provinciales.

- 3) Quel est l'échantillon de personnes impliquées dans l'expérimentation ? (nombre, catégorie d'âges des personnes visées par l'expérimentation et expérimentateurs, critères de sélection des candidats à l'expérimentation)

Cadres de l'administration publique locale (communes et CPAS) en région wallonne – niveau local.
Initialement, nous souhaitons interroger 4 personnes sur base d'entretiens individuels. En raison de circonstances imprévues, nous n'avons pu interroger que 2 personnes.

- 4) Y a-t-il éventuellement un promoteur pour soutenir/encourager ces expérimentations ?

Pierre Petit – Directeur CRF

- 5) Quelles sont les ressources logistiques nécessaires pour l'expérimentation ?
Ex : questionnaires, ordinateurs, plate-forme, jeu de cartes, locaux (si caractéristiques spécifiques nécessaires), ...

Nous avons réalisé les entretiens avec les outils cités ci-dessous :

- Un travail préparatoire a été envoyé en amont de l'entretien (les personnes interrogées devaient réaliser le travail avant l'entretien et nous le transmettre) servant de base de discussion pour l'entretien.
- Envoi du référentiel de compétences transversales sous forme de tableau.
- Présentation Powerpoint lors de l'entretien et des documents RECTEC + (Référentiel de compétences – format tableau ; document sur le système de progression des niveaux de compétences ; utilisation du travail préparatoire par les personnes interrogées.
- Fiche de poste des personnes interrogées à servir de support pour l'explicitation de situations de travail.
- Nous avons réalisé les entretiens par visioconférence (teams) –

- 6) Quelle méthodologie est proposée pour l'utilisation du référentiel RECTEC+ ?

Méthodologie en 2 temps :

1) Préparation du travail préparatoire en amont (mail).

Dans l'exercice préparatoire, il était demandé à la personne ressource d'identifier les situations de travail (cœur de métier et critiques) et d'ensuite se positionner sur le référentiel de compétences en priorisant les compétences transversales mobilisées dans le cadre des situations et d'expliquer les choix. Il était également demandé que les personnes puissent être en possession de leur fiche de poste pour l'entretien.

2) Entretien individuel (teams) : Présentation du projet et des outils. Complétion de l'exercice préparatoire.

Durant l'entretien, le référentiel de compétences et la logique RECTEC+ ont été présenté. Ensuite, sur base de l'exercice préparatoire, il était demandé au répondant d'expliquer des situations de travail au départ de sa fiche de poste ou bien par des situations réelles.

Ensuite, il devait s'auto-positionner sur le référentiel évidé : priorisation des compétences transversales mobilisées dans les situations de travail. Choix des niveaux des compétences mobilisées et priorisées.

Et ce, afin de mettre en évidence les compétences transversales mobilisées ou à développer et de définir l'usage du référentiel sur le terrain.

III. Analyse de l'expérimentation

Cette partie a pour objectif de décrire les étapes nécessaires à la mise en œuvre du référentiel dans le cadre du processus modifié.

1) Comment s'est déroulée la préparation avec les acteurs impliqués ?

a) Comment a été présenté et perçu le référentiel avant l'expérimentation ?

Le travail préparatoire a permis aux personnes interrogées de :

- Se familiariser avec le référentiel
- De prendre connaissance d'une partie des questions d'entretien
- De s'auto-positionner en amont (sans accompagnement)

Le choix a été fait, par contre, de ne communiquer en amont que le référentiel de compétences et les paramètres de progressions du CEC.

b) Comment a été conçue l'appropriation du référentiel ?

- Le référentiel a été présenté en premier lieu lors du travail préparatoire envoyé en amont de l'expérimentation

Cet exercice comportait plusieurs parties :

- Une brève présentation du projet RECTEC +
 - La finalité et l'objectif de l'entretien
 - Les documents nécessaires à prendre pour l'entretien
 - L'exercice préparatoire reprenant des questions issues du questionnaire rédigé en amont par les expérimentateurs et le référentiel de compétence évidé. Celui-ci permettant aux personnes interrogées de s'approprier le référentiel avant l'entretien et d'assimiler les questions d'entretien.
 - Les documents/outils : Référentiel sous forme de tableau ainsi que les paramètres de progression des niveaux.
- Durant l'entretien, le référentiel a été à nouveau présenté via un powerpoint.

c) Des outils ont-ils été développés ?

- Powerpoint de présentation du projet et de l'entretien
- Le travail préparatoire (document word)
- Grille d'entretien
- Méthodologie d'expérimentation

d) Quel était le climat dans lequel s'est déroulée la préparation, quelles questions ou problèmes peut-on relever ?

- Climat serein de collaboration et implication forte et positive des participants dans la réalisation du travail préparatoire (sauf difficultés liées au temps et à la charge de travail du répondant).
- Il était important d'avoir un cadre méthodologique bien défini afin d'expliquer aux personnes interrogées la finalité de l'entretien et leur implication

e) Comment est perçu / analysé le référentiel à la suite de l'expérimentation, par rapport à quoi ?

Le référentiel a été défini par les personnes interrogées comme un outil pragmatique et intéressant dans le cadre de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement pour soi (auto-positionnement compétences) et pour les autres (recrutement, évaluation).

Permet d'avoir une prise de recul par rapport à sa propre situation et de définir ses manques et besoins.

Difficulté cependant par moment à se positionner par rapport aux concepts et notions liées aux compétences transversales. Positionnement « entre-deux » niveaux de compétences et sensible parfois au positionnement de l'organisation par rapport à certains descripteurs. Demande pour avoir une définition claire de certaines compétences transversales.

2) Quels sont les résultats obtenus ?

a) Comment ont-ils été obtenus ?

Ex : évaluation/satisfaction des acteurs/analyse des discours-verbatim, comparatif en début et en fin d'expérimentation... ?

Entretien d'explicitation :

- Question sur les situations de travail (au travers ou non des fiches de poste)
 - o Situations cœur de métier (habituelles et routinières)
 - o Situations critiques (exceptionnelles)
- Positionnement sur le référentiel évidé :
 - o Priorisation des compétences transversales par rapport aux situations de travail explicitées. Et justification du choix de la compétence et de sa mobilisation
- Graduation et développement des compétences :
 - o Positionnement sur les niveaux de compétences (nous avons présenté les niveaux 3 à 8)

En fin d'entretien oral :

- Synthèse globale des compétences transversales priorisées par la personne interrogée et conclusions discutées avec celui-ci. Vérification du positionnement sur les niveaux de compétences.
- Question soulevée sur la pertinence du référentiel et son usage sur le terrain. Perception du référentiel et de l'auto-positionnement

Prise de note globale sur la grille d'entretien et présentation du PPT et des conclusions de l'entretien.

- b) Combien de personnes ont-elles été impliquées réellement par rapport à l'échantillon prévu ?

2 personnes car les autres n'ont pu répondre favorablement à notre sollicitation

- c) En quoi sont-ils conformes aux résultats prévus ?

Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence :

- La pertinence de l'utilisation d'un référentiel commun et de l'auto-positionnement.
- Le besoin de préparation en amont des expérimentations auprès de l'échantillon (évaluation de la faisabilité).
- Une facilité de positionnement sur le référentiel grâce à l'explicitation des situations de travail mais parfois une sous-évaluation par rapport au niveau de compétences.
- Un besoin de précision/clarification des notions utilisées au travers des descripteurs.
- La pertinence de réaliser un bilan de compétences avec les DG/DRH et de permettre l'expression de leur besoin en compétences.

- d) Quels sont les enseignements à tirer de l'expérimentation ? Si c'était à refaire, comment améliorer la mise en œuvre ?

- L'échantillon n'est pas représentatif du public cible mais l'expérimentation a permis de positionner des niveaux de cadres supérieures de l'administration locale – Commune et CPAS et d'évaluer leur positionnement sur le référentiel. Le constat est qu'il y a parfois une tendance à positionner également l'organisation sur le référentiel.
- C'est une réelle source d'informations sur le secteur local, sur la réalité de terrain et sur les compétences transversales réellement mobilisées. Il y a une réelle volonté de la part du CRF de poursuivre le travail initié avec les DG et DRH dans le cadre de la définition de nos programmes de coaching.

- 3) Quelle est la plus-value de l'usage du référentiel dans le contexte envisagé par l'expérimentation ?
- a) Quelles sont les compétences et les descripteurs associés qui ont été fortement mises en évidence ?

Auto-positionnement des managers locaux sur leurs compétences transversales. Prise de recul par rapport à leur poste et aux activités qu'ils exercent.

Explicitation de situations 'cœur de métier' et de 'situations critiques'.

Les compétences priorisées :

- **Piloter et/ou organiser l'activité :**

DG : Garant de la mise en œuvre, suivi Juridique et des services.

Chef de division : Gestion quotidienne de l'activité – supervision travail de l'équipe.

Planification de l'activité – réunion d'équipe et interservices. Gestion de projet.

- **Agir face à l'imprévu :**

DG : Elaborer des procédures – analyse des risques pour réduire l'imprévu. Dépend selon lui de la personnalité/l'attitude de la personne face à l'imprévu.

Chef de division : Analyse des risques, priorisation et gestion des risques de terrain plus que de stratégie.

- **Assurer les procédures et la qualité :**

DG : Contrôle interne et analyse de la qualité dans la gestion des dossiers et leur procédure. Certification ISO par exemple

Chef de division : intégrer les modes de fonctionnement (notamment réglementaires) propres à la fonction publique locale au sein d'un nouvel outil qui n'est pas nécessairement orienté « secteur public ».

- **Développer des compétences :**

DG : Plan de formation et contact avec l'ensemble des agents et non plus uniquement ceux évolués. Adaptation à l'évolution des métiers et la numérisation notamment dans le secteur ouvrier.

Chef de division : Mise en place d'un vaste programme de formation des agents pour l'utilisation du nouveau logiciel

Constat : Les participants sous-estiment leur positionnement sur les niveaux du CEC. Pour eux, certains termes ne justifient pas le positionnement sur tel ou tel niveau. Ils estiment remplir en partie seulement des descripteurs de niveaux. Par exemple : Garantir la mise en œuvre du PST mais c'est le CODIR qui l'élabore (le DG le préside mais c'est une construction collégiale). Il n'est donc pas seul à la manœuvre.

Constat similaire dans le principe de l'organisation et du rôle transversale du manager d'équipe. Les répondants avaient parfois du mal à s'auto-positionner sur le référentiel de compétences, avec une tendance à positionner l'organisation et les membres de l'organisation. A ce titre, la définition de certains descripteurs les limitait dans leur choix. Préférant l'utilisation de « co-élaboration »- « co-construction »... etc.

- b) Quelles sont les compétences qui sont apparues occasionnellement ?

Communiquer à l'écrit
Communiquer à l'oral
Utiliser les ressources numériques

Gérer des données mathématiques, budgétaires et statistiques

c) Quelles compétences n'ont pas fait l'objet de l'expérimentation ?

Construire son parcours professionnel
Prendre en compte les usages sociaux et culturels
Traiter des informations et des savoirs

d) Y a-t-il des compétences ou des descripteurs qui ne sont pas formulés ?

XX

e) Comment sont perçues les graduations proposées pour chaque compétence ?
Correspondent-elles aux postes/fonctions et/ou activités ?

Souvent, les personnes se situent entre deux niveaux de compétences – Niveau 6-7 ou Niveau 7-8 selon l'activité.

f) Y a-t-il des compétences ou des descripteurs qui, selon vous, devraient être reformulés/modifiés, lesquels, pourquoi ?

Dans développer des compétences : Adaptation à l'évolution des métiers
Constat pour certains descripteurs niveau 7 (Co-construction, co-élaboration, etc)

4) Quel(s) usage(s) ultérieur(s) pensez-vous faire du référentiels RECTEC+ ? L'usage expérimenté peut-il être installé au-delà de l'expérimentation ? Si oui, comment ? si non, pourquoi ?

Recrutement (par le reskilling), évaluation du personnel (où plutôt entretien d'« évolution » comme explique l'une des personnes interrogées)

5) Comptez-vous développer d'autres usages ? Lesquels ? Comment ?

Pourrait-être envisagé dans la construction des descriptions de fonction ; fiche de poste des agents

Protocole d'expérimentation

Les références des expérimentateurs, la partie I et II doivent être complétées en amont de l'expérimentation.

La partie III (Analyse) sera complétée à la suite de l'expérimentation.

I. Références des expérimentateurs

Le tableau « Porteurs de l'expérimentation » vise à recueillir les informations permettant de contacter les personnes qui seront impliquées dans l'expérimentation. Il faut préciser les fonctions/statuts et coordonnées du partenaires RECTEC et des partenaires associés.

L'accompagnant/expert est un partenaire RECTEC désigné comme référent pour répondre aux questions des expérimentateurs.

Ces références seront reprises dans les documents du projet (guide) afin de permettre la prise de contacts avec les personnes ayant mené les expérimentations.

II. Partie I

L'objet permettra de décrire les raisons de la mise en place de l'expérimentation. Pourquoi ? Quels sont les constats qui ont été faits et qui ont mené les expérimentateurs à envisager l'usage du référentiel RECTEC+ ?

III. Partie II

Précisions quant aux bénéficiaires

Dans l'expérimentation, il faut distinguer deux types de bénéficiaires :

- (1) Les personnes qui vont bénéficier de l'activité lors de l'expérimentation. Exemples : pour la VAE, ce sont les étudiants ou les professionnels qui veulent bénéficier d'une certification ; pour la mobilité, ce sont les étudiants ERASMUS ; pour l'orientation, ce sont les demandeurs d'emploi ; etc.
- (2) Les institutions bénéficiaires. Exemples : pour la VAE, ce sont d'une part les institutions de validation, mais aussi les organisations qui veulent recruter ; pour la mobilité, ce sont les universités qui envoient leurs étudiants, mais aussi les universités qui accueillent les étudiants ; pour l'orientation, ce sont les institutions qui orientent, mais aussi les organisations qui sont en demande de poste ; etc.

Les besoins d'une part et les résultats obtenus ne sont pas nécessairement exactement les mêmes selon qu'il s'agisse des personnes bénéficiaires ou les institutions bénéficiaires.

IV. Partie III

Précisions concernant les résultats de l'expérimentation

Afin de permettre l'analyse de l'expérimentation, tout élément utile sera joint à la fiche descriptive : Verbatim, schémas, matériel utilisé...

La rédaction peut se faire librement ou à l'aide de schémas ou méthodes de type SWOT ou autres.