

MÉTHODES POUR IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Thème(s)	Qui utilise cet outil?
Plan de formation	Responsable·s Réfèrent·e·s formation

De quoi s'agit-il ?

Un tableau présentant différentes méthodes possibles pour identifier des « besoins en compétences », c'est-à-dire des compétences à acquérir ou renforcer pour bien exercer ses missions. Ce tableau distingue 9 catégories de besoins en compétences : individuels, collectifs et institutionnels, à court, moyen ou long terme

L'outil en pratique

Voici un tableau récapitulatif

Ce tableau présente différentes méthodes pour identifier les besoins en compétences, classées selon le type de besoins concernés.

Besoins en compétences	Individuel (Concerne une personne)	Collectif (Concerne une équipe, un métier, un pôle...)	Institutionnel (Concerne tout le monde dans l'institution)
A très court terme	<p>Exemple de besoin individuel : « être capable d'utiliser un programme informatique » (dès son entrée en fonction)</p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Le feed back de collègues ou d'un·e N+1 › La description de fonction › Le référentiel de compétences 	<p>Exemple de besoin collectif : « maîtriser les techniques de facilitation graphique » (<i>pour l'équipe « formation » avant le lancement de la nouvelle session à la rentrée</i>)</p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Réflexion en équipe › Réunion de coordination 	<p>Exemple de besoin : « être capable d'évacuer le bâtiment en cas d'incendie »</p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Règlementation interne (règlement de travail) et externe (loi, décret...) › Plan stratégique

<p>A moyen et long terme/ à venir/ à planifier</p>	<p>Exemple de besoin : « être capable de créer et dispenser un nouveau programme de formation »</p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › L'entretien individuel › Le bilan de compétence › Questionnaire des besoins en compétences › La description de fonction › Le référentiel de compétences 	<p>Exemple de besoin : « être capable de pratiquer la communication non-violente » <i>(pour l'équipe éducative)</i></p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Supervision /interview/ mise au vert › Analyse de la fonction › Gestion de projet › Évaluation de projet 	<p>Exemple de besoin : « être capable d'appliquer les procédures RGPD dans nos collectes de données »</p> <p>Moyen pour l'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Règlementation interne (règlement de travail) et externe (loi, décret...) › Plan stratégique › Réflexion en équipe › Diagnostic social, démarche qualité...
---	---	---	---

Légende du tableau :

Intitulé des colonnes: qui?

- › Besoins individuels : concernent une seule personne (même si celle-ci fait partie d'une équipe).
- › Besoins collectifs : concernent un ou des groupes de personnes (un métier, une implantation, un département, l'ensemble des stagiaires, un groupe à risque, les nouveaux·elles engagé·e·s...).
- › Besoins institutionnels : besoins transversaux requis par l'institution pour atteindre ses objectifs (parfois, légalement imposés). Ces besoins concernent l'ensemble des travailleur·euse·s de l'institution. Chacun·e doit donc développer la compétence requise.

Intitulé des lignes : pour quand le besoin doit-il être identifié ?

- › A court terme/immédiatement : Il y a parfois une certaine urgence à identifier les besoins afin de fournir rapidement les compétences nécessaires à l'exécution des tâches immédiates, au bon fonctionnement de l'institution ou encore pour que le·la travailleur·euse se sente à l'aise dans son métier.
- › A moyen terme / à planifier : Les évolutions du métier, de l'organisation, du contexte, des bénéficiaires et les aspirations du·de la travailleur·euse génèrent de nouveaux besoins à anticiper et à explorer.

Comment utiliser cet outil ?

1. Pour chaque besoin en compétence visé, définir qui doit l'acquérir (besoin individuel, collectif ou institutionnel ?) et son degré d'urgence
2. Sélectionner une ou plusieurs méthodes pour récolter les besoins. Nous vous conseillons d'utiliser des méthodes qui existent déjà dans votre institution ou que vous pouvez facilement mettre en place.
3. Respectez les éventuelles **obligations sectorielles et/ou légales de votre organisation en matière de plan de formation** ([Deal pour l'emploi, loi du 3/10/2022](#)).

Quelques mots sur les moyens évoqués dans le tableau :

- **L'entretien individuel**

L'échange entre le·la travailleur·euse et son·sa responsable permet entre-autre de questionner les difficultés dans le travail et d'aboutir à un plan d'acquisition/ renforcement des compétences sur base de celles-ci. Cet échange peut par exemple s'appuyer sur la description de fonction qui explicitent le niveau de compétences attendus.

Il existe plusieurs types d'entretiens individuels et leur appellation varie d'une structure et d'un secteur à l'autre. Les objets principaux de ces entretiens sont déclinés dans les trois types décrit brièvement ci-dessous:

- › **L'entretien d'évaluation** sert, d'une part, à évaluer les objectifs et moyens déployés pour les atteindre dans la période écoulée en pointant les difficultés rencontrées et forces mobilisées. Ensuite à fixer de nouveaux objectifs au regard de cette rétrospective.
- › **L'entretien de fonctionnement** permet de faire le point à mi-parcours sur les objectifs et les moyens fixés lors du recrutement ou de l'entretien d'évaluation. Il s'agit également d'aborder les éventuelles difficultés et à y trouver des solutions ensemble.
- › **L'entretien de formation** permet d'échanger à propos des besoins du·de la travailleur·euse en matière de compétences à développer, pour lui·elle-même, sa mission et pour l'institution.

Outil à télécharger : [Formulaire d'entretien de fonctionnement, d'évaluation,...](#)

- **Questionnaire de récolte des besoins en compétences**

Cet outil permet d'interroger l'ensemble du personnel sur ses besoins en compétences et en formation. Cette enquête interne est un outil utile pour préparer un entretien. Il permet de «mettre ses idées en place» et d'avoir un guide pour la discussion. Le questionnaire est également utilisé lorsqu'il est impossible de réunir tout le monde autour d'une table pour la récolte des besoins individuels et/ou collectifs. Attention, passer par l'écrit comporte un risque. En effet, le passage par l'écrit laisse plus de place à la subjectivité et l'interprétation. Soyez vigilant à utiliser un questionnaire nominatif afin de pouvoir consulter le répondant en cas d'incertitude sur les réponses.

- **La description de fonction**

La description de fonction est un document qui décrit une fonction (ou un métier) : sa mission, les responsabilités qui lui incombent et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'agit d'un outil central dans la gestion des compétences puisqu'elle permet aux travailleur·euse·s de se situer et aux responsables (direction, N+1...) d'avoir une base de discussion lors d'un entretien de fonctionnement/d'évaluation.

Outil à télécharger : [Description de fonction](#)

- **Le référentiel de compétences**

un référentiel de compétence répertorie l'ensemble des compétences nécessaires afin de pouvoir exercer pleinement une fonction. Il détaille généralement aussi les indicateurs illustrant les-dites compétences. Ainsi chaque description de fonction peut se compléter d'un référentiel de compétence.

Exemple de référentiel : Nous vous renvoyons au site du SFMQ et info métier (du FOREM).

• Le bilan de compétence

Le bilan de compétences est un dispositif individuel qui permet d'analyser les compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que les aptitudes et motivations du·de la travailleur·euse. Et ce, afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation. C'est une pratique soutenue par les partenaires sociaux qui ont rendu ce dispositif gratuit pour certaines catégories de travailleur·euse·s.

Plus d'info : <http://www.bilandecompetences.be>

• Gestion de projet

La gestion de projet aide également en amont à prévoir l'acquisition de compétences nécessaires au projet.

• Méthode en groupe (réunion de coordination, intervision, supervision, mise au vert, ...)

Collectivement, un groupe de personnes identifie les compétences nécessaires à leur métier ou mission et questionner les compétences à acquérir pour mieux répondre aux exigences du quotidien. Cette réflexion peut émerger d'une analyse d'une situation vécue ou être liée à l'évolution du contexte professionnel et/ou de la fonction.

Pour que les échanges débouchent sur du concret, il est intéressant d'utiliser un outil d'animation de la réunion. Ces moments peuvent être animés par une personne externe interne à la structure (responsable, coordinateur·ice, RH, ...). Voici quelques outils d'animation existants (sur le site [competentia.be](http://www.competentia.be)) : « Ensemble, mieux connaître nos métiers » ; « L'incident critique » ; « Appreciative Inquiry » ; « brainstorming suivi d'une priorisation ».

• L'évaluation de projet

L'évaluation permet, dans le cas de reconduction d'un projet, d'identifier quelles compétences ont fait défaut au groupe dans un premier temps. Vous pouvez alors prévoir l'acquisition de ces compétences pour une seconde phase.

Les avantages de cet outil

- › Permet d'identifier quelles compétences sont à renforcer, acquérir ou maintenir, par qui et pour quand
- › Sert à **élaborer un plan de formation**. L'identification des besoins en compétences est une étape fondamentale du plan de formation. Après avoir détecté les besoins, il s'agira de trouver les réponses adéquates (formation, tutorat, etc.), de les mettre en œuvre et de les évaluer. Via le plan de formation, chacun·e aura la possibilité de suivre un ou des parcours d'apprentissage en tenant compte à la fois de ses besoins, des réalités de l'équipe et des priorités de l'ASBL
- › Permet de **recruter**. A partir des besoins en compétences, vous pouvez estimer qu'une des manières de remplir ce besoin est le recrutement d'une nouvelle personne. Grâce au travail mené, vous pourrez (re-)définir un profil de fonction pour votre offre d'emploi. Sur base des besoins identifiés, vous pourrez également créer un questionnaire d'entretien, des exercices, et des mises en situation ;
- › Sert à **planifier une formation**. Si vous cherchez à organiser une formation en particulier, l'identification des besoins permet de creuser quel type de formation conviendrait le mieux.

Les trucs pour réussir

- › Choisissez parmi les 9 catégories de besoins en compétences lesquelles investiguer. En effet, il est parfois préférable de concentrer ses investigations sur certaines catégories en fonction du contexte et de l'objectif poursuivi.
- › Anticiper également les besoins en compétences utiles pour les « évolutions » futures. Certes, votre récolte des besoins peut servir pour identifier les exigences « immédiates » pour le bon fonctionnement de l'institution et/ou pour que le travailleur·euse se sente à l'aise dans son métier. Mais, la récolte va aussi vous permettre d'identifier les compétences utiles pour une adaptation attendue au contexte institutionnel, une nouvelle exigence du métier, un projet personnel du travailleur, de nouveaux besoins des bénéficiaires, ...
- › Différenciez les différents types de besoins qui s'expriment lors des rencontres. L'identification des besoins en compétences fait souvent apparaître l'un ou l'autre besoin dit « non pédagogique », c'est à dire difficile à résoudre par la formation ou l'embauche. Il s'agit, par exemple, d'une question d'organisation du travail, de procédures, ou parfois matérielle. Dressez une liste des besoins « non-pédagogiques » et adressez-les à une personne légitime pour les traiter.
- › Laissez également les besoins s'exprimer spontanément en dehors des « moments » d'identification des besoins officiels. Par exemple, pour les formations techniques ou spécifiques à un métier, le·la travailleur·euse suivant l'évolution au quotidien de son métier pourrait venir avec une demande hors entretien.

Outils associés

- › Vous trouverez sur competentia.be d'autres outils, principalement consacrés à la gestion des compétences
- › Plan de formation : les outils consacrés à ce thème sont rassemblés sur le site et forment un ensemble cohérent. Ils sont aussi en lien avec une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3/10/2022](https://www.ejustice.fgov.be/eli/loi/2022/03/10/202203100001_1) et éventuelles obligations sectorielles)