



RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail- Patrie

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE

SECRETARIAT GENERAL



REPUBLIC OF CAMEROUN
Peace – Work-Fatherland

MINISTRY OF EMPLOYMENT
AND VOCATIONAL TRAINING

SECRETARIAT GENERAL

Les RH, acteurs de la prospective des compétences

Livret du participant

PAPESAC

Table des matières

1. Gestion des compétences et formation : rappels.....	3
1.1. La notion de compétence	3
1.2. La gestion de compétences ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 4	
1.3. Le plan de formation.....	5
2. Le recueil des besoins de formation en entreprise	6
2.1. Qu'est-ce qu'un besoin en formation ?	6
2.2. Les personnes ressources et les outils d'analyse.....	6
2.2.1. Le questionnaire	7
2.2.2. L'entretien individuel	7
2.2.3. La méthode matricielle	8
2.3. Que faire des besoins recueillis ?.....	8
3. L'offre de formation des CFPS.....	9
3.1. Les modules pré-identifiés.....	9
3.2. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC)	9
Les éléments fondamentaux.....	9
Elaborer une offre de formation selon l'APC.....	10
Une approche basée sur des référentiels	11
Annexes.....	14
Exemple questionnaire de recueil des besoins en formation.....	14
Pour aller plus loin	21

1. Gestion des compétences et formation : rappels

1.1. La notion de compétence

Il existe de très nombreuses définitions de la compétence. Nous en proposons 3 ci-après, parmi les plus utilisées :

un **savoir agir complexe** prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une **variété de ressources internes et externes** à l'intérieur d'une famille de situations

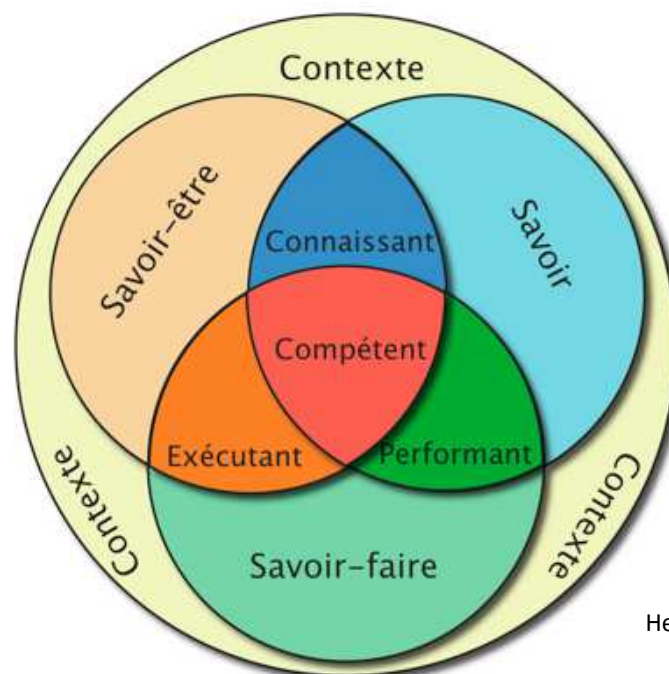
Jacques Tardif – Canada

un ensemble intégré et fonctionnel **de savoirs, savoir faire, savoir être et savoir devenir** qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets

Marc Romainville – Belgique

mise en œuvre **dynamique** d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire, et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée, avec les moyens disponibles

G. LeBoterf- France



Henri BOUDREAU - 2002

Les **savoirs** représentent connaissances théoriques (concepts, savoirs disciplinaires, théories, ...) ; les connaissances contextuelles qui sont spécifiques à l'environnement professionnel (connaissances sur le contexte interne ou externe de l'activité professionnelle qui

s'acquièrent pas l'expérience ou les parcours professionnels) et les connaissances méthodologiques (savoir comment procéder) qui sont décrites en vue d'une action à réaliser : description de procédures, de méthodes, de modes opératoires

Les **savoir-faire** représentent des capacités utiles pour l'action et sont décrits en termes de « être capable de » : les savoir-faire opérationnels (savoir procéder, savoir opérer) permettent de réaliser des activités professionnelles délimitées ;

Les **savoir-être**, ou savoir-faire relationnels représentent quant à eux les qualités utiles pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte professionnel particulier.

Le **connaissant** est en mesure de bien expliquer les éléments du contexte professionnel, sans nécessairement maîtriser le savoir faire

L'**exécutant** réalise bien les actes professionnels qu'on lui demande d'accomplir, sans nécessairement avoir construit le savoir qui est lié à ces actes

Le **performant** atteint les objectifs, sans nécessairement avoir intégré le savoir-être du métier

Le **compétent** est en mesure, d'explicitier le contexte professionnel, de formaliser et d'adapter, selon le cas, les procédures de travail et d'accomplir les tâches, conformément aux attentes professionnelles exigées par les circonstances

1.2. La gestion de compétences ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

C'est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Il vise à faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

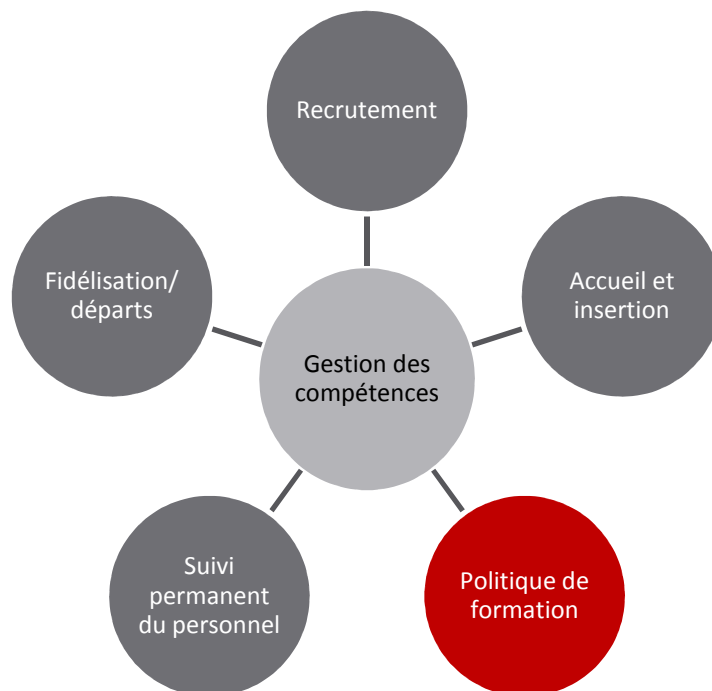
Les mutations technologique, concurrentielle, juridique, normative, ou sécuritaire obligent les entreprises à **innover** sur leurs produits, services, modes de production

De nouvelles organisations du travail se mettent en place qui nécessitent de faire évoluer les modes de management et **d'anticiper le développement des compétences des salariés**

Les premiers chantiers à mettre en œuvre pour l'entreprise qui se lance dans la gestion par les compétences :

- **Identifier les métiers** de l'entreprise et pour chacun d'eux, **les compétences** requises avec leur niveau de maîtrise minimum demandé aux collaborateurs
- **Activer les entretiens annuels** qui permettront de mesurer l'adéquation homme / poste et d'établir les plans d'actions d'amélioration

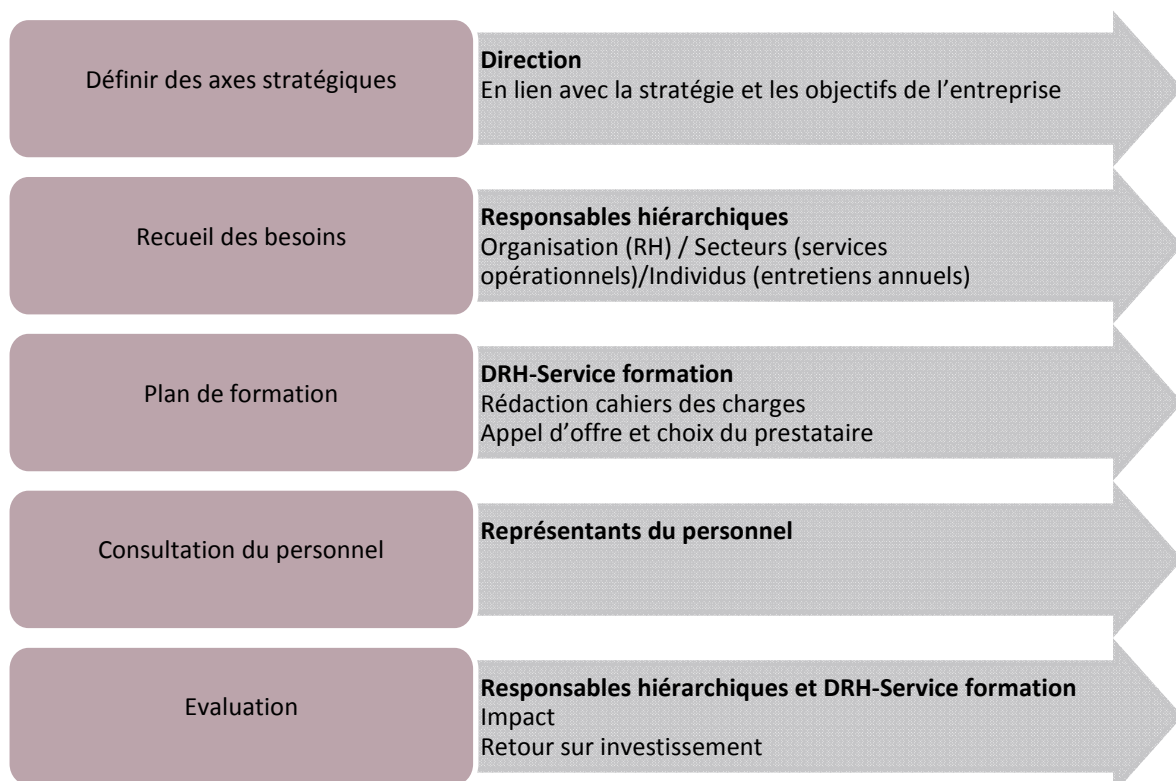
- Suivre et **piloter les évolutions des besoins en termes de compétences**



L'instauration d'une politique de formation est l'un des principaux leviers pour la mise en œuvre de la gestion des compétences au sein d'une entreprise.

1.3. Le plan de formation

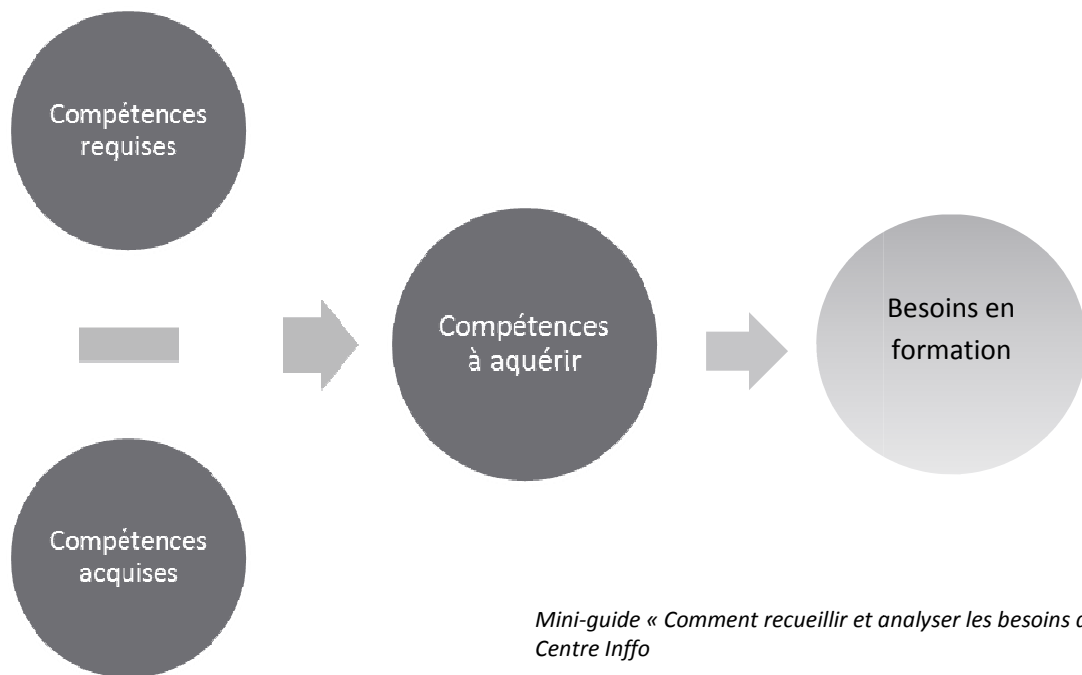
La mise en œuvre d'une politique de formation dans une entreprise passe par l'élaboration d'un plan de formation :



2. Le recueil des besoins de formation en entreprise

2.1. Qu'est-ce qu'un besoin en formation ?

Les besoins de formation n'existent pas en soi. Le responsable formation ou la DRH identifie des objectifs à atteindre, des problèmes à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse, parmi d'autres, pour combler un écart entre des compétences acquises et des compétences requises.



Ne pas confondre « envie » et « besoin » : M. ATANGANA peut avoir envie d'une formation sans en avoir besoin, Mme FOUA peut avoir besoin d'une formation sans en avoir envie.

Il existe plusieurs types de besoins :

- les besoins personnels ne sont pas en lien direct avec le poste
- les besoins individuels sont en lien avec le poste, ou son évolution
- les besoins collectifs concernent un groupe de personnes. Ex : toutes les personnes d'un service

2.2. Les personnes ressources et les outils d'analyse

Personnes ressources	Types de besoins à recueillir	Exemples	Outils de recueil à mettre en place
Direction de l'entreprise	Besoins liés aux choix politiques et stratégiques de l'entreprise	un changement d'organisation peut engendrer des besoins de formation en management	Document sur la politique de l'entreprise • Entretien
Direction des RH	Besoins liés aux plans de recrutement, aux plans de mobilité, aux départs en retraite...	le recrutement de 10 jeunes en contrat de professionnalisation nécessite la formation de tuteurs	• Entretien • Documents de diagnostic RH (pyramide des âges, données sur les salariés...)
Responsables de service	Besoins individuels et collectifs liés au fonctionnement du service	l'installation d'un nouveau logiciel nécessite une formation informatique	Questionnaire • Entretien • Comptes rendus des entretiens d'évaluation
Responsables de projets transversaux	Besoins individuels et collectifs liés à des projets particuliers Exemple :	un comité de pilotage d'un intranet peut avoir besoin d'une formation sur la circulation de l'information dans l'entreprise	Questionnaire • Entretien
Salariés	Besoins individuels liés à la tenue de leur poste, à leurs souhaits d'évolution professionnelle	un salarié peut exprimer un besoin de formation en anglais	Questionnaire • Fiche de demande de formation • Entretien d'évaluation
Partenaires sociaux	Besoins non pris en compte par les voies traditionnelles dans l'entreprise	formation aux premiers secours	Questionnaire • Entretien

2.2.1. Le questionnaire

Le questionnaire remis aux responsables de service permet d'identifier les besoins de formation individuels ou collectifs.

Le questionnaire remis aux salariés permet d'identifier les besoins de formation personnels ou individuels.

Des exemples de questionnaires sont fournis en annexe.

2.2.2. L'entretien individuel

Lors de l'entretien professionnel ou de l'entretien annuel d'évaluation avec le supérieur hiérarchique direct, différents points peuvent être abordés concernant la formation :

- l'évaluation des compétences,
- l'identification des besoins de formation
- les souhaits d'évolution professionnelle du salarié

2.2.3. La méthode matricielle

Cette méthode permet de croiser le niveau des compétences clés requis par l'activité du service et la maîtrise des compétences par les salariés. Elle permet également de voir où sont les priorités en termes de formation.

Domaine de compétences requis par l'activité du service	Activité 1 Prospecter de nouveaux clients	Activité 2 Argumenter sur les produits	Activité 3 Fidéliser les anciens clients	Activité 4 Concevoir des offres commerciales	Indice de polyvalence des personnes
M. ATANGANA				-	2
Mme FOUDA					2.5
M. ONANA					2.5
Mlle BELL					3
Indice de maîtrise collective des compétences	3	2.5	3	1.5	10

	Maîtrise parfaite de cette compétence (1 point)
	Maîtrise partiellement cette compétence (0.5 point)
	Ne maîtrise pas cette compétence mais pourrait le faire (0 point)
-	Ne pourrait pas maîtriser cette compétence à court terme (0 point)

Vous pouvez identifier ainsi :

- des besoins individuels. Ex : Mme FOUDA sur l'activité 2
- des besoins collectifs. Ex : le point faible de l'équipe est l'activité 4.

Seule Mme FOUDA maîtrise parfaitement cette compétence, son absence induirait un risque important pour cette activité du service. Il faut donc former en priorité une ou plusieurs personnes sur l'activité 4.

2.3. Que faire des besoins recueillis ?

Le service formation de la DRH doit trier et hiérarchiser les besoins recueillis, définir un ordre de priorité en fonction de l'urgence et de l'importance de l'action. Pour cela, apposez un indicateur (1,2, 3...) pour chaque action. **Ces besoins hiérarchisés et priorisés constituent le plan de formation.**

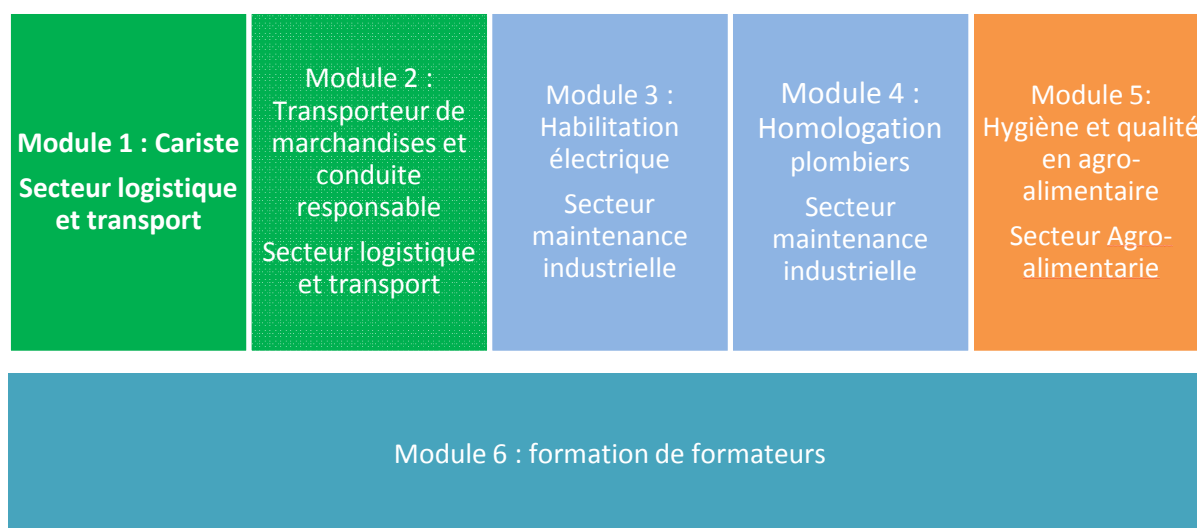
Il est important que les acteurs concernés aient un retour par rapport aux besoins de formation exprimés et soient informés des actions retenues.

L'étape de recueil et d'analyse des besoins servira enfin à évaluer les actions de formation réalisées. Telle action a-t-elle répondu de manière satisfaisante au besoin exprimé ? Était-ce une réponse adaptée sur le fond comme sur la forme ? Quels sont les points d'amélioration possibles ?

3. L'offre de formation des CFPS

3.1. Les modules pré-identifiés

A l'issue des visites d'entreprises réalisées lors de la phase de formation du conseiller formation GICAM et du chargé des relations publiques et du partenariat du MINEFOP, 6 premiers « modules » de formation des CFPS ont pu être pré-identifiés :



3.2. Méthodologie pour l'élaboration des modules : l'approche par compétences (APC)

Les éléments fondamentaux

Dans le guide de conception et de réalisation d'un référentiel de formation de l'Organisation Internationale de la francophonie (OIF), l'approche par compétences est définie comme une approche qui consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les transposer dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de formation ou programme d'études.

Elle prévoit la **prise en compte des attentes du milieu socio-professionnel** dans la construction des curricula de formation une **approche pédagogique qui place l'apprenant au centre du processus de formation** comme le premier acteur responsable de ses apprentissages.

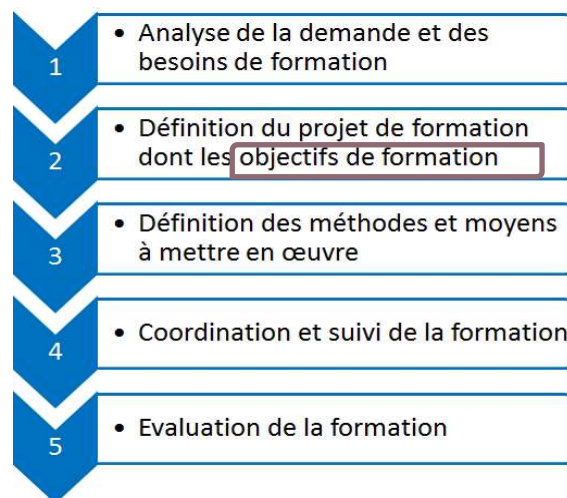
Elaborer une offre de formation selon l'APC

La phase de conception du dispositif de formation est appelée « **ingénierie de formation** ».

Elle recouvre toutes les activités qui concernent des actions de formation de moyenne et de longue durée : séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années."

Raynal. Rieunier ESF 2012

Elle se décline en 5 grandes étapes :



L'ingénierie de formation est à distinguer de l'ingénierie pédagogique. **L'ingénierie pédagogique** intervient « au niveau micro » : c'est essentiellement une activité artisanale, individuelle, celle de tous les enseignants ou formateurs, qui "préparent des cours" ou leurs "interventions" afin de concevoir des situations d'enseignement/apprentissage.

Raynal Rieunier 2012



L'élément fondamental qui permet de faire le lien entre ingénierie de formation et ingénierie pédagogique est l'objectif de formation.

Une approche basée sur des référentiels

L'approche par compétences passe par l'utilisation de différents référentiels :

- Le référentiel métier qui vise à décrire les principales caractéristiques d'un métier

[Intitulé du métier / emploi]	
CARACTERISATION DU METIER	
Finalité / objectif principal du métier	
Autres appellations courantes	Conditions d'accès / expérience requise
Conditions d'exercice ? (terrain, horaires, bureau, rythme...)	Éléments permettant de caractériser le statut, le niveau de qualification, la classification, le grade
Description du degré d'autonomie et des responsabilités	Moyens techniques indispensables à l'exercice

Facteurs d'évolution du métier

Facteurs d'évolution du métier

- Le référentiel compétences vise à décrire les compétences (savoirs, savoirs-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation des activités liées à un métier

COMPETENCES RELATIVES AU METIER DE CARISTE

Tâches et opérations		COMPETENCES		
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Savoir-faire <i>Habilités</i>	Savoirs <i>Connaissances</i>	Savoir-être <i>Attitudes</i>
T1	O1.1			
	O1.2			
T2	O2.1			
	O2.2			
...	O2.3			

- Le référentiel de formation inclut une description des résultats attendus au terme de la formation (résultats d'apprentissage) ainsi que le choix des activités pratiques et théoriques d'enseignement et d'évaluation. Cependant, le référentiel de formation ne comprend ni les activités pratiques, ni les contenus de cours, ni les stratégies, ni même les moyens d'enseignement.

DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES AUX RESULTATS D'APPRENTISSAGE

Tâches et opérations		DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE				
Tâches <i>Activités</i>	Opérations	Résultats d'apprentissage <i>(Compétences)</i>	Domaines de formation concernés, « Matières »	Modalités pédagogique	Modalités d'évaluation	Type de module : Mise à niveau, fondamental, perfectionnement
T1	O1.1					
	O1.2					
T2	O2.1					
	O2.2					
...	O2.3					

Pour constituer les modules de la formation, il convient d'identifier leur type : mise à niveau, fondamental, perfectionnement

Modules de mise à niveau

Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules fondamentaux			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

Modules de perfectionnement			
Regroupement par Matière	Résultats d'apprentissage	Regroupement en module	Positionnement

- La fiche module permet de recenser l'ensemble des informations concernant un module de formation dont les contenus, les activités, stratégies et moyens d'enseignement. En fonction des domaines de formation, elle doit être validée par des experts et/ou renseignée par le formateur lui-même.

Fiche module	
Intitulé du module	
Public cible et pré-requis-	
Positionnement dans le programme de formation	
Objectifs du module	
Contenu –résultats d'apprentissage	
Méthodes pédagogiques	
Validation des acquis	
Volume horaire (théorique et pratique)	

Annexes

Exemple questionnaire de recueil des besoins en formation

D'après le questionnaire de recueil des besoins de formation individuels du Centre National de la Fonction Publique (CNFPT, France)

Plan de Formation

FICHE OUTIL

RECUEIL DES BESOINS INDIVIDUELS QUESTIONNAIRE « AGENTS »

PARTIE I : L'AGENT DANS LA COLLECTIVITE

Nom /Prénom (facultatif) :.....

Fonction/métier exercé(e):.....

Grade : Direction ou service:.....

Depuis quelle date ? :.....

Statut actuel : stagiaire Titulaire non titulaire Emploi aidé

Avez-vous été nommé :

Suite à un concours OUI NON

Suite à un examen professionnelOUI NON

Suite à une promotion interne OUI NON

Suite à une intégration directeOUI NON

PARTIE II : LA FORMATION

Avez-vous déjà suivi une formation pendant les deux dernières années? oui non

Si oui, laquelle?

- a. Formation obligatoire (intégration, professionnalisation)
- b. Formation de perfectionnement
- c. Préparation concours
- d. Autre, à préciser :

Estimez-vous que ces formations vous servent dans votre travail ? oui non

Estimez-vous que ces formations vous ont été utiles « personnellement » ? oui non

Vous pouvez, si vous le souhaitez, préciser vos réponses en quelques mots :

.....
.....
.....

Si non, vous n'avez pas suivi de formation parce que :

- a. vous ne le souhaitiez pas
- b. vous n'aviez pas de raison de le faire
- c. vous le souhaitiez mais vous n'avez pas pu le faire
- d. vous ne saviez pas que vous en aviez la possibilité
- e. autres raisons, précisez :

.....
.....
.....
.....

PARTIE III : Vous pouvez formaliser plus précisément vos souhaits de formation pour les trois années à venir en utilisant le tableau suivant :

Formation nécessaire pour occuper l'emploi : Habilitation, CACES, recyclage

Quelle formation est obligatoire pour occuper votre poste de travail ?

Intitulé	Nombre de jours estimatifs	Référence catalogue	Année de réalisation

Si vous êtes confronté à des risques professionnels dans l'exercice de votre travail, quelle formation pourrait vous aider à préserver votre sécurité ?

Thème objectif	Nombre de jours estimés	Références catalogue

Afin d'améliorer vos compétences, quelle(s) formation(s) souhaiteriez-vous suivre ?

Thème objectif	Nombre de jours estimatif	Formation obligatoire de professionnalisation	Perfectionnement	Référence catalogue

Souhaitez-vous évoluer vers un autre emploi ou un autre grade ? Oui Non

Si oui, lequel ? Quelle(s) formation(s) vous permettrai(en)t d'évoluer vers cet emploi ?

Thème objectif	Nombre de jours estimatifs	Organisme	Référence catalogue

Souhaitez-vous préparer un concours par le biais d'une formation ? Oui Non

Si oui, laquelle et quand ?

Intitulé	Année	Organisme

_____AVIS DU RESPONSABLE DE SERVICE_____

Indiquez ci-dessous, les formations retenues suite à l'échange entre vous et votre chef de service

Thème	Nombre de jours estimatif	Année de réalisation (1, 2, 3)	Périodes à éviter (jours de semaine, dates, mois...)	Organisme

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS

(Entretien avec le responsable de service)

PARTIE I : LE RESPONSABLE DU SERVICE

Nom /Prénom :.....

Fonction :.....

Tél :.....

Fax :

E-mail :.....

PARTIE II : LES PROJETS DU SERVICE

Quels sont les changements marquants de ces deux dernières années ?

.....
.....

Quels sont les projets, les objectifs du service et à quelle échéance ?

.....
.....

Votre service fait-il l'objet d'un projet de développement décliné du projet de la collectivité ? Si oui, lequel ? (secteur d'activité, métier, postes de travail concernés)

.....
.....
.....

PARTIE III : LE RECRUTEMENT D'AGENTS DANS VOTRE SERVICE

Souhaitez-vous recruter de nouveaux agents dans votre service ? oui non

Sur quelles fonctions ?

PARTIE IV : LA FORMATION

Selon vous, la formation répond aux besoins ?

- a. de l'agent
- b. de la collectivité

Pour quelles finalités ?

- a. développement des compétences

- b. adaptation au poste de travail
- c. évolution personnelle de l'agent
- d. autres, précisez :.....

PARTIE V : LES COMPETENCES DES AGENTS DE VOTRE SERVICE

Pour répondre à ces évolutions ou aux projets de votre service, quelles nouvelles compétences souhaitez-vous développer pour vos agents ?

Quels « Savoirs »
(connaissances).....
.....
.....

Quels « Savoir faire » (compétence technique).....
.....
.....

Quels « Savoir être » (compétence managériale, relationnelle, comportementale).....
.....
.....

Pour répondre aux difficultés rencontrées dans le quotidien du service, quelles compétences doivent être renforcées pour vos agents ?

Quels « Savoirs »
(connaissances).....
.....
.....

Quels « Savoir faire » (compétence technique).....
.....
.....
.....

Quels « Savoir être » (compétence managériale, relationnelle, comportementale).....
.....
.....
.....

Avez- vous des agents prioritairement concernés par des formations spécifiques (reclassement, lutte contre l'illettrisme, savoirs de base, reconversion...) et souhaitez-vous mettre en place des

accompagnement spécifiques ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TABLEAU DE RECUEIL DES BESOINS DES SERVICES A PARTIR DES EVENEMENTS MARQUANTS

PLAN DE FORMATION 20 - 20

SERVICE :

RESPONSABLE :

EVENEMENTS	PROBLEMATIQUE	REPOSES	BESOINS FORMATION	PERIODE A EVITER
REORGANISATION				
DEVELOPPEMENT UNITE OU SERVICE				
NOUVELLE LEGISLATION OU REGLEMENTATION				
NOUVEL EQUIPEMENT OU TECHNOLOGIE				
NOUVELLE(S) METHODE(S) DE TRAVAIL				
LANCEMENT D'UN NOUVEAU PROJET				
AUTRE(S) EVENEMENT(S)				

Date

Signature responsable :

MODE D'UTILISATION / EXEMPLES

EVENEMENTS	PROBLEMATIQUE	REPOSES	BESOINS FORMATION	PERIODE A EVITER
REORGANISATION	Conduire le changement (opportunités/contraintes)	Elaborer le projet Piloter le projet Vaincre les résistances		
NOUVELLE LEGISLATION OU REGLEMENTATION	Connaître les textes Appliquer les textes	Obtenir l'information la plus fiable possible		

		Confronter la mise en application avec des professionnels, des collègues		
NOUVEL EQUIPEMENT OU TECHNOLOGIE	Savoir se servir individuellement et ou collectivement des nouveaux outils Prendre les précautions de prévention et de sécurité Avoir les habilitations et/ou autorisations Détecter et signaler les difficultés de mise en marche	Connaître les conditions de mise en œuvre Maîtriser les outils, habilitations, CACES		Mercredis
NOUVELLE(S) METHODE(S) DE TRAVAIL	Déterminer la bonne méthode Choisir le prestataire ou fournisseur	Elaborer un cahier des charges Comparer et mettre en concurrence		
LANCEMENT D'UN NOUVEAU PROJET		Elaborer le projet Piloter le projet Communiquer sur le projet		Septembre et octobre
AUTRE(S) EVENEMENT(S)				

Pour aller plus loin

LES GUIDES MÉTHODOLOGIQUES D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES EN FORMATION PROFESSIONNELLE

- Conception et réalisation d'un guide d'organisation pédagogique et matérielle
- Conception et réalisation d'un référentiel d'évaluation
- Conception et réalisation d'un guide pédagogique
- Conception et réalisation d'un référentiel de formation
- Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences
- Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires

<http://www.francophonie.org/-Guides-methodologiques-de-l-.html>