

Un outil au service du diagnostic des compétences

Sommaire :

- Un outil en réponse à un besoin spécifique...
Mais toujours d'actualité----- p. 1
- Grille de recueil----- p. 2
- Guide d'utilisation----- p. 2

En bref...

Identifier les compétences à maintenir et à développer est une préoccupation constante des services, d'autant plus accrue lors de changements importants.

L'outil de diagnostic présenté dans cette fiche peut faciliter cette identification.

Un outil en réponse à un besoin spécifique...

La grille et le guide présentés dans ce document ont été réalisés dans le cadre d'une action de conseil effectuée pour le compte de la Direction Générale de la Mer et des Transports¹.

Cette direction souhaitait développer un plan triennal de développement des compétences pour orienter ses recrutements et pour établir ses programmes d'actions et de formations.

Réaliser ce plan de développement des compétences impliquait de connaître les compétences requises. Un référentiel des compétences, centré sur les compétences stratégiques, a donc été établi.

L'importance de l'effectif (plus de cinq cents agents) et la variété des compétences ne permettaient pas un diagnostic des compétences (compétences détenues et écart avec les compétences requises) par entretien individuel. Ce diagnostic a donc été réalisé par les supérieurs hiérarchiques à partir d'une grille de recueil diffusée et mise en œuvre dans chaque direction.

Cette grille permet de mettre en perspective le déficit de compétences avec les effectifs par fonctions, afin de quantifier l'écart entre compétences détenues et compétences requises.

Pour chaque compétence, sont précisés :

- ↵ les fonctions impactées par un déficit de compétences ;
- ↵ le nombre d'agents concernés ;
- ↵ l'urgence de l'intervention (actions à mettre en œuvre) ;
- ↵ l'importance et le niveau de maîtrise de celle-ci ;
- ↵ l'analyse du déficit de compétences et les pistes d'acquisition à prévoir.

Une échelle de valeur permet de définir l'urgence de l'intervention. Cet indicateur, par nature subjectif, doit être mis en cohérence avec l'importance et le niveau de maîtrise de la compétence.

L'analyse du déficit de compétences permet d'orienter le choix du moyen d'acquisition des compétences manquantes : recrutement, professionnalisation, organisation du travail, gestion de carrières.

Mais toujours d'actualité !

Dans le contexte actuel de changement, notamment en matière d'emplois et de compétences, le recours au diagnostic de compétences se développe. L'outil proposé ici (grille de recueil et guide d'utilisation) peut être utile, en particulier aux responsables de services ou d'unités.

Michel Denjean

¹ Devenue aujourd'hui la DGITM (Direction Générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer)

Grille de recueil

Intitulé de la compétence	Fonctions concernées par le déficit		Interventions (OUI / NON) Échelle (5 pts)	Caractéristique - transversale ou spécifique à l'unité - fondamentale ou peu importante - stratégique ou à faible valeur ajoutée - rare ou commune - en évolution ou stable	Niveau de maîtrise 1/actuel 2/souhaité		1/ Analyse du déficit 2/ Méthode d'acquisition proposée Identifier les pistes possibles en matière d'explication du déficit et d'acquisition des compétences
	Intitulés (Cf. liste)	Effectifs par tranches			- expertise (capacité de transferts) - complète (autonome) - partielle (assistance requise) - culture générale (connaissances)		
Compétence 1							

Compétence n							

Guide d'utilisation

Des regroupements de compétences peuvent être effectués lorsqu'elles concernent une même fonction.	Plusieurs fonctions peuvent être concernées par une même compétence. Ne seront précisées que les fonctions pour lesquelles un déficit de compétence est constaté.	Nombre d'agents concernés par fonction (et par catégorie) Tranches: • 1 à 3 • 3 à 10 • > 10	Une échelle caractérisant l'urgence de l'intervention pourra utilement être adoptée. Elle comporterait cinq valeurs : 1/ Pas d'action à prévoir. 2/ Une réflexion ultérieure sera nécessaire. 3/ Le principe d'une intervention est retenu. 4/ Une intervention doit être prévue rapidement. 5/ L'intervention est urgente et prioritaire.	Transversale à la Direction, à la Sous-Direction ou spécifique à une unité de la Sous-Direction. Fondamentale, elle doit être détenue pour exercer les activités prioritaires de la fonction. Stratégique, elle permet de mettre en œuvre les orientations par la réalisation des activités importantes pour le service. Rare, si elle est sensible à toute modification d'effectif ou détenue par peu d'agents (voire un seul). Plusieurs caractéristiques peuvent être attribuées à une seule compétence.	Le niveau de maîtrise détenu (actuel) doit être comparé à ce qu'il devrait être (souhaité). Quatre niveaux sont proposés : Expertise ou spécialité, ce niveau est celui du recul de l'analyse. Il permet d'effectuer un transfert de la compétence à d'autres agents. Complète, l'agent réalise l'ensemble des activités en totale autonomie. Partielle, l'agent a besoin d'une assistance pour tout ou partie de ses activités. Culture générale pour qualifier de simples savoirs sur cette compétence.	L'analyse du déficit a pour objectif de montrer en quoi il y a actuellement un écart de compétence entre le détenu et le souhaité, entre l'acquis et le requis. De même, des pistes visant à détenir la compétence peuvent être proposées ici. Les raisons du déficit et les modalités d'acquisition pourront être proposées parmi les suivantes :- organisation du travail, - recrutement, - formation, - gestion de carrière. Plusieurs raisons peuvent expliquer un déficit sur une compétence. De même, plusieurs modalités d'acquisition peuvent être repérées.
--	---	---	---	---	---	--