

Structure : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_

Responsable : \_\_\_\_\_

## **CAPITALISER ET TRANSFERER LES COMPETENCES AU SEIN D'UN SERVICE**

### **En douze étapes**

1. Arrêter la stratégie du service
2. Identifier les « macro-compétences » à posséder
3. Dresser un état des lieux des « macro-compétences » disponibles au sein du service
4. Identifier à terme les emplois-types ou les postes sensibles
5. Hiérarchiser les priorités en matière de capitalisation de connaissances et de savoir-faire
6. Lister les destinataires possibles du transfert
7. Mettre en place un dispositif permettant de capitaliser les connaissances et les savoir-faire retenus
8. Capitaliser les connaissances et les savoir-faire
9. Valider les informations émanant de ces capitalisations
10. Organiser le transfert et l'acquisition des compétences
11. Transférer les connaissances et les savoir-faire capitalisés
12. Transformer les connaissances et les savoir-faire acquis en compétences

Date : \_\_\_\_\_

## 1/ ARRÊTER LA STRATÉGIE DU SERVICE (1 à 3 ans)

Questions à se poser	Notes personnelles
<p>Quelles sont les missions confiées à la structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Au plan national ?</li><li>• Au plan local ?</li><li>• Quelle hiérarchisation de ces missions ?</li><li>• ...</li></ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Direction</li><li>• Comité de direction</li><li>• ...</li></ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier et hiérarchiser les orientations nationales fixées à la structure.</li><li>• Identifier et hiérarchiser les orientations locales fixées à la structure.</li><li>• Hiérarchiser l'ensemble de ces orientations.</li><li>• ...</li></ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projet de service (politique générale).</li><li>• Documents stratégiques (DSR, par ex.)</li><li>• ...</li></ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 2/ IDENTIFIER LES « MACRO-COMPÉTENCES » À POSSÉDER

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux résultats attendus de chacune de ces missions (sur le plan quantitatif et qualitatif) ?</li> <li>• Quelles sont les compétences requises pour atteindre ces résultats ?</li> <li>• Quels devraient être les effectifs pour être efficace ?</li> <li>• Quelle pourrait être la meilleure organisation et le mode de fonctionnement le plus adapté pour atteindre les résultats fixés ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction</li> <li>• Comité de direction</li> <li>• Direction des ressources humaines (DRH)</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et hiérarchiser, à partir des orientations politiques, nationales et locales, les compétences stratégiques que devra maîtriser le service.</li> <li>• Estimer les effectifs nécessaires afin d'assurer la crédibilité et la pérennité du service.</li> <li>• Élaborer des scénarios possibles d'organisation.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel des compétences stratégiques requises.</li> <li>• Liste des collectifs de travail concernés à analyser (cf. organigramme).</li> <li>• Document explicitant, pour chacun des collectifs de travail retenus, les effectifs nécessaires en équivalent temps plein.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

### 3/ DRESSER UN ÉTAT DES LIEUX DES « MACRO-COMPÉTENCES » DISPONIBLES AU SEIN DU SERVICE

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En partant du référentiel des compétences requises : de quelles compétences disposons-nous, sur le plan qualitatif et quantitatif ?</li> <li>• Quelles sont celles dont nous avons véritablement besoin ?</li> <li>• Quelles sont les compétences qui nous font défaut, sur le plan qualitatif et quantitatif ?</li> <li>• Quelles sont les compétences qu'il serait possible de confier à d'autres ?</li> <li>• Quelle hiérarchie établir entre ces compétences ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH.</li> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Responsables d'unité.</li> <li>• Consultant (éventuellement)</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier à partir du référentiel de compétences requises celles :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– dont nous disposons sur le plan qualitatif et quantitatif ;</li> <li>– qui nous font défaut sur le plan qualitatif et quantitatif.</li> </ul> </li> <li>• Dissocier les compétences qu'il serait possible de confier à d'autres de celles qui sont véritablement nécessaires.</li> <li>• Hiérarchiser les compétences stratégiques.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• État des lieux des « macro-compétences » requises.</li> <li>• Référentiel des « macro-compétences » détenues (sur le plan quantitatif et qualitatif).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 4/ IDENTIFIER À TERME (1 à 3 ans) LES EMPLOIS-TYPES OU LES POSTES SENSIBLES

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quel(s) emploi(s), sur quel(s) postes(s), est-il nécessaire d'anticiper une vacance ?</li> <li>• Pour quelles raisons ?</li> <li>• Quelle est la hiérarchie de ces postes « sensibles » en fonction des priorités stratégiques arrêtées ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH.</li> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Responsables d'unité.</li> <li>• Consultant (éventuellement).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les emplois-types et les postes dont la vacance serait très préjudiciable pour la structure.</li> <li>• Hiérarchiser ces emplois-types ou ces postes en fonction de leur importance stratégique.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste hiérarchisée des emplois-types ou des postes « sensibles ».</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 5/ HIÉRARCHISER LES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE CAPITALISATION DE CONNAISSANCES ET DE SAVOIR-FAIRE

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les emplois-types et les postes qui nécessiteraient la mise en œuvre d'une capitalisation des « compétences » ?</li> <li>• Quel type de capitalisation (objectifs visés, méthode, etc.) ?</li> <li>• Quelle ampleur estimée (durée, contraintes, etc.) ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction.</li> <li>• Comité de direction.</li> <li>• DRH.</li> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Responsables d'unité.</li> <li>• Consultant (éventuellement).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les emplois-types et les postes dont les « compétences » nécessiteraient d'être capitalisées.</li> <li>• Spécifier, pour chacun, le type de capitalisation à prévoir.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste hiérarchisée des compétences à capitaliser (macro-compétences / compétences individuelles).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 6/ LISTER LES DESTINATAIRES POSSIBLES DU TRANSFERT (INTERNES OU EXTERNES)

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les agents qui, potentiellement, pourraient occuper (ou remplacer provisoirement) un poste vacant ?</li> <li>• Quels sont les agents qui seraient motivés pour occuper un de ces postes (moyennant une formation) ?</li> <li>• Quels sont les agents, en externe, qui seraient potentiellement intéressés par ce transfert ?</li> <li>• Estimer le type d'investissement à consentir ? (Quels autres postes laissés vacants, poids de l'investissement formation, ...) ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH.</li> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Responsables d'unité.</li> <li>• Consultant (éventuellement).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les agents qui, moyennant formation, auraient vocation à occuper un poste vacant par :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– la proximité des compétences qu'ils détiennent ;</li> <li>– leur motivation à occuper un poste.</li> </ul> </li> <li>• Hiérarchiser ces opportunités (en fonction de l'investissement à consentir).</li> <li>• Identifier les agents qui, en externe, seraient potentiellement intéressés par ce transfert.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste hiérarchisée et justifiée des destinataires du transfert (avec éventuellement les contraintes prévisibles à anticiper).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles (contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.)

## 7/ METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF PERMETTANT DE CAPITALISER LES CONNAISSANCES ET LES SAVOIR-FAIRE RETENUS

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les agents dont les compétences devraient être capitalisées ?</li> <li>• Quelles contraintes spécifiques prévisibles ?</li> <li>• Des vacances à quelles échéances ?</li> <li>• Quel type de plan d'action élaborer ?</li> <li>• Quels sont les agents qui pourraient accompagner cette démarche comme chef de projet ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRH.</li> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Consultant (éventuellement).</li> <li>• Agents dont les compétences doivent être capitalisées.</li> <li>• Supérieur hiérarchique des agents concernés.</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir le dispositif détaillant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– les enjeux, les finalités et les objectifs de cette démarche de capitalisation ;</li> <li>– les compétences à capitaliser ;</li> <li>– les agents détenteurs de ces compétences ;</li> <li>– le profil des agents destinataires du transfert ;</li> <li>– les modalités pratiques de cette capitalisation ;</li> <li>– les agents impliqués ;</li> <li>– les échéances.</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action (qui fait quoi ? Pour quelles raisons ? Comment ? Avec quels moyens ? Quels types de productions attendues ? À quelle échéance ? ...).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 8/ CAPITALISER LES CONNAISSANCES ET LES SAVOIR-FAIRE

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les connaissances et les savoir-faire requis pour acquérir les compétences visées ?</li><li>• Quel cheminement d'acquisition proposer pour acquérir ces ressources ?</li><li>• Quels types de supports créer pour faciliter cette acquisition ?</li><li>• Quelles situations professionnalisantes privilégier pour transformer les connaissances et savoir-faire acquis en compétences ?</li><li>• ...</li></ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet.</li><li>• Consultant (éventuellement).</li><li>• Agents ayant à transmettre leurs compétences.</li><li>• Agents en charge des entretiens d'explicitation (aide à la formulation verbale).</li></ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir au détenteur de la compétence les moyens de formaliser (écrit/oral) les connaissances et les savoir-faire qu'il détient.</li><li>• Porter un regard critique sur ces productions afin qu'elles soient suffisamment explicites pour être compréhensibles par un non initié.</li><li>• Arrêter avec l'agent concerné la liste des situations professionnalisantes à proposer à ceux qui devront acquérir ces compétences.</li><li>• ...</li></ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supports capitalisant les connaissances ou les savoir-faire.</li><li>• Liste des situations professionnalisantes à proposer à ceux qui devront acquérir ces compétences.</li><li>• ...</li></ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 9/ VALIDER LES INFORMATIONS ÉMANANT DE CES CAPITALISATIONS

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les informations capitalisées sont-elles pertinentes (sans erreur, actualisées) ?</li><li>• Les routines sont-elles suffisamment explicitées ?</li><li>• Les informations produites sont-elles assimilables pour un agent prenant le poste ?</li><li>• ...</li></ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet.</li><li>• Agents ayant capitalisé leurs connaissances et leurs savoir-faire.</li><li>• Expert(s) du domaine.</li><li>• Groupe miroir.</li><li>• Supérieur hiérarchique.</li></ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser une relecture critique par un expert et/ou un groupe miroir pour :<ul style="list-style-type: none"><li>– vérifier la pertinence des informations collectées ;</li><li>– vérifier si le document est suffisamment explicite.</li></ul></li><li>• Arrêter la forme définitive du support de capitalisation produit.</li><li>• ...</li></ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supports capitalisant les connaissances et les savoir-faire.</li></ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

**10| ORGANISER LE TRANSFERT ET L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES**

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les agents potentiellement intéressés par ce transfert (en interne/en externe) ?</li><li>• Quel est leur niveau de maîtrise des connaissances et/ou des savoir-faire à transférer ?</li><li>• Quels sont les moyens (humains, matériels) dévolus à ce transfert ?</li><li>• Quel est leur niveau de maîtrise des connaissances et/ou des savoir-faire à transférer ?</li><li>• Quels sont les intervenant(e)s les plus pertinent(e)s pour transférer les informations capitalisées ?</li><li>• ...</li></ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet.</li><li>• Responsable de formation.</li><li>• Supérieur(s) hiérarchique(s) des agents concernés par le transfert.</li><li>• Agents ayant à faire évoluer leurs compétences.</li><li>• Agents en charge de transférer leurs compétences.</li><li>• ...</li></ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser le profil des agents destinataires du transfert.</li><li>• Identifier l'intervenant(e) (pas obligatoirement celui ou celle qui a capitalisé).</li><li>• ...</li></ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cahier des charges du dispositif d'acquisition des connaissances et des savoir-faire.</li><li>• Cahier des charges du dispositif de professionnalisation (acquisition des compétences).</li></ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 11/ TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES ET LES SAVOIR-FAIRE CAPITALISÉS

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?</li> <li>• Le transfert s'est-il déroulé dans de bonnes conditions ?</li> <li>• L'investissement consenti est-il à la hauteur des connaissances et des savoir-faire transférés ?</li> <li>• Quels sont les points qui devraient être améliorés si ce type de processus de capitalisation et de transfert est reconduit ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Responsables de formation.</li> <li>• Agents chargés d'acquérir de nouvelles connaissances/savoir-faire.</li> <li>• Agent(s) chargé(s) de transférer des connaissances et des savoir-faire.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser les prestations prévues (formation, compagnonnage, tuilage).</li> <li>• Évaluer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la prestation (sa pertinence, son impact, son efficacité) ;</li> <li>- l'atteinte ou non des objectifs pédagogiques visés.</li> </ul> </li> <li>• Identifier les lacunes restant à combler (en termes de connaissances et de savoir-faire).</li> <li>• Évaluer le processus de capitalisation et de transfert.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation.</li> <li>• Compagnonnage.</li> <li>• Tuilage.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )

## 12/ TRANSFORMER LES CONNAISSANCES ET LES SAVOIR-FAIRE ACQUIS EN COMPÉTENCES

Questions à se poser	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les compétences restant à acquérir pour le/les agent(s) ayant suivi l'action de transfert ?</li> <li>• Quelles situations professionnalisantes lui (leur) proposer pour transformer les acquis du transfert en compétences ?</li> <li>• Quel type de parcours de professionnalisation pourrait-on lui (leur) proposer ?</li> <li>• Quelle montée en puissance progressive ?</li> <li>• ...</li> </ul>	

Acteurs concernés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de projet.</li> <li>• Supérieur hiérarchique.</li> <li>• Agents devant acquérir de nouvelles compétences.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Activités	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier, à l'issue du transfert, les compétences restant à acquérir.</li> <li>• Identifier, sur le lieu de travail, les situations professionnalisantes permettant à l'agent ou à l'équipe, de transformer les acquis du transfert en compétences.</li> <li>• Organiser une montée en puissance progressive et réguler cette progression.</li> <li>• Évaluer les compétences acquises par l'agent/l'équipe.</li> <li>• Évaluer l'ensemble du processus de capitalisation et de transfert réalisé afin de l'améliorer.</li> <li>• ...</li> </ul>	

Livrables	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges du dispositif de professionnalisation des compétences (destiné aux agents en charge de professionnaliser).</li> <li>• Document contractualisant le dispositif de professionnalisation (destiné à l'agent).</li> <li>• ...</li> </ul>	

Observations éventuelles ( <i>contraintes, points de vigilance, contacts, partenaires, etc.</i> )