



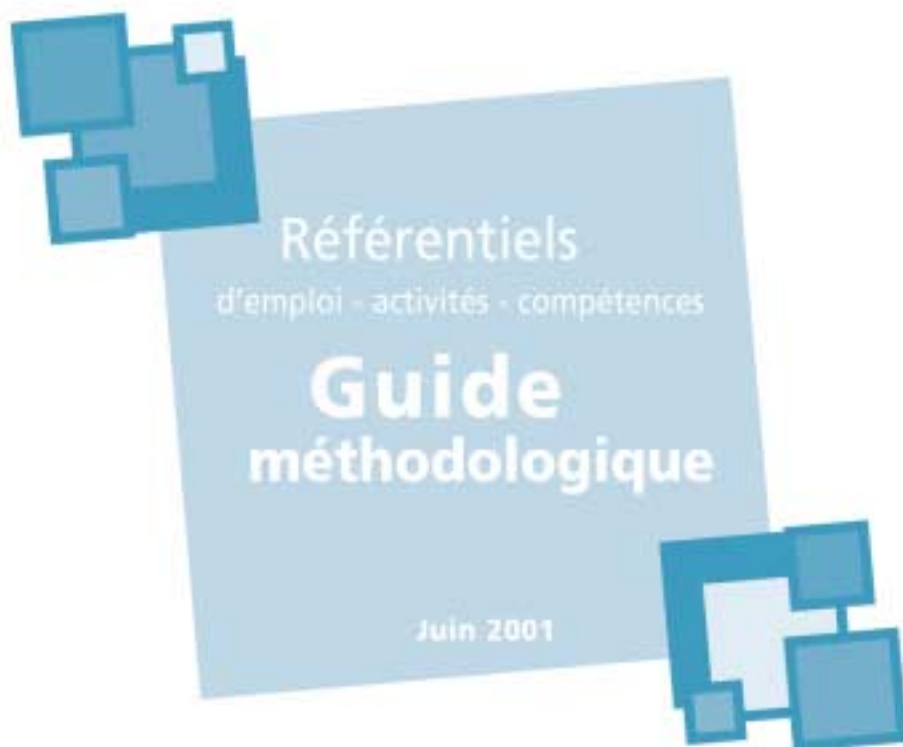
Version n°1

Référentiels  
d'emploi - activités - compétences

# Guide méthodologique

Juin 2001





Direction du développement des compétences territoriales  
***Pôles de compétences / prospective***

© Editions du CNFPT, 2001

*Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, mise en mémoire ou transmise sous aucune forme, ni aucun moyen électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement, ou toute autre façon sans autorisation du Centre national de la fonction publique territoriale, 10-12 rue d'Anjou, 75381 PARIS cedex 08.*

ISBN : 2 – 84143 – 190 – 8

## > Avant-propos

Le guide méthodologique qui vous est proposé fait suite au guide méthodologique d'élaboration du dossier sectoriel.

Il tire sa substance des différents travaux menés par le CNFPT autour de l'analyse des métiers et de l'élaboration de " cycles qualifiants ", d'une analyse des démarches en vigueur, et d'une pratique du terrain.

Il concerne **l'élaboration des référentiels d'emploi-activités-compétences**, qui s'inscrivent dans la continuité des travaux **d'analyse de l'emploi** menés dans le cadre du **dossier sectoriel**.

Il a pour objectif de vous **accompagner** tout au long de la démarche, depuis l'élaboration jusqu'à la production finale.

Il apporte un certain nombre de **conseils**, de **précisions** et de **repères**, nécessaires à l'analyse **partagée** des situations de travail et à la formalisation **harmonisée** des référentiels par l'ensemble des pôles de compétences.

Il est organisé en trois parties distinctes et complémentaires :

Une **première partie** concerne **l'analyse des situations de travail**.

Elle rappelle des éléments généraux de contexte, donne quelques repères méthodologiques, situe l'outil référentiel dans une problématique d'ensemble et propose quelques définitions.

La **deuxième partie** concerne la **démarche méthodologique** d'élaboration des référentiels. Elle en rappelle les principes de base et aborde de manière chronologique les différentes étapes.

Les points **à retenir** font l'objet d'un encadré.



Les **conseils** concernant des **points de difficulté** ou de vigilance éventuels sont signalés de manière spécifique par une loupe.



De même, les renvois vers des outils d'aide consignés dans la boîte à outils (partie III.), sont indiqués par une boîte à outils.



**Outil n°0** ► Schéma global : de l'analyse de l'emploi au référentiel de formation, page 00

La **troisième partie** concerne **la boîte à outils**. Elle est constituée de grilles d'analyses, de schémas, d'exemples qui illustrent un certain nombre de points abordés principalement dans la démarche méthodologique (partie II).

Dans un souci de lisibilité, l'ensemble des **notes** est renvoyé à la fin du guide.

Des **annexes** complètent ce guide.

Vous y trouverez notamment un **lexique** auquel vous reporter pour une **définition précise** de l'ensemble des termes utilisés, ainsi qu'une **bibliographie** indicative, si vous souhaitez approfondir votre connaissance des concepts et méthodes de l'analyse des situations de travail.

Il s'agit ici d'une **version provisoire** et **évolutive**.

Vous souhaitant une bonne lecture.

## &gt; Sommaire

Avant-propos .....	p. 1
Sommaire .....	p. 3
Introduction .....	p. 5
<b>Partie I : L'analyse des situations de travail : quelques repères .....</b>	<b>p. 7</b>
Historique .....	p. 7
- l'analyse des situations de travail : contexte d'émergence et évolutions .....	p. 7
- les principales démarches d'analyse des situations de travail .....	p. 8
Définitions .....	p. 9
Méthodologie .....	p.13
- les niveaux d'analyse : approches et finalités .....	p.13
- les méthodes d'analyse .....	p.14
L'outil référentiel .....	p.15
<b>Partie II : La démarche méthodologique d'élaboration des référentiels .....</b>	<b>p.17</b>
Le référentiel : une structure-type .....	p.17
Le référentiel : la démarche d'élaboration .....	p.21
Étape préalable : la hiérarchisation des emplois-type/métiers .....	p.22
Étape 1 : le recueil des données sur les emplois et les activités .....	p.27
Étape 2 : l'analyse des données sur les emplois et les activités .....	p.31
Étape 3 : la déduction des compétences .....	p.35
Étape 4 : le traitement et la capitalisation des données .....	p.38
<b>Partie III : La boîte à outils .....</b>	<b>p.41</b>
Outil 1 : Schéma global : de l'analyse de l'emploi au référentiel de formation .....	p.42
Outil 2 : Schéma : arborescences des situations de travail .....	p.43
Outil 3 : Schéma : regroupements des situations de travail .....	p.44
Outil 4 : Schéma : étapes de la démarche d'élaboration .....	p.45
Outil 5 : Grille d'identification des emplois-types/métiers .....	p.46
Outil 6 : Grille d'analyse comparative des emplois-types/métiers .....	p.47
Outil 7 : Échantillon-type de collectivités .....	p.48
Outil 8 : Guide d'entretien thématique .....	p.49

Outil 9 : Tableau de bord des entretiens .....	p.52
Outil 10 : Grille de recueil des activités .....	p.53
Outil 11 : Grille d'analyse de contenu .....	p.54
Outil 12 : Familles de verbes pour la formulation des activités .....	p.55
Outil 13 : Exemple de fiche d'emploi-type : conducteur-receveur T. Urbain .....	p.56
Outil 14 : Guide de questionnement pour la déduction des compétences .....	p.57
Outil 15 : Grille de positionnement des compétences .....	p.58
Outil 16 : Exemple de compétences : savoir-faire / savoirs / qualités .....	p.59
Notes .....	p.61
Annexes .....	p.63
Annexe 1 : Lexique .....	p.63
Annexe 2 : Bibliographie .....	p.68

## > Introduction

Un processus global : la continuité de la nomenclature des métiers territoriaux

L'élaboration de référentiels d'emploi-activités-compétences relève d'un processus de **lisibilité des métiers** de la Fonction Publique Territoriale initié en 1993 avec la réalisation de la nomenclature des métiers territoriaux, augmentée en 1995 et 1998, et totalisant à ce jour **273 métiers**, pour 20 familles professionnelles.

Dans un contexte de forte évolution des collectivités, les référentiels en constituent la suite logique<sup>1</sup> dans un triple objectif de :

- **réactualisation** des métiers territoriaux ;
- **articulation** avec la construction de l'offre de formation du CNFPT et la mise en œuvre de dispositifs (cycles professionnels) et/ou d'actions de formation sur mesure pour les collectivités ;
- **mise à disposition** d'indicateurs pertinents pour le développement potentiel d'une gestion préventive des emplois et des compétences (GPEC) dans les collectivités.

Les référentiels participent d'une **démarche prospective** et d'un questionnement dynamique de la **relation emploi-formation**, à travers le **recensement** et **l'analyse des activités constitutives** des emplois, les compétences requises en situations de travail, et les **capacités** à développer par les agents et les collectivités.

Ils s'inscrivent **en cohérence avec le projet d'établissement**, adopté le 26 janvier 2000, et contribuent au positionnement du **CNFPT** comme **acteur** de la Fonction Publique Territoriale par le "**renforcement des capacités d'observation et le repérage des évolutions des métiers exercés par les fonctionnaires territoriaux**".

Ils participent également d'une mobilisation et d'une **professionnalisation** des acteurs internes par l'implication des pôles de compétences<sup>2</sup> dans la production des référentiels.

Une double articulation entre le dossier sectoriel et les référentiels de formation

Dans le **cadre opérationnel** de la mission d'animation du travail prospectif, au sein de la Direction du développement des compétences (DDCT), les référentiels d'emploi-activités-compétences s'inscrivent dans la **continuité** de l'analyse de l'emploi, menée dans le cadre du dossier sectoriel.



Il s'agit de considérer :

- l'**amont** et les **emplois-types/métiers** repérés, et de procéder à l'identification des activités et des compétences constitutives de chaque emploi-type.
- l'**aval** et les **référentiels de formation** à construire, et d'opérer à partir de l'identification des compétences, une traduction en objectifs de formation, objectifs pédagogiques, programme et modalités.



A retenir

D'une manière générale, l'anticipation et l'analyse des activités constituent des éléments de facilitation pour la construction rigoureuse d'une offre de formation, en cohérence avec les évolutions des emplois et des compétences.



**n°1** ► *Schéma global : de l'analyse de l'emploi au référentiel de formation, page n°42*

## > L'analyse des situations de travail : quelques repères

[ Partie 1 ]

### Historique

L'analyse des situations de travail : contexte d'émergence et évolutions

La notion moderne d'**analyse du travail** remonte à la fin du XIXe siècle<sup>3</sup>, et aux **études de postes**, qui par l'observation et l'analyse méthodique des faits, ont permis de **situer les tâches** et les liens **fonctionnels** avec l'organisation, et d'identifier les **qualifications** requises.

Elle s'est développée dans la première moitié du XXe siècle dans un contexte organisationnel encore fortement régi par la **division du travail**<sup>4</sup>, et s'est structurée à partir des apports de la **psychologie**<sup>5</sup>, de l'**ergonomie**<sup>6</sup> et plus largement des sciences humaines et de la **sociologie**, à des fins de connaissance, de classement des emplois, d'analyse des dysfonctionnements, et d'amélioration des conditions de travail.

Les **évolutions rapides** - économiques, sociales et technologiques<sup>7</sup> - survenues ces trente dernières années ont modifié les organisations, les systèmes de travail et les pratiques de gestion des ressources humaines.

L'émergence du modèle de la **compétence**, au milieu des années 80, comme **interface** entre emplois et individus, a permis de dépasser la gestion par le poste de travail et de reconsidérer le concept de qualification<sup>8</sup> en situant l'**individu**, les **activités réelles** et les **savoirs mobilisés en situation de travail** au cœur d'une **dynamique évolutive**.

A une gestion quantitative des effectifs, dans un environnement stable, a succédé une gestion **qualitative et prévisionnelle** des emplois et des compétences (GPEC), dans un environnement mouvant, complexe et soumis à de forts enjeux, économiques et sociaux.

**La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** permet d'**anticiper sur l'évolution** des emplois et de mettre en œuvre, à travers le recrutement, la mobilité et plus particulièrement la **formation** - appréhendée comme une composante de la production et du développement des compétences - des solutions adaptées aux besoins des collectivités.

**A retenir**

L'ensemble de ces évolutions ont transformé :

- **les situations de travail** : l'individu est désormais obligé de se situer dans un **collectif de travail**, dans un **processus technique** et dans un **réseau** de relation et de communication complexes ;
- **les activités** : elles ne relèvent plus d'une succession de tâches pré-déterminées mais sont **recomposées** et s'inscrivent dans un **processus** global et un environnement **aléatoire** ;
- **les savoirs** : ils ne concernent plus seulement des savoir-faire acquis et reproductibles, mais l'ensemble des **capacités** d'un individu, mobilisées dans une permanente compréhension et adaptation aux situations de travail.

### Les principales démarches d'analyse des situations de travail

De nombreuses démarches d'analyse des situations de travail – ou plus généralement **d'analyse de l'emploi** – se sont développées dans le cadre d'organismes privés ou publics, d'entreprises ou de branches professionnelles<sup>9</sup>.

Leurs **fondements théoriques** s'inscrivent dans la continuité des filiations premières : psychologie, ergonomie, sociologie, augmentée des apports de la **psychologie cognitive**, et dans le domaine des sciences de l'éducation, de la **pédagogie par objectifs**.

Ces nouvelles approches de l'activité professionnelle ne s'intéressent plus uniquement aux modes opératoires, mais incluent dans leur analyse les **systèmes environnementaux** de l'opérateur, les **relations**, les **informations**.

**A retenir**

L'activité est appréhendée dans sa triple dimension :

- **technique** : le domaine travaillé, les outils et les techniques mises en œuvre,
- **relationnelle** : le réseau de relations dans lequel s'insère l'activité, les interlocuteurs et l'objet de la relation (communication, négociation, conseil ...),
- **contributive** : la contribution de l'activité à l'atteinte et/ou à l'amélioration des résultats

Ces démarches ont essentiellement trois **finalités** :

- l'**information** sur l'emploi et les métiers
- la **gestion** des emplois et des compétences
- la **formation** des individus et des collectifs de travail.

Elles utilisent un éventail de **méthodes** (groupes-métiers, entretiens, observations en situation de travail ...) dont les outils (répertoire, carte des emplois, référentiels, profils de compétences ...) varient en fonction des finalités et des contextes.

Au-delà de ces diversités et des différences de terminologies, l'ensemble des démarches se rejoignent dans :

- le champ globalisant de la **gestion des ressources humaines**
- **la participation d'acteurs professionnels**
- le cadre d'expérimentation et d'application privilégié de **structures de taille importante**
- la maille **emploi-type ou métier** comme unité collective de gestion
- le recours au **terrain** comme préalable à toute analyse des activités
- la centration sur **l'activité réelle** et non prescrite
- la prise en compte de la **compétence** dans une approche hiérarchisée
- l'élaboration d'**outils** d'analyse des données
- l'itération entre **concept et pragmatisme**.



#### A retenir

Pour mémoire, on peut citer parmi les démarches les plus significatives :

- 1979 : La démarche **fonction**, développée par l'APEC
- 1979 : La démarche **groupes-métiers**, développée par l'Education Nationale
- 1981 : La démarche **GPPEC**, développée par Développement et Emploi
- 1987 : La démarche **cognitive**, développée par Corom
- 1990 : La démarche ou méthode **ETED**, développée par le Cereq
- 1990 : La démarche **ergonomique**, développée par l'Anact
- 1991 : La démarche **formation**, développée par le CNAM, dans le cadre de la formation FFPS

## Définitions

L'analyse des situations de travail fait appel à quelques **notions** et **concepts-clés**. En permanente évolution, leurs définitions sont multiples<sup>10</sup>, et les termes s'apparentent souvent à des mots-valises ou mots-éponges, sujets à diverses **interprétations** et/ou confusions.

Ils nécessitent, pour les **principaux**, quelques **précisions** quant à leurs caractéristiques propres, notamment en ce qui concerne la **compétence**, **concept-clé** de notre démarche :

### Situation(s) de travail

Il s'agit de l'ensemble des **conditions** organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou une organisation donnée.

#### Conseils

Les situations de travail englobent les activités et leurs contextes. Elles ne font pas référence à une collectivité en particulier, mais se retrouvent dans plusieurs collectivités.

**Conseils**

Il y a autant de postes que d'agents dans une collectivité.

**Poste de travail**

**Unité élémentaire de la division du travail.** Le poste correspond à une **situation individuelle** de travail. Il s'agit de l'**ensemble ordonné des tâches**, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.

**Conseils**

Un emploi regroupe plusieurs agents et permet une déclinaison par effectifs.

**Emploi**

**Premier** niveau de regroupement de l'**organisation** du travail. L'emploi correspond à un **ensemble de postes** de travail très proches les uns des autres, du fait de **missions** et d'**activités communes**, mettant en œuvre des **compétences** proches ou similaires.

**Conseils**

L'emploi-type est transversal. Emploi de référence, il n'est pas rattaché à une collectivité, une organisation et/ou un seul niveau de classification.

**Emploi-type<sup>11</sup>**

**Deuxième** niveau de regroupement de l'**organisation** du travail. Il s'agit du regroupement **arbitraire de situations de travail**, présentant des activités similaires, et dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un **même individu**.

**Conseils**

Le métier n'est pas directement rattaché à une collectivité. Il peut comprendre des postes de niveaux ou de classification différents.

**Métier**

**Deuxième** niveau de regroupement de l'**organisation** du travail. Il s'agit d'un **ensemble d'emplois** liés par une **même technicité** présentant un **noyau dur commun d'activités** et requérant des **compétences proches**. Il évolue en fonction des progrès des sciences et des techniques, des **transformations** de l'environnement (économiques, politiques, sociales, culturelles).

**Conseils**

Une Nomenclature ou Répertoire des métiers ordonne et classe les métiers par familles professionnelles. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles.

**Famille professionnelle**

**Dernier** niveau de regroupement de l'**organisation** du travail. Il s'agit d'un ensemble de métiers ayant des **domaines d'activité communs** selon deux critères : **technicité** dominante et **culture socio-professionnelle**.

**Conseils**

Cette notion est proche de celle de " mission ". Dans une collectivité, la finalité peut indiquer le service attendu ou rendu à l'utilisateur.

**Finalité**

Il s'agit de la **contribution** de l'emploi aux **objectifs** d'une structure, d'une organisation ou d'un service. La finalité met en évidence " **le sens** " de l'emploi.

**Fonction**

Il s'agit d'une combinaison **d'activités** qui concourent à la même **finalité** dans une organisation donnée. La fonction a un caractère **collectif**, elle finalise l'action individuelle.

**Conseils**

La fonction est transverse à plusieurs métiers ou emplois-types. Un même emploi peut recouvrir plusieurs fonctions différentes.

**Activité**

Il s'agit d'un ensemble **cohérent** d'actions **finalisées**, identifiées, **organisées** selon un **processus** logique, **observable** en tant que tel. L'activité concourt à la **production** ou à la **transformation** d'un produit ou d'un service.

**Conseils**

Une activité peut être commune à plusieurs emplois-types.

**Tâche**

Il s'agit de l'unité **élémentaire** de l'activité de travail. La tâche s'inscrit dans un enchaînement **chronologique** d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.

**Conseils**

La notion de tâche, très fine, est souvent utilisée dans les descriptions de postes de travail.

**Compétence**

Il s'agit d'une **combinaison de savoirs, savoir-faire et qualités** mobilisés en situation de travail. La compétence est structurée en **3 grandes catégories** de savoirs :

- les **savoirs**, ou connaissances **théoriques** ;
- les **savoir-faire**, ou savoirs **techniques**, résultats de la pratique et de l'expérience ;
- les **qualités** personnelles, présentes dans toute situation de travail et/ou de vie.

La compétence n'est **pas directement observable** : on l'appréhende par **déduction** à partir des **activités**.

Elle est sujette à **apprentissage**, notamment par la **formation**.

Elle est **dynamique** et s'inscrit dans un **processus de développement** constant.

Elle est **requisse**, en terme d'exigences pour qualifier un métier.

Elle est **évaluable**, par analyse des **écarts** entre les compétences requises et les compétences mobilisées en situation de travail.

Elle conditionne la **performance** : l'atteinte des objectifs fixés

**Elle est toujours capacité à agir dans une situation donnée.**

**Conseils**

Une compétence peut être commune à plusieurs activités. Les qualités personnelles permettent au sujet en situation de mobiliser savoirs et savoir-faire.



**A retenir**

Ces concepts fonctionnent comme éléments repères dans l'analyse des situations de travail. Ils participent d'un système " gigogne " selon un double principe de structuration :

- le regroupement, du plus petit au plus grand élément
- la démultiplication, par arborescence du plus grand au plus petit.



**Conseils**

Vous retrouverez ces concepts, largement développés, tout au long du guide, notamment : dans la partie II, au chapitre 2 : "le référentiel : une structure-type", dans le Lexique, en Annexe 1. Ils constituent les éléments incontournables de l'élaboration des référentiels.



**Outil**

**n°2** ►

Schéma des arborescences des situations de travail, page n°43

## Méthodologie

### Les niveaux d'analyse : approches et finalités

L'analyse des situations de travail s'appréhende de diverses manières, en fonction des objectifs poursuivis et du type d'informations recherchées.

La sociologie du travail distingue **quatre niveaux d'analyse**, auxquels correspondent des **mailles**, organisées à partir de **regroupements** successifs, de la **plus fine à la plus large**. Ces mailles, ou types de situations de travail, déterminent des **approches**, des **champs** et des **finalités** différentes.

Niv.	Maille	Approche	Champ	Finalité
1	Poste de travail	Micro Très qualitative	Petite unité de travail (atelier de production)	<b>Individuelle :</b> - positionnement - évaluation - formation - optimisation des conditions de travail
2	Emploi	Qualitative	Service Entreprise Collectivité	<b>Collective :</b> - organisation du travail - gestion des effectifs - recrutement - rémunération
3	Emploi-type	Représentative Quantitative et qualitative	Entreprise Collectivité	<b>Collective :</b> - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) - orientation - mobilité - formation
4	Métier	Peu qualitative	Entreprise Collectivité à population importante	<b>Collective :</b> - information - recrutement - évolution - mobilité
5	Famille professionnelle	Peu qualitative	Entreprise Collectivité à population importante	<b>Collective :</b> - classement des métiers - évolution, mobilité



#### A retenir

D'une manière générale, dès que les effectifs deviennent importants, il s'avère nécessaire de regrouper les situations concrètes en un nombre limité de cas.

La maille **emploi-type**, d'un niveau **équivalent** à la maille métier, est particulièrement **pertinente**. Transverse, elle permet, **indépendamment** des contextes spécifiques des collectivités, de regrouper des situations de travail **représentatives** pour des populations homogènes d'agents.



**Conseils**

Nous parlons ici communément d'emploi-type/métier.

**Outil****n°3**

Schéma des regroupements des situations de travail, page n°44

**Les méthodes d'analyse**

Les **méthodes** utilisées pour analyser le travail sont relativement variées, en fonction des caractéristiques des organisations et des populations à étudier, et des finalités de l'analyse.

**Elles passent toutes par le recours au terrain.**

On distingue principalement :

- **l'analyse documentaire** : lire le travail à travers divers documents (fiches de postes, fiches de mission, projets de services, bilans, organigrammes, productions issues du travail ... ) ;
- **l'enquête** : interroger par écrit le travail et ses acteurs à travers un questionnaire ;
- le **groupe-métier** : faire dire le travail à une population représentative d'un emploi-type ou métier donné ;
- **l'entretien** : faire dire le travail généralement de manière individuelle à un ensemble d'individus représentatifs d'un métier ou emploi-type donné ;
- **l'observation des situations de travail** : observer le travail et le comportement d'un individu à son poste ;
- **la description d'une journée de travail** : faire effectuer par le titulaire du poste la description de ses activités quotidiennes ;
- **l'analyse des pratiques professionnelles** : faire dire ses pratiques à un groupe représentatif d'une fonction ou d'un emploi-type donné.

Ces méthodes peuvent être utilisées de manière spécifique ou complémentaire.

**A retenir**

En règle générale :

**L'analyse documentaire** constitue le préalable de toute analyse de situations de travail.

- elle permet d'établir des données de cadrage, et de comparer le prescrit et le réalisé.
- l'animation de groupe-métier est souvent utilisée dans le cadre d'entreprises aux exigences d'évolution fortes.
- elle permet de mobiliser des acteurs professionnels aux différents niveaux de l'organisation, et d'inscrire la démarche dans un projet stratégique de développement.

**L'entretien** est particulièrement adapté à une approche objectivée.

- il permet de prendre en compte la diversité des environnements et des situations de travail, d'en établir une comparaison fine et de centrer l'interlocuteur sur des thèmes précis d'interrogation.

...



... Suite

L'**observation** est réservée à des populations restreintes, concentrées géographiquement ou regroupées sur un site déterminé (atelier de production, chaîne de montage...).

- elle permet de situer le titulaire dans le cadre matériel de son environnement et d'établir le relevé précis des savoir-faire techniques mobilisés en situation.

La **description d'une journée de travail** constitue un apport complémentaire à l'observation.

- elle est utilisée dans le cadre d'analyse fine portant notamment sur un emploi donné.
- elle permet de recentrer des données très concrètes sur les activités et les tâches, les dysfonctionnements et problèmes rencontrés, l'environnement relationnel des personnes.

L'**analyse des pratiques professionnelles** concerne essentiellement des professionnels en situation (d'action ou d'apprentissage).

- elle permet de comparer des approches, d'identifier des spécificités, de repérer des expériences innovantes et de les modéliser, d'optimiser son activité et/ou sa fonction.

## L'outil référentiel

Associée depuis vingt ans aux **diplômes** et aux référentiels d'évaluation et de formation, la production de référentiels concerne aujourd'hui principalement des branches professionnelles, des entreprises et des structures, soucieuses de s'inscrire dans un processus opérationnel global, depuis l'analyse de l'emploi jusqu'à l'élaboration de programmes de formation.

Un **référentiel** est un outil de la **gestion des ressources humaines** et de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC). Complémentaire d'une Nomenclature des métiers, dont il précise l'ensemble des termes, notamment sur le champ des **compétences**, il permet d'établir une **référence commune** pour l'ensemble des collectivités et des agents.

**Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail**, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire :

- des **emplois**, et de leur environnement ;
- des **activités** conduites dans le cadre de l'emploi exercé ;
- des **compétences** requises pour l'exercer.

Il nécessite d'être **actualisé** en fonction des évolutions des activités et des métiers.

Il convient de distinguer différents types de référentiels :

**Le référentiel d'emploi** – ou référentiel de situation :

Il situe l'emploi repéré dans son environnement général. Il définit la mission et le contenu de l'emploi. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, voire les évolutions possibles.

**Le référentiel d'activités** – ou référentiel de description :

Il décrit les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures liées à l'exercice de l'emploi. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation.

**Le référentiel de compétences** - ou référentiel de déduction :

Il résulte de l'analyse des activités. Il décrit les compétences requises pour réaliser les activités.

**Le référentiel de formation** - ou référentiel de traduction :

Il s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'ingénierie pédagogique : programme, système (modulaire), objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation.

Dans le cas de formations diplômantes et/ou professionnalisantes, on pourra également parler de référentiel métier<sup>12</sup>, de référentiel de qualification<sup>13</sup>, ou plus simplement de référentiel professionnel.

**A retenir**

Le référentiel global d'emploi-activités-compétences fournit un certain nombre de **données objectivées** qui peuvent être utilisées dans la plupart des cas suivants :

- **recrutement** : aide à la définition de profils de postes
- **mobilité** : aide à la définition d'une orientation professionnelle
- **formation** : aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés
- **évaluation** : analyse par mesure d'écart entre compétences requises et détenues
- **communication** : sur les emplois et leurs contenus.

Il fournit des **indicateurs potentiels** pour la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités, et pour la déclinaison **locale** d'outils d'analyse des emplois.

## Le référentiel d'emploi-activités-compétences : une structure type

### La structure

Partant d'une option résolument **descriptive**, le référentiel d'emploi-activités-compétences doit permettre de cerner pour un **emploi-type** ou métier donné :

- l'**environnement de l'emploi**
- les **contenus d'activités**
- les **compétences** requises.

Il est par conséquent structuré en **trois** champs, spécifiques et complémentaires : **emploi, activités, compétences**, qui s'organisent du plus **global** au plus **détaillé**.



#### A retenir

Chaque champ fait l'objet d'une **fiche** :

- une fiche emploi-type/métier : elle **récapitule** et **synthétise** un ensemble de données sur l'emploi ;
- une fiche activités : elle détaille et **décline** les rubriques " activités " de la fiche emploi ;
- une fiche compétences : elle **traduit** en compétences les activités recensées dans la fiche activités.

Chaque fiche est par conséquent liée aux autres, et permet de constituer un **ensemble cohérent**.

### Les rubriques

Chaque fiche est déclinée en **rubriques**, qui correspondent à des thèmes **déterminants** pour l'analyse globale de l'emploi.

Elles permettent d'**organiser** et de classer les données relatives à l'emploi, aux activités et aux compétences de manière à permettre l'**analyse** et le **traitement**, et notamment la comparaison entre emplois-types/métiers.

Par ailleurs, dans la mesure où le référentiel d'emploi-activités-compétences :

- s'inscrit dans le cadre global de la **déclinaison sectorielle** des Pôles de compétences,
- prolonge en la précisant la **nomenclature des métiers** territoriaux.



**Conseils**

La formalisation du référentiel d'emploi-activités-compétences intervient APRES l'analyse des situations de travail.

Il fait référence à ces deux éléments en :

précisant le rattachement au **secteur d'activité** et les proximités avec d'autres secteurs (ou Pôles) et en établissant la correspondance avec la (ou les) **fiche(s) métier** de la Nomenclature.

Enfin, dans la mesure où l'analyse des métiers s'inscrit dans la continuité de l'analyse de l'emploi et participe d'une **analyse prospective** globale, il fait également référence au **contexte général** de l'emploi (principaux facteurs d'évolution constatés) et resitue les données issues de l'analyse prospective.



**A retenir**

Le référentiel d'emploi-activités-compétences constitue une **présentation normalisée et hiérarchisée** de l'analyse qualitative d'un emploi-type.

La fiche emploi-type/métier, du fait de son statut de **fiche récapitulative**, peut constituer une entité spécifique.

> Rappel des correspondances

Secteur	Intitulé du secteur d'appartenance (code du secteur)
Proximités avec d'autres secteurs	Intitulés des secteurs et/ou des sous-secteurs ayant des proximités avec le secteur d'appartenance (ex : environnement et culture ; etc ...)
Nomenclature des métiers	Intitulé du métier, de la famille et de la sous-famille (codes)

## &gt; La démarche méthodologique d'élaboration des référentiels d'emploi-activités-compétences

> Fiche emploi-type métier	
Rubriques	Définitions
Intitulé	Appellation la plus <b>objective</b> de l'emploi : <b>représentative</b> des postes qu'elle recouvre et <b>significative</b> du champ d'activité dominant. <b>L'intitulé ne doit pas porter à confusion avec un cadre d'emploi.</b>
Autres appellations	Exemples d'appellations les <b>plus générales</b> , permettant d'englober une grande variété de situations concrètes.
Contexte général	<b>Résumé</b> des évolutions prévisibles sur 3 à 5 ans au regard de facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques et/ou organisationnels.
Finalités de l'emploi	<b>Contribution</b> de l'emploi aux <b>objectifs</b> de la collectivité employeuse.
Définition	Résumé synthétique de la <b>finalité globale</b> et des <b>activités principales</b> de l'emploi.
Situation fonctionnelle	Localisation des <b>situations de travail</b> de l'emploi-type par rapport à : - des types de <b>collectivités</b> (Conseil Régional, Commune ...) - des <b>établissements</b> publics territoriaux (CCAS ...) - des Directions ou <b>services</b> de rattachement. <b>Les différences constatées dans les organisations figurent dans cette rubrique.</b>
Conditions d'exercice	Indication des : <b>lieu(x)</b> de travail (intérieur/extérieur) ; horaires, mobilité, conditions climatiques
Délimitation des activités	Indication des limites et/ou du périmètre des activités par rapport aux : - <b>frontières</b> avec un autre emploi-type/métier - <b>spécialisations</b> (en fonction du territoire, des publics, du service, du produit) - <b>extensions</b> possibles.
Description des activités	<b>Récapitulatif</b> synthétique des <b>activités principales</b> qui constituent le cœur de l'emploi.
Autonomie et responsabilité	Indication du <b>degré d'autonomie</b> et/ou de <b>responsabilité</b> au regard des critères suivants : - <b>instructions</b> : modalités de définition des activités à réaliser - <b>contrôle</b> : modalités de contrôle, de suivi ou d'évaluation des activités - <b>erreurs</b> : nature et conséquence des erreurs liées à l'activité - <b>relations hiérarchiques</b> : situation au regard de l'encadrement.
Système relationnel	Indication des <b>relations professionnelles non hiérarchiques</b> : - au sein du <b>service</b> et/ou Direction (interne) - dans la <b>collectivité</b> (interne) - à l' <b>extérieur</b> de la collectivité (partenaires, sous-traitants ...)
Cadres d'emplois/filières	<b>Repérage</b> des cadres d'emplois/filières les plus communément <b>utilisés</b> , sans indication du type de collectivité. Indication des <b>concours</b> : intitulés, <b>niveaux</b> , <b>qualifications</b> et <b>diplômes</b> pré-requis le cas échéant
Conditions d'accès statutaires	Indication pour certains cadres d'emploi (catégorie C) d'un <b>accès direct</b> , sans concours.



**Conseils**

Il s'agit des rubriques essentielles d'un référentiel d'activités. En fonction du terrain et de leur pertinence, d'autres rubriques : moyens, résultats ... pourront être ajoutées.

> Fiche activités	
Rubriques	Définitions
Activités principales	Il s'agit des activités qui constituent le <b>cœur de l'emploi</b> : communes à l'ensemble des situations de travail regroupées dans l'emploi-type.
Activités élémentaires	Il s'agit des <b>opérations significatives</b> nécessaires à la réalisation d'une activité principale. <b>L'activité élémentaire constitue un niveau intermédiaire entre l'activité principale et la tâche.</b>
Activités secondaires	Il s'agit d'activités <b>non prescrites</b> et réalisées de manière <b>complémentaire</b> en fonction des <b>spécificités</b> des territoires, des publics, des structures et des organisations.



**Conseils**

Les fiches activités et compétences comportent peu de rubriques. Elles répertorient en moyenne 10 activités principales, déclinées en activités élémentaires, elles-mêmes traduites en compétences. Le volume final est par conséquent important.

> Fiche compétences	
Rubriques	Définitions
Compétences requises	Il s'agit de l'ensemble des <b>savoirs, savoir-faire et qualités nécessaires</b> à la réalisation des activités principales et élémentaires.
Savoirs	Il s'agit des <b>connaissances théoriques</b> . On distingue les savoirs : - <b>généraux</b> : relatifs à de <b>grands domaines de connaissances</b> . Ils servent à <b>comprendre</b> un phénomène ; - <b>spécifiques à un champ d'activité</b> ; - <b>socio-professionnels</b> : liés aux <b>contextes</b> (normes, codes, procédures institutionnelles, culture d'entreprise, culture métier).
Savoir-faire	Il s'agit des <b>savoirs pratiques</b> , issus de l' <b>expérience</b> . On distingue : - les savoir-faire <b>techniques</b> : relatifs à des technicités. Ils permettent d' <b>agir</b> et de <b>produire</b> . - les savoir-faire <b>relationnels</b> : Ils permettent de <b>coopérer</b> efficacement avec autrui.
Niveaux	Il s'agit du <b>degré de maîtrise</b> de la compétence, selon une échelle à <b>3 niveaux</b> : - <b>application</b> : pratique courante - <b>maîtrise</b> : aptitude à transmettre - <b>expertise</b> : aptitude à faire évoluer le domaine.
Qualités personnelles	Il s'agit de l'ensemble des <b>qualités</b> (intellectuelles, physiques, ...). Elles permettent au sujet en situation de mobiliser savoirs et savoir-faire. <b>Les qualités personnelles sont présentes dans toute situation de travail et/ou de vie.</b>

## Le référentiel : la démarche d'élaboration

La démarche d'élaboration des référentiels d'emploi-activités-compétences se fonde au départ sur quelques **principes simples** :

- une **approche globale**,
- la **mobilisation des acteurs professionnels**,
- la **proximité du terrain**,
- la prise en compte des **activités réelles** et non prescrites,
- la **capitalisation** et **l'exploitation** des référentiels.

Il s'agit d'un processus comportant **3 étapes majeures** et **incontournables** :

- le **recueil** des données sur les **emplois** et les **activités** ;
- **l'analyse** des données sur les **emplois** et les **activités** ;
- la **déduction** des **compétences**.

A ces 3 étapes, il convient dans le cadre de notre démarche d'ajouter :

- **en amont** : une étape **préalable**, nécessaire à **l'articulation** avec le dossier sectoriel et **l'actualisation** de la nomenclature des métiers territoriaux ;
- **en aval** : une étape de **traitement** et de **capitalisation**, nécessaire à la diffusion et à **l'exploitation** globale et harmonisée des référentiels d'emploi-activités-compétences.

Ces étapes sont liées les unes aux autres. Chacune d'entre elles, **indispensable**, détermine en effet la suivante, et permet d'obtenir au final un référentiel cohérent, porteur de **sens** et valablement **exploitable** dans le cadre notamment de l'ingénierie de formation.



### Conseils

La démarche par étapes permet de se repérer, d'organiser son travail et d'avoir à tout moment une vision globale et spécifique.



Schéma des étapes de la démarche d'élaboration, page n° 45 ◀ n° 4



**Étape préalable : la hiérarchisation des emplois-types/métiers**

Les référentiels d'emploi-activités-compétences s'inscrivent dans une perspective **nationale**. Ils se fondent par conséquent sur une **maille large** : celle de **l'emploi-type/métier**.

Chaque secteur d'activité comprend *a priori* entre **15 et 25** emplois-types/métiers.

Vous avez déjà une **approche des métiers** de votre secteur d'activité, à la fois du fait de votre confrontation permanente avec des publics en formation, votre pratique antérieure en collectivité, et votre utilisation de la nomenclature des métiers territoriaux.

**Conseils**

Pour plus de précisions sur les niveaux d'analyse ou mailles, reportez-vous à la page 13 du guide.

Cette approche des métiers est renforcée aujourd'hui par les travaux menés dans le cadre du dossier sectoriel, et notamment de l'analyse de l'emploi. Il convient donc de poursuivre **à partir** des données de **l'analyse prospective et qualitative de l'emploi**.

**1. Phase bilan-identification***Faire le bilan des informations récoltées*

Vous avez récolté, au cours de ces premières investigations dans les collectivités, un certain nombre de données relatives aux emplois, qui se présentent sous des formes diverses :

**Conseils**

N'hésitez pas à interroger - ou réinterroger - notamment les directeurs des ressources humaines, les plus à même de vous renseigner sur la politique de la collectivité en matière de GPEC, les missions des services et des agents, et de vous transmettre des documents (fiches de postes, organigrammes, référentiels ...). L'ensemble de ces informations constitue des données de cadrage auxquelles vous référer au cours de la démarche, et notamment au cours de l'étape de recueil de données et de préparation des entretiens.

- des **documents** : profils de postes, fiches de mission, organigrammes, bilans d'activité, carte des emplois, etc ...
- des **discours** : les propos recueillis auprès des **gestionnaires de l'emploi** (DRH, chef du personnel, responsable du recrutement), de **l'encadrement** (responsables de services), voire des **agents**.

Vous avez également eu accès aux données issues de la bourse de l'emploi<sup>14</sup>, et notamment aux **offres** qui permettent d'identifier les **profils de postes** et les grandes tendances en termes de besoins actuels en **compétences**.

En mettant " à plat ", sous forme d'une **note de synthèse** par exemple, les principales informations contenues dans ces documents et ces discours, vous pouvez effectuer un premier repérage des **missions**, des domaines, des **situations fonctionnelles** des agents, voire des contenus **d'activités** des emplois, et des compétences requises.

### Identifier les emplois-types

Cette phase d'**identification** a été largement amorcée, voire finalisée dans le cadre du dossier sectoriel.

Dans la phase abordée plus haut de bilan des informations, vous avez pu balayer l'ensemble des **emplois** et des **situations de travail**.

Pour mémoire, il s'agit ici :

- d'identifier les emplois à partir du **regroupement** de postes de travail aux **activités identiques** ou très proches,
- de repérer les **caractéristiques communes** à l'ensemble des situations de travail, quelles que soient les collectivités, en prenant en compte essentiellement deux critères :
  - les **activités** (principales)
  - les **finalités** (ou missions).

Une fois vérifiées, à partir de leurs **contenus**, les proximités et/ou similitudes des activités et des finalités, il peut être pertinent, en fonction du contexte, de prendre également en compte d'autres critères, tels celui du **rôle** : fonctionnel ou opérationnel de l'agent, et de la **fonction** : d'encadrement, de décision, de conception, de mise en œuvre ou d'application ... afin de déterminer s'il s'agit bien du même champ d'action et du même niveau de responsabilité.

L'utilisation de ces différents critères permet de prendre la mesure des **similitudes** et des **différenciations** des situations de travail et d'opérer des regroupements fiabilisés.



#### Conseils

Dans la mesure où vos précédentes investigations vous ont permis d'avoir accès à des cartes des emplois, il est tout à fait pertinent de s'y référer et de procéder au regroupement des emplois-types en vous appuyant sur cette approche normalisée et déclinée des emplois.

La cohérence de ces regroupements se vérifie par le fait qu'un même individu, indépendamment de son statut, doit être en capacité d'occuper la majorité des situations de travail regroupées dans l'emploi-type.



Grille d'identification des emplois-types/métiers, page n° 46 ◀ n°5

### Définir les caractéristiques des emplois-types

De même que la déclinaison des **champs professionnels** opère la distinction entre trois catégories spécifiques (fondamentaux, sociaux, techniques) et détermine une catégorie **transverse**, c'est-à-dire présentant des **caractéristiques communes** à l'ensemble des champs professionnels, il peut s'avérer pertinent de définir les caractéristiques des emplois-types au sein de chaque champ professionnel.

Ainsi, vous pouvez tenter d'identifier, à partir de votre connaissance du secteur, les emplois-types :

- **spécifiques** : ils appartiennent **exclusivement** à un secteur ou un champ d'activité (ex : laborantin pour le secteur des laboratoires ; ergothérapeute pour le secteur santé),
- **transverses** : ils sont **communs** à différents secteurs et recouvrent en majorité des activités similaires, indépendamment des environnements (ex : comptable ; secrétaire ; informaticien ...).



#### Conseils

Il s'agit d'hypothèses que seule l'analyse *a posteriori* des situations de travail permettra d'objectiver, soit en les confirmant soit en les infirmant.

A ce stade, vous pouvez également définir *a priori* les zones de proximité entre emplois-types.

Un même emploi-type peut en effet se trouver **aux frontières** de plusieurs secteurs, par le fait d'activités, de finalités proches et plus largement de compétences similaires mises en œuvre (ex : conservateur d'éco-musée est connexe aux secteurs de la culture et de l'environnement).



## Conseils

Il conviendra de traiter en priorité les emplois sensibles pour l'élaboration des référentiels.

*Identifier les emplois sensibles*

C'est parmi les **emplois** sensibles, sujets à de **fortes transformations** de leurs contenus, que se situent les emplois à **risques** pour les collectivités. Ce sont ceux pour lesquels la mise en œuvre de formations, ou l'accompagnement vers le reclassement ou la reconversion, s'avèrent nécessaires dans le court terme.

Vous pouvez les identifier, selon une **échelle** de **1 à 6**, à partir des caractéristiques suivantes :

- 1 - ils évoluent **qualitativement** au point d'exiger de leurs titulaires actuels un autre profil de compétences ;
- 2 - ils comportent des activités qui seront percutées du fait de **l'évolution** d'autres emplois ;
- 3 - ils sont en **sous-effectifs**, alors qu'ils constituent un élément stratégique pour le développement des activités ;
- 4 - ils sont potentiellement en **sous-effectifs**, au-delà du mouvement des départs naturels ;
- 5 - ils sont **pauvres** au niveau de leurs contenus et/ou n'offrent pas de perspectives d'enrichissement professionnel à leurs titulaires ;
- 6 - ils sont **pénibles** au niveau des conditions de travail et génèrent avec le temps un taux significatif d'inaptitude.

*Établir une analyse comparative avec la Nomenclature des métiers territoriaux*

Les fiches métiers de la Nomenclature, organisées par familles et sous-familles, constituent des **données de cadrage** à ne pas négliger.

Elles contiennent des informations globales relatives à la **définition** de l'emploi, les conditions particulières d'exercice du métier, les **activités principales** et les **compétences** requises.

Il est donc particulièrement pertinent de ne pas occulter ces informations et de les croiser à partir de leurs rubriques respectives, avec :

- celles que vous avez recueillies auprès des collectivités ;
- les fiches métiers issues du R.O.M.E (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) ;
- des fiches métiers issues de Répertoires ou de Nomenclatures réalisées dans le cadre d'Observatoires des Métiers et/ou d'entreprises.

Ces différents croisements permettent d'établir une première **actualisation** de la nomenclature, par **comparaison** au regard des évolutions constatées.

Ils permettent également de **situer les métiers territoriaux** dans une perspective d'ensemble, au regard d'environnements différents (institutions, entreprises privées ...).

Grille d'analyse comparative des emplois-types/métiers,  n°6  
page n° 47

### Conseils

Une fois la liste des emplois-types métiers stabilisée et hiérarchisée, en priorisant les emplois sensibles, il est nécessaire de la soumettre pour validation aux membres du comité de pilotage.

## 2. Phase mobilisation-action

### Mobiliser les acteurs professionnels

Il s'agit de **poursuivre** et **optimiser** la mobilisation des acteurs professionnels démarrée dans le cadre de l'analyse prospective et de l'élaboration du dossier sectoriel.

La démarche d'élaboration des référentiels suppose en effet, pour être comprise, partagée, et en cohérence avec les évolutions et les enjeux des collectivités, une **implication forte** des agents territoriaux sur l'ensemble du processus.

De même que vous avez constitué un comité de pilotage par pôle, et renforcé les réseaux professionnels, il est nécessaire de constituer des groupes d'acteurs, dans une optique de **concertation**, de **conseil**, et de **validation** permanente.

On peut, dans le cas de notre démarche envisager au moins **trois** groupes d'acteurs : le comité de pilotage, le groupe restreint, le groupe témoin.

Le **comité de pilotage** est une instance " classique " et **essentielle**. Il a pour fonction principale de garantir la **cohérence** et la **qualité** de la démarche.

Il émet des **avis** sur les productions, facilite la **circulation de l'information** auprès des agents, compose des **groupes de travail** si nécessaire et suit la mise en œuvre et les différentes étapes de la démarche jusqu'à la production finale.

Il est composé de 10 à 15 personnes :

- des membres **invariants** : pour l'ensemble des emplois-types/métiers,
- l'animateur du pôle, garant de la méthode,
- les membres du pôle impliqués dans la démarche,
- un à deux correspondants du pôle, en charge du secteur dans les autres délégations et écoles,
- un à trois responsables opérationnels : encadrants des emplois regroupés en emploi-type,
- un à trois responsables fonctionnels : impliqués du fait de leurs responsabilités (directeur des ressources humaines, directeur général des services, responsable de structure),
- le cas échéant : un expert des métiers du secteur (consultant, chargé de mission dans un observatoire des métiers ou en entreprise) des collaborateurs proches et/ou des partenaires,
- des membres mobiles : en fonction des emplois-types/métiers étudiés,
- un à trois agents : autres que ceux que vous aurez interrogés, occupant les emplois regroupés en emploi-type.

### Conseils

Le comité de pilotage dans son ensemble doit être doublement représentatif :

- des emplois-types/métiers du secteur d'activité
- des différents types de collectivités.

Le **groupe restreint** intervient uniquement à l'étape (3) de **déduction des compétences**. Ce groupe est composé de **personnes-ressources** : professionnels et experts **confirmés** de l'emploi-type/métier traité.

Animé par le pôle, il intervient pour **déduire** les compétences à partir des activités identifiées à partir des entretiens réalisés en collectivités.

Le **groupe témoin** est une instance spécifique. Il a une fonction d'**expérimentation**, notamment lors de l'étape de finalisation du référentiel.

Il est constitué, en fonction de l'importance du secteur, par **une à trois collectivités significatives**, différentes de celles représentées au comité de pilotage.

Il s'agit de **tester** le référentiel d'emploi-activités-compétences préfinalisé dans ces collectivités, de le soumettre notamment aux questionnaires de l'emploi, voire à l'encadrement du secteur, pour vérifier sa pertinence, envisager si nécessaire des améliorations formelles et appréhender son exploitation possible comme outil dans le cadre de la gestion des ressources humaines, voire d'une GPPEC.

### Définir le plan d'action

Vous pouvez maintenant dresser le **plan d'action** du pôle et envisager le **programme de travail prévisionnel**, au regard du cadre méthodologique proposé, pour les six mois à venir et/ou l'année.



#### Conseils

Optez pour un programme de travail réaliste, avec des objectifs simples, clairement définis et inscrits dans des délais raisonnables. Tenez compte de vos contraintes, de vos connaissances et capacités et de vos intérêts.

L'expérience acquise dans le cadre du dossier sectoriel, ou plus simplement votre propre expérience de la gestion de projet vous ont permis d'appréhender la **durée**, et de savoir qu'avant d'entreprendre une démarche au moyen (ou au long) cours, il est utile de déterminer un **cadre** et de poser quelques **repères**.

Tout d'abord, il est nécessaire de définir les **objectifs**, les **calendriers**, les **moyens** humains, financiers et matériels à mobiliser pour le pôle et son équipe.

Ce programme prévisionnel fait l'objet d'une **concertation** avec la mission d'animation du travail prospectif sur les doubles aspects des **moyens** et des **délais**.

Sur le plan **méthodologique**, il est tout à fait pertinent et recommandé d'envisager un **plan d'action commun** avec le service d'appui. Celui-ci permet de déterminer, au regard des grandes étapes de la démarche, les attentes et les besoins en termes d'accompagnement et de suivi d'une part, et les réponses opératoires qui peuvent être valablement fournies d'autre part.

### Poser des échéances régulières

Il est fondamental d'instaurer dès le départ une **régularité** et de cadrer son programme de travail par des **échéances** précises avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche d'analyse des métiers.

### Avec la mission d'animation du travail prospectif

Le rôle de la mission est d'**accompagner** les pôles dans l'élaboration et la production des référentiels d'emploi-activités-compétences. Garante de la cohérence globale de la démarche, elle intervient au titre du **conseil**, de l'**accompagnement** et du **suivi méthodologique**.

Elle peut, indépendamment d'un " accompagnement à la carte " intervenir principalement à **4 moments** : au démarrage, entre chaque étape, après chaque étape, en fin de démarche.

#### Conseils

Chacun de ces moments peut être l'occasion d'un bilan intermédiaire ou final et/ou d'une analyse des pratiques centrée sur les actions menées.

### Avec le comité de pilotage

Le comité de pilotage doit être consulté au minimum à l'occasion de **3 temps forts** de la démarche :

- lors de la présentation du programme de travail et de la liste hiérarchisée des emplois-types/métiers : pour avis et validation
- en cours de démarche : pour comptes-rendus de l'avancée des travaux
- en fin de démarche : pour débats et avis sur les résultats.

#### Conseils

Le comité de pilotage peut être davantage sollicité, notamment au cours de l'étape de formalisation des référentiels, qui nécessite de fréquents allers-retours avec les collectivités et peut justifier des présentations intermédiaires ou des avis complémentaires.

### Avec les instances politiques de l'établissement

Le **Conseil national d'orientation** et les **Conseils régionaux d'orientation** : les référentiels d'emploi-activités-compétences sont systématiquement présentés, pour validation, au CNO. Les pôles positionnés dans les délégations régionales doivent par ailleurs rendre compte de l'état d'avancement de leurs travaux dans le cadre des CRO.

#### Conseils

Seul le CNO est habilité à valider les référentiels d'emploi-activités-compétences et à en autoriser la diffusion hors du CNFPT.

### Étape 1 : le recueil de données sur les emplois et les activités

Il s'agit dans cette première étape de recueillir des données les plus **objectives et concrètes** possibles sur l'emploi et son environnement, et d'appréhender - au-delà des appellations des emplois, des contenus d'activités prescrites et des représentations sur les métiers - ce que font **concrètement** les agents.

Pour garantir cette **objectivité**, il est nécessaire d'appréhender " à la source " une **multiplicité de situations de travail** à travers :

- la diversité des structures locales
- la diversité des organisations
- la diversité des territoires.

## 1. Phase échantillonnage

### Élaborer un échantillon représentatif

Vous avez établi préalablement pour chaque emploi-type la liste des **emplois** qui le constitue. Vous allez maintenant déterminer, à partir de cette liste, les **agents** à interroger dans les collectivités.

Afin d'assurer une **représentativité** à l'échelle **nationale**, il est nécessaire de prévoir d'interroger **deux agents au moins** pour chaque type de collectivité.



#### Conseils

N'hésitez pas à prévoir, selon la même configuration, une liste " de rechange " en cas d'impossibilité et/ou de désistement des agents.



n°7

Échantillon type de collectivités, page n° 48

## 2. Phase entretien

### Construire un guide d'entretien

Vous allez récolter auprès des collectivités et des agents les informations nécessaires pour **renseigner** les fiches et rubriques du référentiel.

L'**agent** est celui qui, *a priori*, connaît le mieux son propre travail. Vous allez donc l'interroger, lui **faire dire** son travail au cours d'un entretien **guidé, centré** autour de quelques thèmes d'interrogation.

Ces thèmes sont circonscrits dans un **guide d'entretien**, qui renvoie aux grandes rubriques des fiches du référentiel.

Il s'agit d'une **trame** que vous pouvez **adapter**, augmenter ou réduire en fonction des spécificités du secteur, de l'emploi-type/métier et de votre interlocuteur.



#### Conseils

Testez le guide d'entretien auprès d'un échantillon restreint (collègues, agents) afin de vous familiariser avec l'outil, d'identifier l'enchaînement le plus cohérent des thèmes et de repérer les points à optimiser.



n°8

Guide d'entretien thématique, page n° 49

### Préparer l'entretien

Vous avez déjà mené des entretiens - exploratoires dans le cadre du dossier sectoriel, et vous savez par conséquent que la **préparation** compte pour beaucoup dans la réussite d'un entretien. Voici quelques **conditions essentielles** à respecter :

#### Organiser votre planning d'entretiens :

A partir de la liste des agents à interroger, bâtissez votre **planning** en tenant compte de la durée moyenne de **1 h 30** pour un entretien, et du temps de transport (déplacement porte à porte).

Vous pouvez, si vous le souhaitez pour plus de précision, établir un **tableau de bord** et de suivi.



Tableau de bord des entretiens, page n° 52 n°9

#### Informez votre futur interlocuteur :

Vous pouvez opter pour un **courrier type** adressé à l'ensemble des agents à interviewer, les informant du cadre général de la démarche, de sa finalité, voire du nombre d'agents que vous allez rencontrer pour le secteur.

Vous pourrez ensuite prendre rendez-vous par téléphone, et **confirmer** date, heure, lieu et durée éventuelle par courrier, avec copie pour information au DRH de la collectivité, ainsi qu'à la Délégation Régionale concernée.

#### Récapituler vos connaissances :

Remémorez-vous les **grandes lignes** de la démarche, son cadre général et ses objectifs. Récapitulez ce que vous connaissez désormais des **métiers du secteur**, des configurations des emplois dans les collectivités, de la situation particulière de la collectivité que vous allez rencontrer, des **caractéristiques** de l'emploi qui vous occupe.

### Conduire l'entretien

Là aussi, comme dans la phase précédente, il est nécessaire de respecter quelques conditions simples pour créer le climat de **confiance** et de **respect mutuel**, indispensables à la **qualité** de l'entretien.

#### Exposer les raisons de l'entretien :

Avant de démarrer l'entretien, exposez en quelques points :

- les **raisons** de votre intervention :
  - le **contexte général** de la démarche : analyse prospective des emplois, analyse des situations de travail, élaboration de référentiels d'emploi-activités-compétences,
  - les **acteurs** de la démarche : les pôles de compétences, les services d'appui, les collectivités,
  - les grandes **étapes** et **finalités** de la démarche,
  - la **communication** des informations.

#### Conseils

Il est souhaitable de regrouper vos entretiens par grandes zones géographiques et de traiter dans son ensemble les emplois regroupés dans un même emploi-type.

#### Conseils

Lors de la confirmation du RV par téléphone, n'oubliez pas de :

- demander à votre interlocuteur de se munir des documents dont il peut avoir besoin pour illustrer son propos,
- préciser les conditions générales de calme nécessaires à l'entretien.

Évitez de transmettre votre guide d'entretien. Vous risqueriez d'obtenir des réponses figées et peu exploitables.

#### Conseils

Familiarisez-vous avec votre sujet : ayez présent à l'esprit quelques données clés auxquelles vous référer concernant le secteur et l'emploi-type/métier étudié. Constituez-vous un dossier (revue de presse, journal interne, plaquette) sur la collectivité que vous allez rencontrer.

#### Conseils

Munissez-vous de copies des courriers adressés à l'agent et au DRH de la collectivité ; rappelez vos échanges téléphoniques ; prévoyez des cartes de visite faisant apparaître les coordonnées de votre structure.



- **l'objectif** de l'entretien,
  - les principaux **thèmes** et les **modalités** de l'entretien.

### Écouter attentivement et guider votre interlocuteur :

Un entretien **guidé** consiste à aborder de façon neutre (sans induire les réponses) les différents thèmes, et à **laisser parler** l'interlocuteur avec son propre discours, **sans l'interrompre a priori**.

Au cours de l'entretien, l'attitude à adopter est celle de **l'écoute attentive** et **compréhensive**. Votre rôle consiste à **questionner**, prendre des notes, **reformuler** afin de **clarifier, expliciter, synthétiser** ou **préciser** les informations transmises.



#### A retenir

Vous devez chercher à comprendre **globalement** et pour **chaque** activité : ce que fait l'agent, comment il le fait, avec qui et pourquoi.

Il n'existe pas de **déroutement** type des différents thèmes.

Néanmoins, il est préférable de :

- démarrer par ce qui est immédiatement **tangible** et suppose une **réponse directe** : la vérification de **l'intitulé** de l'emploi, la **situation fonctionnelle** (dans le cadre du service et de la collectivité), voire les **conditions d'exercice** ;
- poursuivre par la **finalité** de l'emploi et le **cadre général** des activités ;
- aborder ensuite plus précisément les **différentes activités**, leurs **limites**, leurs **contraintes**, les moyens **techniques** qu'elles utilisent, les **relations** qu'elles impliquent.



#### Conseils

Soyez prosaïque : demandez des précisions, posez des questions pratiques. Aidez vous de productions issues du travail. Elles renseignent utilement sur la "réalité" de l'activité.

À ce niveau, vous pouvez faire **préciser** les activités en utilisant des indicateurs :

- de fréquence (activité quotidienne, hebdomadaire, occasionnelle ...),
- de temps : pourcentage de temps qu'occupe l'activité par rapport à l'ensemble
- d'autonomie : activité réalisée seul, en collaboration
- d'émergence : activité habituelle, nouvelle, émergente ;

Simultanément ou dans la continuité des activités, vous pouvez aborder les questions liées à la **responsabilité**, voire aux **compétences** requises pour l'emploi ; Réserver pour la fin de l'entretien ce qui touche aux **évolutions** probables du métier et renvoie aux **représentations** de l'agent ;



#### Conseils

Vous pouvez tout à fait utiliser une grille de recueil des activités pendant l'entretien. Elle vous permet notamment de prendre en compte les indicateurs de l'activité (fréquence ...)

Les questions relatives aux **conditions d'accès** (formation, diplôme, concours) et au **statut**, peuvent être abordées soit au début, soit en fin d'entretien à titre de rappel.

Solliciter votre interlocuteur, à l'issue de l'entretien, sur un point précis. Il est fréquent que des informations importantes soient transmises en " off ", une fois le cahier et le stylo rangés...

**Prendre des notes :**

Un élément fondamental que vous avez à gérer **durant l'entretien** est la **prise de note**.

Il s'agit de consigner par écrit de la manière la plus **fidèle** et **exhaustive** possible les propos de votre interlocuteur.

Le moyen le plus simple est d'utiliser un cahier pour l'ensemble de vos entretiens sur un même emploi-type. Il est utile de consigner (dans la marge) les **thèmes** qui se rapportent aux réponses. Pour plus de précision, surtout lors de vos premiers entretiens, vous pouvez numéroter les réponses en fonction de la numérotation préalable de vos questions. Tâchez de noter de manière à pouvoir vous **relire** facilement.

**Rédiger après l'entretien**

La mise au clair de vos notes doit être faite si possible **immédiatement** après l'entretien.

Vous avez en tête les propos de votre interlocuteur, et déjà un début de structuration de ses activités.

Par ailleurs, vous avez encore présent à l'esprit le déroulement de l'entretien, l'ordre des thèmes et des questions.

Il est par conséquent fondamental de " poser " ces éléments avant d'aborder un autre entretien dont les propos viendront brouiller celui-ci. Par ailleurs, le matériau que vous allez récolter constituera une base importante pour l'analyse et la formalisation ultérieure du référentiel.



Grille de recueil des activités, page n° 53 ◀ n° 10

**Étape 2 : l'analyse des données sur les emplois et les activités**

Vous avez recueilli un volume assez conséquent d'informations, consignées sous la forme de comptes rendus ou de **fiches monographiques**.

Il s'agit ici d'ordonner ces données, de les confronter entre elles, d'en faire une synthèse, d'en tirer les **indicateurs communs** et d'en dégager les **complémentarités** et les **spécificités**.

**1. Phase analyse de contenu****Distinguer les niveaux du discours**

Les données recueillies sont de **deux niveaux** différents, qu'il convient de distinguer :

- un niveau **global** qui concerne le cadre général de l'emploi : sa finalité, ses contraintes, ses conditions d'exercice, sa situation fonctionnelle ...
- un niveau **fin**, qui concerne le **détail** des activités, leurs finalités, les moyens techniques utilisés, les systèmes relationnels, les résultats produits ...

Ces deux niveaux sont en étroite **relation** et se complètent l'un l'autre, à travers une opération d'**analyse puis de synthèse**.

**Conseils**

C'est l'itération permanente entre le détail et l'ensemble, la multiplicité des réponses liées aux activités et la mise en perspective avec le cadre global de l'emploi qui permet de dégager du sens et de l'objectivité.

*Analyser les réponses par thèmes***Conseils**

Un discours, même orienté par un entretien, n'est pas linéaire. Vous trouverez des réponses là où vous n'avez pas posé la question qui l'induit *a priori*, et l'inverse.

Ceci est notamment valable pour les descriptions d'activités qui comportent des indications globales sur l'environnement de l'emploi, voire implicitement sur les compétences.

Dans la mesure où le guide d'entretien est suffisamment structuré et les **catégories d'analyse** prédéterminées par les **rubriques**, le principe le plus simple consiste à analyser les réponses au regard de chaque thème et rubrique.

L'analyse des réponses de **chaque agent** interviewé permet par thème et pour chaque rubrique de : mettre à jour les éléments **communs** des différentes situations de travail, repérer les **spécificités** par types de collectivités, identifier les **complémentarités** explicites ou implicites entre thèmes et questions.

Cet exercice " sémantique " passe par le repérage de **mots-clés**, en fonction de leur fréquence et de leur signification, et la prise en compte du **sens** des phrases dans le cadre global du discours de chaque agent.

**Outil**

**n°11** ► Grille d'analyse de contenu, page n° 54

**2. Phase regroupement****Conseils**

Les activités sont considérées comme communes, indépendamment de la fréquence et/ou de l'importance dans le temps de travail qui peuvent varier d'une collectivité à l'autre.

*Déterminer les activités communes*

L'analyse des réponses de chaque agent concernant ses **activités** vous permet d'identifier celles qui sont **communes** à la **plus grande majorité** d'entre eux.

Ce sont elles qui déterminent le **cœur de l'emploi-type/métier** et vont constituer les **activités** de référence.

**Conseils**

Il s'agit souvent d'activités non prescrites. Vous ne les trouverez donc pas *a priori* dans les fiches de postes ou dans les autres documents relatifs à l'activité de travail de l'agent.

Par déduction, les activités **secondaires** sont celles qui sont réalisées par une **minorité** d'agents.

Il est important de les repérer, car elles permettent d'avoir une perception globale de l'activité. Par ailleurs, une activité dite secondaire peut, en fonction des évolutions – notamment des organisations – prendre une importance plus grande.

*Regrouper les activités par grandes finalités*

Une activité s'inscrit dans un cadre **compréhensible, opératoire** et **porteur de sens**.

Il s'agit ici de **regrouper** les activités qui sont de **même nature** : elles concernent un **même objet** et concourent à une **même finalité**.

**Exemple** : accueillir les transporteurs et les livreurs, identifier et adresser les produits, gérer un inventaire, emballer et étiqueter, rédiger les documents d'expédition ... concernent des **objets** différents et concourent à des **finalités** diverses : l'accueil, le stockage, la gestion des stocks, la préparation des commandes, l'expédition.

### Distinguer les activités élémentaires

Une activité est un ensemble **cohérent** d'actions finalisées : pour la réaliser, plusieurs opérations sont nécessaires, soit successivement, soit conjointement.

L'ensemble de ces opérations constitue les **activités élémentaires**.

Vous allez, pour chacun des groupes d'activités :

- préalablement expurger les activités qui présentent *a priori* un caractère de **globalité** ;
- vérifier pour l'ensemble des activités restantes qu'elles participent bien d'un **même processus** ;
- retenir celles qui sont particulièrement **significatives** : elles s'inscrivent à des **moments clés** du processus de réalisation et ne peuvent en aucun cas être occultées, car elles conditionnent le résultat.

L'activité principale est la **résultante** de ces multiples opérations. Elle peut être repérée dès l'entretien par la qualité des réponses (description fine de ce que fait l'agent) mais elle est généralement **déduite** de l'ensemble ordonné des activités élémentaires.



#### Conseils

Ces différentes opérations sont itératives et relèvent d'un processus d'induction-déduction.

Afin de ne pas revenir au niveau de la tâche, rappelez-vous qu'il y a 3 à 5 activités élémentaires par activité principale. Cela vous aidera à construire des groupes équilibrés.

Schéma des arborescences des situations de travail, page n° 43 ◀ n°2



### 3. Phase formalisation

Vous ne réalisez pas une monographie, ce qui s'avérerait en contradiction avec la maille emploi-type/métier retenue. Vous ne visez donc pas l'exhaustivité mais le **sens**, la **compréhension** et la **référence** pour le plus grand nombre.

Les données recueillies et analysées nécessitent par conséquent d'être formalisées selon quelques **règles de base**.

**Adopter un langage univoque et signifiant :**

#### Pour les activités :

Il convient de formaliser les activités à partir de **verbes d'action**, en utilisant des **substantifs**. Ce procédé permet notamment d'opérer la distinction entre activités et savoir-faire, formalisés par l'infinitif des verbes.

Afin d'éviter les **confusions** avec les responsabilités, les attitudes qui ne renseignent pas sur l'activité, il est prudent de bannir certains verbes de votre vocabulaire.

Il est également inutile de rédiger de longues phrases. Vous devez décrire les activités à partir de **trois mots-clés** correspondant à **trois signifiants fondamentaux** de cette activité.

Pour plus de précision, en ce qui concerne les activités **secondaires**, réalisées dans quelques collectifs seulement, vous pouvez le signifier par l'adverbe " éventuellement " en début de phrase.

**Conseils**

La formalisation des activités principales et élémentaires doit tenir sur une ligne.



**n°12** ► Familles de verbes pour la formulation des activités, page n° 55

**Pour l'environnement de l'emploi :**

La formalisation des différents aspects liés à l'emploi relève d'un exercice de **synthèse**. Il s'agit de résumer en **quelques lignes**, à travers des phrases **simples** et des **mots-clés** les principales caractéristiques de l'emploi-type/métier, celles qui sont **communes** à l'ensemble des emplois regroupés dans un même emploi-type.

**Conseils**

L'emploi-type ne correspond pas à une situation normalisée mais à un ensemble de situations. Il s'agit d'être représentatif et non normatif.

La formalisation doit être particulièrement **claire** et **objective**, ne pas prêter à **confusion** ou **interprétation**.

Pour plus de précision en ce qui concerne la **délimitation des activités**, qui fait référence aux **activités secondaires**, vous pouvez utiliser des termes comme : " peut aussi, peut également, (réalise) non seulement, adapte ... " qui renseignent sur le caractère **relatif** et **variable** des activités en fonction des contextes.



**n°13** ► Fiche d'emploi-type : conducteur-receveur de transport en commun urbain, page n° 56

**Renseigner les rubriques du référentiel**

Il s'agit dans cette dernière phase de **reporter** les données formalisées au regard de chaque rubrique et de constituer ainsi les **fiches emploi** et **activités** du référentiel.

Le report des activités dans la fiche est **organisé** en activités principales et activités élémentaires, chaque activités principale (A1) renvoyant à sa déclinaison en activités élémentaires (a11, a12, a13 etc ...)

Le report des activités est **priorisé** en formalisant :

- en premier, les activités clés de l'emploi : celles qui **déterminent** fortement le résultat,
- les activités par ordre **d'importance**, en tenant compte des indicateurs **quantitatifs** de temps et de fréquence.

Il est particulièrement recommandé de soumettre ces premières formalisations, pour concertation et rectification aux agents interviewés en collectivités.

**Conseils**

Utilisez les services d'appui avant de procéder à une présentation aux membres du comité de pilotage pour validation des fiches.



**n°2** ► Schéma des arborescences des situations de travail - exemple de déclinaison, page n° 43

### Étape 3 : la déduction des compétences

Vous allez dans cette dernière étape traduire les activités, contextualisées et finalisées, en compétences puis définir la **combinaison des savoirs** : connaissances, savoir-faire et qualités nécessaires à la réalisation de chaque activité. Cette étape nécessite une approche **collective** et **participative**.

#### 1. Phase déduction-formulation

##### Animer un groupe de professionnels

Il s'agit de réunir un **groupe restreint**, composé de **personnes-ressources** : professionnels et experts confirmés, qui par leur pratique et/ou réflexion approfondie sur l'emploi-type/métier qui vous concerne, ou plus largement sur les métiers du secteur, vont apporter une vision **globale** et **technicienne**, et permettre **d'objectiver** les représentations multiples et socialement marquées que chacun peut se faire de la compétence.



#### A retenir

Votre position est celle d'un animateur-analyste. Votre rôle consiste à : **donner la parole, noter, aider à : formuler, clarifier, organiser et catégoriser** les compétences.



#### Conseils

Veillez à répartir équitablement la parole entre participants et à conserver une attitude neutre.

##### Procéder à une déduction systématisée

Les compétences ne sont pas directement **observables**. Elles sont appréhendées à partir des activités et inférées à partir des **comportements** en situation de travail.

Le meilleur moyen consiste à procéder pour chaque activité principale et sa déclinaison en **activités élémentaires** à une série **d'interrogations** qui vont permettre progressivement de faire émerger :

#### Les savoir-faire :

- les savoir-faire **techniques** : un premier niveau d'interrogation vous permet d'appréhender globalement les **technicités** et les **moyens** techniques et/ou technologiques que l'agent doit **maîtriser** pour " être capable de " réaliser l'activité, c'est-à-dire **agir** en situation et **produire** un résultat.
- les savoir-faire **relationnels** : à partir du moment où l'activité suppose des **relations** (interne, externe), vous allez appréhender ce que l'agent doit " être capable " de faire pour **coopérer** efficacement **avec** autrui.

#### Les savoirs :

" Être capable de " réaliser une activité suppose aussi de se référer, de prendre appui sur des connaissances théoriques. Les savoirs se déduisent par conséquent des savoir-faire. Vous allez interroger ce que l'agent doit " **savoir, connaître** ", quelles **connaissances générales, spécifiques** à son champ d'activité, ou liées à son **contexte de travail**, il lui faut détenir pour mener à bien son activité.

**Conseils**

Si besoin, reportez-vous aux pages 9/12 et 19/20 du guide pour les définitions.

**Les qualités personnelles :**

Vous allez interroger ici les **qualités**, les **habiletés** (physiques, intellectuelles) mobilisées par l'agent pour optimiser sa capacité à agir. Ces qualités sont **communes** à plusieurs activités.

**Outil**

**n°14** ► Guide de questionnement pour la déduction des compétences, page n° 57

**2. Phase catégorisation**

Cette phase est généralement menée suite aux travaux du groupe restreint.

Vous pouvez néanmoins l'amorcer en séance de travail et obtenir ainsi une première lecture **ordonnée** des compétences.

*Catégoriser les savoirs*

La plupart du temps, vous héritez d'une formulation " en vrac " des compétences qu'il vous revient d'organiser *a posteriori*.

**Conseils**

La distinction des connaissances spécifiques est particulièrement intéressante pour nombre d'emplois-type/métiers qui nécessitent dans les collectivités des connaissances juridiques précises.

Il s'agit alors de :

- répartir les savoirs dans les trois grandes catégories : savoirs, savoir-faire et qualités ;
- répartir à l'intérieur de chaque catégorie les déclinaisons de savoirs qu'elle recouvre.

*Repérer les savoirs communs à plusieurs activités*

La déduction des compétences procède au préalable de manière horizontale. Il est néanmoins nécessaire dans un second temps de croiser plus largement les données.

**A retenir**

Une **même activité** peut mobiliser **plusieurs** savoirs et savoir-faire ;  
**Plusieurs activités** peuvent mobiliser les **mêmes** savoirs et savoir-faire.

Il en résulte :

- des savoirs et savoir-faire **communs** à plusieurs activités,
- des savoirs et savoir-faire **spécifiques** à une activité.

Les **qualités personnelles**, quant à elles, sont **communes** à plusieurs savoir-faire.

**Conseils**

Cette approche par recoupement est particulièrement opératoire pour la traduction des compétences en objectifs de formation. Elle est optimisée d'un point de vue logistique par le traitement informatique des données.

**Outil**

**n°15** ► Grille de positionnement des compétences, page n° 58

### Définir les niveaux des savoir-faire

Les savoir-faire peuvent être qualifiés en fonction de leur degré de **complexité**. Il s'agit de définir pour les savoir-faire principaux, les **degrés de maîtrise** nécessaires à partir de notre échelle à 3 niveaux :

- application : pratique courante
- **maîtrise** : aptitude à transmettre
- expertise : aptitude à faire évoluer le domaine.

Cette qualification de la compétence nécessite qu'elle soit la plus objective possible. Il est indispensable de la définir en concertation avec l'ensemble des membres du groupe restreint.

#### Conseils

Deux séances de travail sont généralement nécessaires entre la formulation des compétences, la présentation catégorisée de celles-ci et la définition des niveaux des savoir-faire.

### 3. Phase formalisation

Dans un objectif de compréhension et de référence partagées, les principes à respecter pour la formalisation des compétences sont les mêmes que pour celle des activités.

#### Adopter un langage univoque

##### Pour les savoir-faire :

Il convient de formaliser les savoir-faire en utilisant des **verbes d'action à l'infinitif**. Chacun de ces verbes répond implicitement à l'expression " être capable de ".

Afin d'éviter d'une part les **confusions** avec des niveaux de maîtrise ou des responsabilités, et d'autre part de permettre l'**évaluation** des savoir-faire, certains verbes sont là encore à bannir de votre vocabulaire.

Il est également inutile de rédiger de longues phrases. Il s'agit avant tout de **contextualiser** les savoir-faire :

- en indiquant prioritairement l'**objet** sur lequel porte l'action (complément d'objet direct),
- en précisant : les **conditions** de réalisation (comment), le résultat visé (afin de).

##### Pour les savoirs :

Les savoirs ou connaissances théoriques sont formalisés sous forme de **groupes nominaux**. Ceux-ci répondent implicitement à l'expression " connaissance de ou connaissance en " ...

##### Pour les qualités personnelles :

Afin d'éviter des recoupements et des confusions, notamment avec les savoir-faire relationnels, elles sont formalisées de manière synthétique par un nom à trois **noms communs**.

Exemples de compétences : savoir-faire/savoirs/qualités personnelles, page n° 59

◀ n° 16



#### Conseils

Évitez les formulations par trop génériques. Elles ne renseignent pas sur la compétence et sont difficilement traduisibles ensuite en objectifs de formation et objectifs pédagogiques. Un emploi-type/métier doit répertorier 8 à 10 savoir-faire principaux.



*Renseigner la fiche compétences*

Etape ultime de l'élaboration du référentiel, elle nécessite une **présentation ordonnée**.

**Conseils**

La correspondance entre activités et compétences n'est pas horizontale. Le traitement effectué par la base de données Emploi-activités-compétences devrait nous permettre d'envisager une organisation plus systémique.

**Par correspondance :**

Il est nécessaire de présenter les compétences dans le même **ordonnement** que pour les activités, de telle sorte que la compétence (C1) renvoie à l'activité (A1) et ses déclinaisons aux différentes activités élémentaires (a11, a12, a13, a14 ...)

**Par catégorie et priorité :**

Il est également nécessaire de ranger les savoir-faire en deux groupes : technique et relationnel en commençant par ceux qui sont le plus **significatifs** pour l'emploi-type/métier.

*Convoquer le groupe témoin*

Dernière **objectivation** par le terrain, le groupe témoin composé de collectivités significatives, permet d'objectiver le référentiel emploi-activités-compétences dans sa version définitive et d'y apporter si nécessaire d'ultimes modifications.

Cette **concertation** participe à la fois d'une implication des acteurs professionnels et d'une objectivation technique de l'outil au regard d'une démarche de GPEC existante ou à mettre en œuvre.

**Étape 4 : le traitement et la capitalisation des données**

Cette étape intervient après le **transfert** des trois fiches emploi, activités, compétences au Service d'animation du travail prospectif.

**1. Phase traitement**

Le traitement des données emploi-activités-compétences intervient à deux niveaux :

- **l'harmonisation** des données,
- **l'identification** des zones de proximité entre activités, compétences et emplois-type/métiers.

L'harmonisation doit être rendue possible par un système d'**indexation** à partir de **mots-clés**, concernant les activités et les compétences.

Dans une démarche de construction progressive, objectivée par l'expérimentation, les données issues du terrain viendront renforcer la base de données.

L'identification des **zones de proximité** doit permettre de renseigner en toute objectivité et cohérence la rubrique des correspondances du référentiel.

Elle doit également permettre – au-delà de ces aspects logistiques – de repérer à partir d'activités **communes** et de compétences similaires mises en œuvre, des **passerelles de mobilité** possibles *a priori* entre emploi-type/métier au sein d'un même secteur, et dans des secteurs différents.

## 2. Phase restitution

Les référentiels **harmonisés** devront, en concertation avec le pôle de compétences, être présentés au Groupe témoin puis au comité de pilotage avant la restitution au CNO pour validation finale.

## 3. Phase capitalisation

Phase ultime de la démarche, les données, après validation finale par le CNO, sont transférées pour **capitalisation** sur la BRF.

Cette capitalisation doit permettre à chacun au sein du CNFPT de prendre connaissance des référentiels par secteur d'activité.

Elle pourrait permettre, dans un second temps, une **diffusion externe**, sur un support spécifique, auprès des collectivités.

### Conseils

Cette dernière étape ne concerne pas *a priori* les pôles de compétences. Elle est rendue néanmoins possible par la qualité des données transmises et le respect de la structure-type du référentiel d'emploi-activités-compétences.

### Conseils

Pour des raisons d'organisation interne, les référentiels doivent être transmis au secrétariat du CNO un mois avant leur présentation.

> La boîte à outils

[ Partie 3 ]

*Outil 1 : Schéma global : de l'analyse de l'emploi au référentiel de formation*

*Outil 2 : Schéma des arborescences des situations de travail*

*Outil 3 : Schéma des regroupements des situations de travail*

*Outil 4 : Schéma des étapes de la démarche d'élaboration*

*Outil 5 : Grille d'identification des emplois-types/métiers*

*Outil 6 : Grille d'analyse comparative des emplois-types/métiers*

*Outil 7 : Échantillon type de collectivités*

*Outil 8 : Guide d'entretien thématique*

*Outil 9 : Tableau de bord des entretiens*

*Outil 10 : Grille de recueil des activités*

*Outil 11 : Grille d'analyse de contenu*

*Outil 12 : Familles de verbes pour la formulation des activités*

*Outil 13 : Exemple de fiche d'emploi-type : conducteur-receveur de transport en commun urbain*

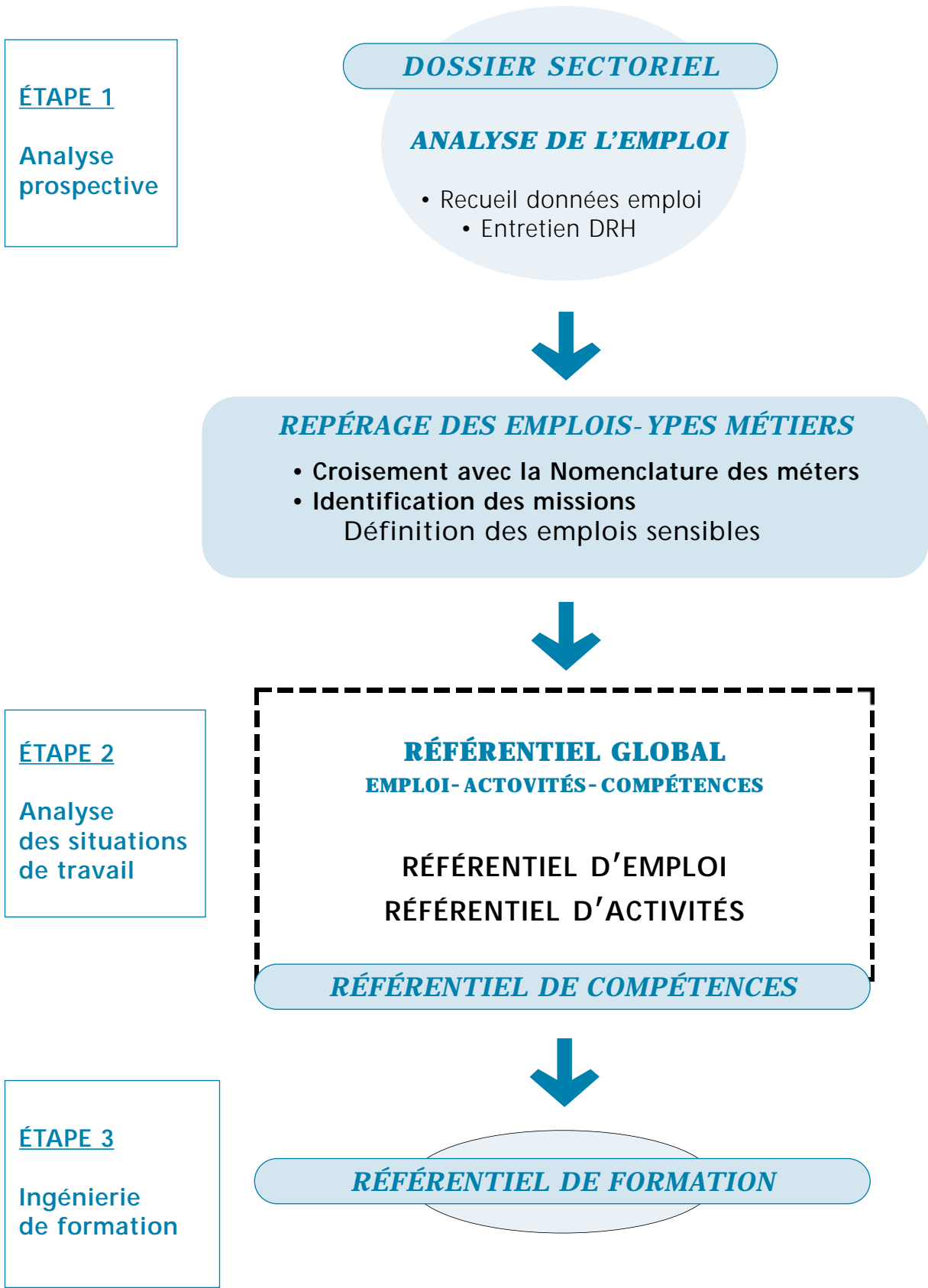
*Outil 14 : Guide de questionnement pour la déduction des compétences*

*Outil 15 : Grille de positionnement des compétences*

*Outil 16 : Exemples de compétences : savoir-faire/savoirs/qualités personnelles*



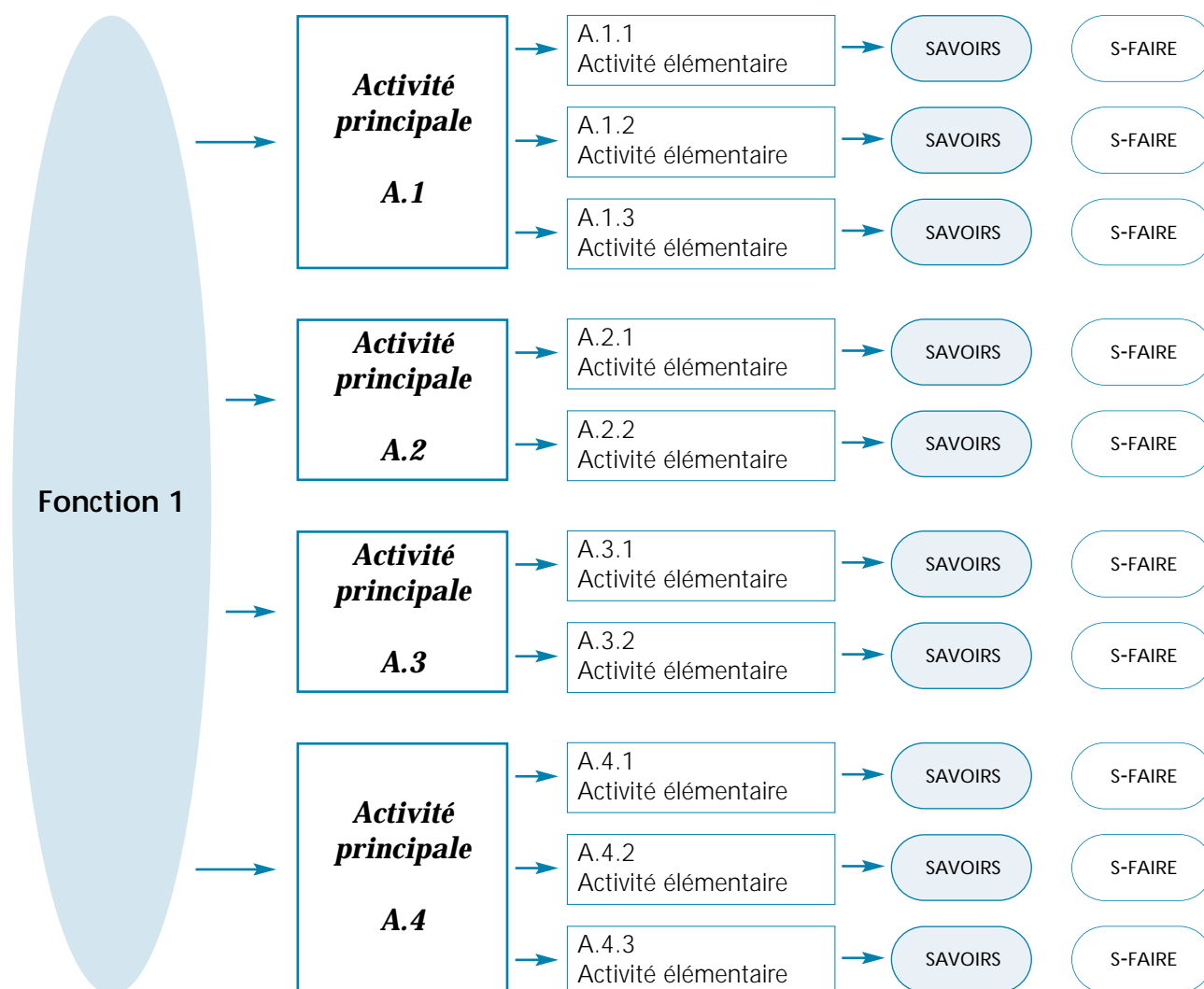
Schéma global : de l'analyse de l'emploi au référentiel de formation





n°2

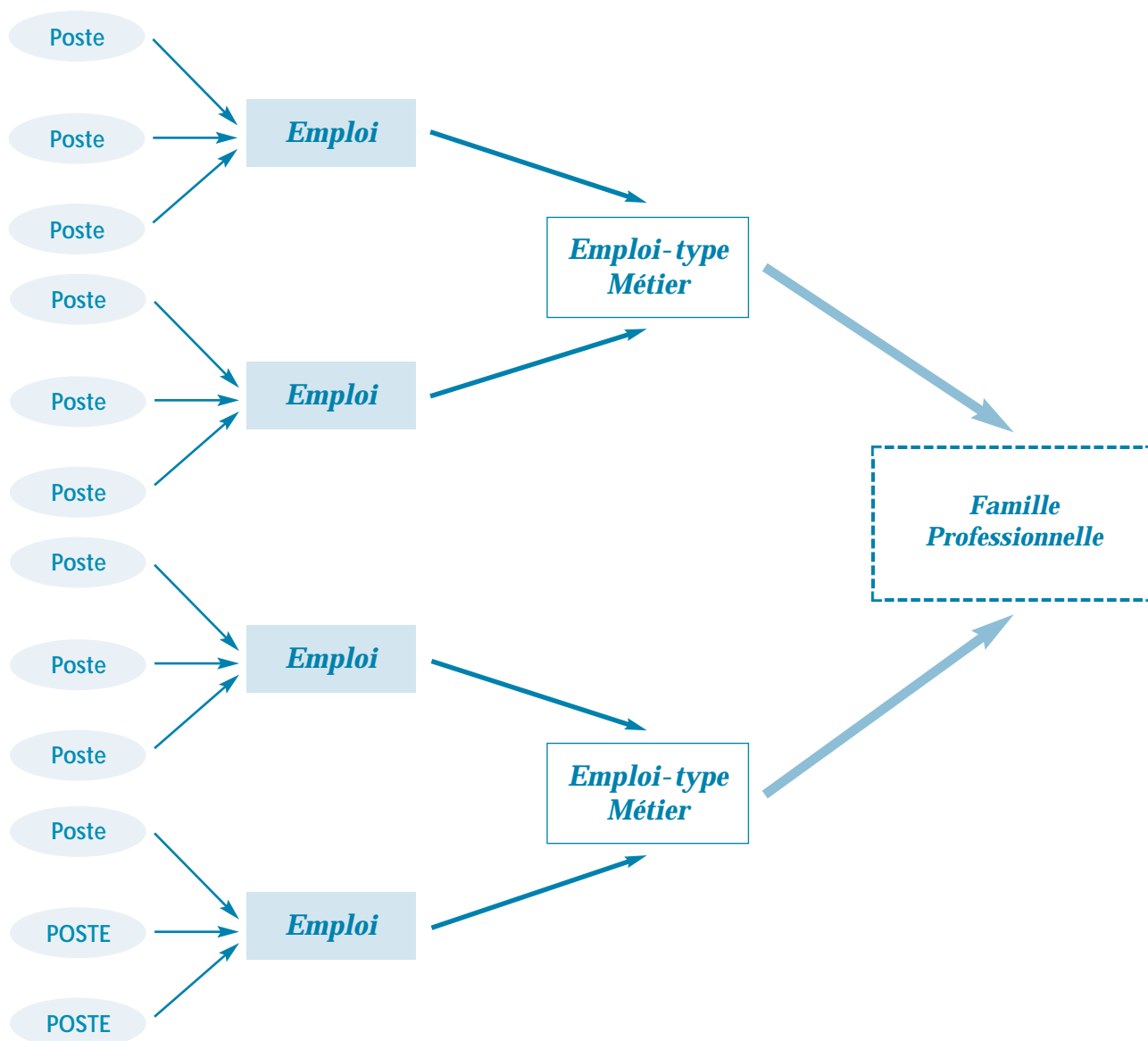
Schéma des arborescences des situations de travail

Exemples <sup>15</sup> :**Fonction : expédition et transport****Activité principale :** A1 : expédition des transports

**Activités élémentaires :** A 11 : choix du moyen de transport  
 A 12 : dimensionnement des équipes  
 A 13 : affectation des moyens matériels  
 A 14 : rédaction des documents d'accompagnement  
 A 15 : organisation des expéditions



► Schéma des regroupements des situations de travail

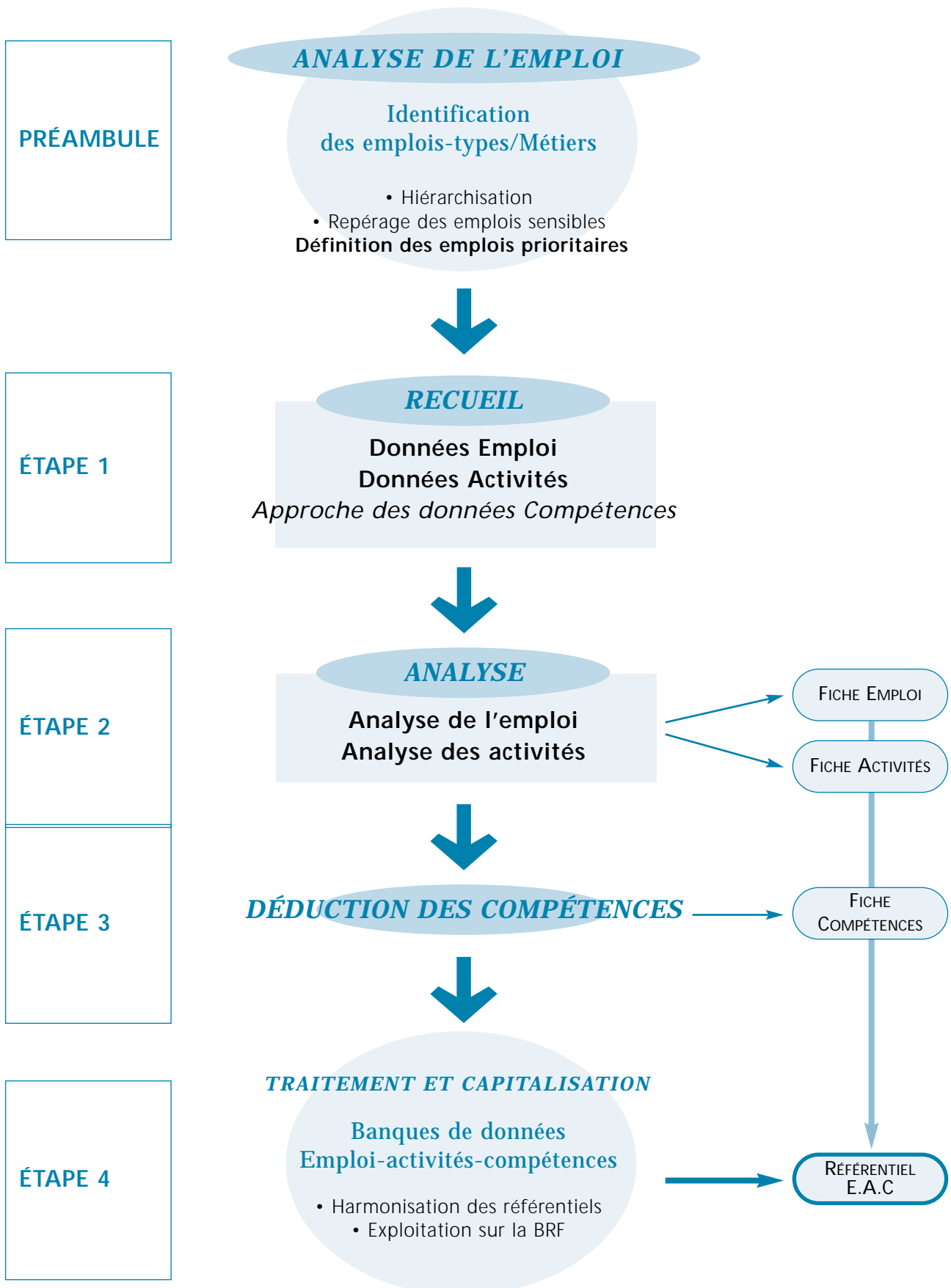


Exemples <sup>16</sup> :

Postes	Emploi	Emploi-type	Famille professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formateur</li> <li>- Animateur en formation</li> <li>- Moniteur en organisme</li> <li>- Formateur pour adultes</li> </ul>	Formateur	Formateur-animateur	Ressources Humaine • sous-famille : formation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secrétaire de direction</li> <li>- Secrétaire principale</li> <li>- Secrétaire assistante</li> <li>- Assistante en chef</li> <li>- Assistante du directeur</li> </ul>	Secrétaire	Secrétaire-assistante	Administration



## Schéma des étapes de la démarche d'élaboration





Grille d'identification des emplois-types/métiers

Activités	Emploi A	Emploi B	Emploi C	Emploi D	Emploi E	Emploi F	Emploi G
Activité 1	X						X
Activité 2	X						X
Activité 3	X			X	X		X
Activité 4		X				X	
Activité 5		X		X		X	X
Activité 6			X			X	X
Activité 7		X	X			X	X



Conseils

On opère souvent des regroupements directement à partir de l'intitulé des postes de travail. Cependant, soyez vigilants, car :

- un même intitulé peut recouvrir des activités totalement différentes
- des intitulés différents peuvent recouvrir les mêmes activités.

Lorsque, au vu des différentes configurations observées dans les collectivités :

- les **activités principales** sont **communes** ou proches à plusieurs emplois,
  - de plus, les **missions** et les **rôles** sont similaires,
- vous pouvez opérer un regroupement en **emploi-type**.

Dans la configuration ci-dessus, on peut identifier 3 emplois-types en regroupant les emplois :

- A et G**
- B et E**
- C et F**

Exemple d'un regroupement en emploi-type : Agent de médiation Transport <sup>17</sup>

Champs d'activités	Emplois			
	Agent d'accueil et de citoyenneté	Agent de médiation	Agent de prévention	Agent d'ambiance
Accueil	X	X	X	X
Assistance	X	X	X	X
Médiation	X	X	X	X
Animation	X			
Contrôle	X	X	X	
Communication				X
Éducation		X		





## Grille d'analyse comparative des emplois-types/métiers

Secteur : \_\_\_\_\_

Emploi-type/métier : \_\_\_\_\_

Rubriques	Nomenclature des métiers	Données recueillies en collectivité	Rome	Répertoire X
Intitulé	Conducteur de transports en commun		Conducteur/conductrice de transport en commun (réseau routier) 43112	Conducteur-receveur de transport en commun urbain
Définition de l'emploi				
Conditions générales d'exercice	Travail en horaires décalés, parfois le week-end et/ou jours fériés		Eloignement du domicile pour une durée plus ou moins longue en périodes d'activité discontinuée(.) Amplitude importante des horaires de travail. Port d'un uniforme parfois requis.	Selon amplitude du réseau : 6 h – 22 h 6 h de conduite/jour coupures 30 mn à 4 h en une ou plusieurs fois selon les services.
Activités principales				
Compétences requises				
Spécialités (ou spécificités/ROME)				
Compétences spécifiques				
Lieu d'exercice				
Conditions de travail				
Formation				

Vous pouvez augmenter ces différentes rubriques en fonction :

- des données que vous avez recueillies préalablement (fiches de postes + entretiens)
- des rubriques-type du référentiel.

En analysant chaque rubrique horizontalement, vous pourrez constater :

- les éléments communs à tous les outils (répertoire, nomenclature)  
*données identiques ou proches*
- les éléments spécifiques à chaque outil.

## Conseils

Vous pourrez notamment constater les évolutions des métiers en comparant les données issues de la Nomenclature (n-4) et celles récoltées dans les collectivités aujourd'hui.



## Échantillon type de collectivités

L'échantillon-type est composé des **10 collectivités suivantes**, déterminées par types et strates de populations :

- 1 commune de moins de 5000 habitants (moins de 50 agents)
- 1 commune de 5000 à 20 000 habitants
- 1 commune de 20 000 à 80 000 habitants
- 1 commune de plus de 80 000 habitants
- 1 département
- 1 région
- 1 SIVOM ou SAN
- 1 EPCI
- 1 communauté urbaine
- 1 communauté d'agglomération

Il convient pour un emploi-type d'interroger entre **un et trois agents** dans chaque type de collectivité.

Cet échantillon - type doit être **adapté à chaque secteur** d'activité en fonction :

- des emplois-types métiers existants dans les collectivités.
- des compétences spécifiques dévolues aux différents types de collectivités,



## A retenir

Par exemple :

- Il convient de prendre en compte :
- les communes rurales, pour l'environnement,
  - les CCAS pour, le social,
  - les SDIS (services départementaux d'incendie et de secours), pour la sécurité



## Conseils

En fonction du secteur, il peut être pertinent de doubler votre échantillon en prenant en compte les collectivités particulièrement significatives (ex : Conseil Régional pour la formation).



## Positionnement de l'emploi

### Appellation

Quel est l'intitulé exact de votre emploi ?

Existe-t-il, à votre connaissance, pour un métier comme le vôtre, d'autres appellations ?

Lesquelles ? Dans quelles collectivités les trouve-t-on particulièrement ?

### Situation fonctionnelle

A quel service et/ou Direction êtes-vous rattaché (organigramme de la collectivité, de la direction) ?

## Environnement de l'emploi

### Relations fonctionnelles

Avec qui, au sein de votre service êtes-vous en relation de travail ? Sur quelles activités, ou projets ? De quelle nature est cette relation de travail ? (négociation, collaboration, information, conseil, contrôle ...)

Avec quels services au sein de la collectivité êtes-vous en relation ? Pour quelles raisons ?

Quelle est la fréquence de ces relations ? (journalière, hebdomadaire, mensuelle ...)

Avec quels organismes extérieurs à la collectivité êtes-vous le plus souvent en contact ?

(services déconcentrés ; organismes publics ; parapublics ; associations ; entreprises)

Pour quelles raisons êtes-vous en relation avec ces différents organismes ?

Quelles sont les formes de coopération ? Existe-t-il des liens contractuels ou des partenariats ?

Comment sont-ils établis ? (conventions)

### Conditions d'exercice

Quelles sont vos conditions générales de travail ?

Votre métier exige-t-il des rythmes de travail particuliers (travail de nuit, horaires décalés, permanences ...). Des déplacements ?

Votre métier exige-t-il des efforts physiques ou intellectuels particuliers ? A quels moments ?

De manière générale, quelles sont les contraintes liées à votre métier ?

### Finalité/Activités

Quelle est votre mission ? A quoi sert votre travail ?

Pourriez-vous, en une phrase, résumer l'essentiel de votre métier, sa raison d'être ?

Quelles sont vos **principales** activités ? Pouvez-vous les **décrire** : que faites-vous exactement, avec quels moyens, avec quels interlocuteurs, dans quel but ?

Quelle sont les activités que vous réalisez quotidiennement ? souvent ? (précisez jour, semaine)

Quelles sont les activités que vous réalisez de manière plus occasionnelle (quand, combien de fois par mois, pourquoi ?)

S'agit-il d'activités **nouvelles**, peu ou pas réalisées jusqu'à maintenant ?

Quelles sont les activités **prioritaires** ? Pour quelles raisons ?

S'agit-il d'activités **déterminantes** pour votre service, et/ou la collectivité ? Pourquoi ?

Quels sont les aspects de votre travail auxquels vous devez attacher le plus d'importance ?

Quels **résultats** vous sont demandés ?

Quelles sont les activités qui vous demandent le plus d'attention, le plus d'effort ? Pourquoi ?

Vous arrive-t-il de réaliser des activités qui ne vous sont pas directement demandées ?

Lesquelles ? Pourquoi ?

Y a-t-il des activités que vous avez des difficultés à réaliser ? Lesquelles ? Pourquoi ? Que faites-vous dans cette situation ?

#### Moyens

Quels sont vos outils de travail quotidiens ?

Utilisez-vous des systèmes particuliers (réseaux informatiques ...) ?

De quelles sources d'information disposez-vous ?

#### Compétences

Quelles techniques particulières devez-vous maîtriser ?

Quelles connaissances devez-vous posséder ? Pouvez-vous préciser degré de maîtrise nécessaire (pratique courante, maîtrise, expertise) ?

Quelles autres capacités faut-il avoir pour réussir dans cet emploi ?

#### Autonomie, responsabilité

Comment vous situez-vous dans le Service /la Direction ? Quel est votre supérieur hiérarchique ?

Qui définit votre mission et vos activités ? Comment sont-elles définies ? De manière stricte ou en concertation ? Vos activités peuvent-elles être revues ?

Votre métier exige-t-il des consignes strictes ? Ces consignes sont-elles formalisées (dans un guide, un livret ...) ? L'utilisez-vous ? Existe-t-il d'autres documents de référence ?

De quoi êtes-vous précisément responsable ? A quelles décisions participez-vous ?

Quelles décisions êtes-vous amené à prendre ?

De qui êtes-vous responsable ? Encadrez-vous une équipe ? (combien, fonctions)

De quelle manière votre travail est-il suivi, voire évalué ou contrôlé ? Par qui ?

Dans l'exercice de votre métier, quels sont les risques majeurs, les erreurs à ne pas commettre ? Quelles en seraient les conséquences ?

#### Évolutions de l'emploi

Depuis combien de temps occupez-vous cet emploi ?

Estimez-vous que celui-ci a - pas, peu, beaucoup, fondamentalement évolué ? De quelle façon ?

Pouvez-vous préciser s'il s'agit de changements liés aux méthodes de travail, à l'apport de technologies, ou à d'autres raisons liées à votre environnement de travail ?

Quels sont, d'après vous, les éléments qui risquent de faire évoluer certaines activités de votre travail ? de quelle nature ? sous quels délais ? (1, 3, 5 ans)

Avez-vous à faire face à des situations de travail nouvelles ou différentes ? Lesquelles ?

## Accès à la fonction publique territoriale

### Conditions d'accès

Pouvez-vous préciser comment vous avez été recruté ? (concours, titularisation, contractualisation, mobilité)

Si concours : quel concours avez-vous passé ? en quelle année ?

Quelle est votre formation initiale ? Dans quel domaine ? Quels diplômes possédez-vous ?

Quelle a été votre expérience professionnelle avant d'intégrer la FPT ?

Si mobilité : quel(s) emploi (s) exerciez-vous auparavant ?

Si contractuel : quel est votre niveau général (1 à 6). Quels sont vos diplômes ?

Possédez-vous des compétences ou connaissances particulières ?

### Cadre d'emploi

Pouvez-vous préciser quel est votre cadre d'emploi actuel (filière, cadre, grade) ?



Tableau de bord des entretiens

Secteur : \_\_\_\_\_

Pôle : \_\_\_\_\_

Entretien réalisé par : \_\_\_\_\_

Emploi-type/métier : \_\_\_\_\_

Types de collectivités	Intitulés des emplois	Agent	Entretien le	Durée	Observations
Collectivité 1	1.				
	2.				
Collectivité 2	1.				
	2.				
Collectivité 3	1.				
	2.				
Collectivité 4	1.				
	2.				
Collectivité 5	1.				
	2.				
Collectivité 6	1.				
	2.				
Collectivité 7	1.				
	2.				
Collectivité 8	1.				
	2.				
Collectivité 9	1.				
	2.				
Collectivité 10	1.				
	2.				
<b>Total</b>			<b>20</b>		

**Conseils**

Ce tableau de bord contient des informations relatives aux collectivités et aux agents. Afin de respecter les règles de confidentialité, veuillez à ne pas le diffuser.

Vous pouvez, à partir de ce tableau de bord, agréger et croiser vos données et réaliser un tableau récapitulatif pour l'ensemble des emplois-types/métier du secteur.



Grille de recueil des activités

Secteur : \_\_\_\_\_ Pôle : \_\_\_\_\_

Entretien réalisé par : \_\_\_\_\_

Emploi-type/métier : \_\_\_\_\_

	Activités	Fréquence				Autonomie		Émergence			Temps		
		Q	He	M	O	S	C	H	N	E	10-30	40-60	70-100
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

**Indicateurs :**

Fréquence : Q : quotidienne / He : hebdomadaire / M : mensuelle /  
O : occasionnelle

Autonomie : S : seul / C : concertation

Émergence : H : habituelle / N : nouvelle / E : émergente

Temps : en %

**Conseils**

Vous pouvez également utiliser cette grille pour une analyse précise des contenus à partir de la description détaillée des activités.



## Grille d'analyse de contenu

**Questions :**

Quel est l'intitulé exact de votre emploi ?

A quelles décisions participez-vous ? (dans quel domaine)

Encadrez-vous une équipe ? Si oui, de combien de personnes ?

Avec quels organismes extérieurs à la collectivité êtes-vous le plus souvent en contact ?

Quelles sont vos activités principales ? (cœur de l'emploi)

Catégories d'analyse : Rubriques référentiel	Variables			
	Coll. 1	Coll. 2	Coll. 3	Coll. 4
Intitulé de l'emploi	Agent patrimonial <sup>18</sup>	Agent du patrimoine culturel	Agent valorisation du patrimoine	Agent valorisation du patrimoine
Autonomie : décisions	Gestion du classement	Programmation des expositions temporaires	Budget relations publiques, publics cibles	Acquisition fonds
Encadrement	2 personnes	Non	3 personnes	1 personne
Système relationnel externe	Associations Entreprises Musées nationaux	Associations Entreprises Ecoles, collèges Musées nationaux	Conservateurs DRAC Education Nationale	Chercheurs Musées nationaux DRAC Associations Entreprises
Activités principales (synthétisées)	Inventaire Recherche de financements	Animation Programmation Expositions Recherche de Fin.	Inventaire Communication Relations publiques	Conception fonds Communication Recherche de Fin.

Vous pouvez, à partir de ce modèle :

- rapporter l'ensemble des **rubriques** qui constituent vos **catégories d'analyse**,
- rapporter les types de collectivités qui constituent vos variables et traiter ainsi horizontalement l'ensemble des réponses des agents avant d'opérer une **synthèse** globale des réponses.

**Conseils**

Travaillez de préférence sous excel, voire sous access si vous en avez la possibilité.





## Familles de verbes pour la formulation des activités

Ces verbes sont à utiliser sous leur **forme substantivée** pour la formalisation des activités (dialoguer => dialogue ; renseigner => renseignement ; informer => information)

Décider	Gérer	Diriger	Administrer	Produire	Organiser	Négocier
Arrêter Choisir Conclure Déterminer Éliminer Fixer Juger Opter Régler Résoudre Trancher	Acquérir Budgéter Assainir Comptabiliser Consolider Economiser Enrichir Equilibrer Exploiter Gagner Investir Optimiser Rentabiliser	Animer Commander Conduire Confier Définir Déléguer Gouverner Guider Impulser Inspirer Instituer Manager Piloter Présider	Classer Compter Enregistrer Etablir Gérer Inventorier Ranger Recenser Régir Répertorier	Appliquer Effectuer Exécuter Faire réaliser (+ autres activités à caractère répétitif et technique)	Aménager Anticiper Arranger Coordonner Distribuer Établir Planifier Préparer Prévoir Programmer Répartir Structurer	Acheter Arbitrer Argumenter Conclure Consulter Convaincre Démontrer Discuter Influencer Persuader Placer Proposer Sélectionner
Communiquer	Développer	Chercher	Former	Contrôler	Créer	Conseiller
Dialoguer Discuter Échanger Écouter Exprimer Informer Interviewer Négocier Partager Rédiger Renseigner Transmettre	Accroître Améliorer Augmenter Commercialiser Conquérir Élargir Étendre Déclencher Implanter Lancer Progresser Promouvoir	Analyser Calculer Consulter Enquêter Étudier Examiner Observer Prospecter Rechercher Sonder	Animer Apprendre Conduire Développer Éduquer Entraîner Éveiller Instruire Transformer Accompagner Suivre	Apprécier Éprouver Évaluer Examiner Expérimenter Mesurer Prouver Superviser Surveiller Tester Valider Vérifier	Adapter Améliorer Concevoir Découvrir Élaborer Modéliser Imaginer Innové Inventer Renouveler Transformer Trouver	Aider Clarifier Comprendre Diagnostiquer Éclairer Écouter Guider Inciter Accompagner Orienter Préconiser Recommander Proposer

Les verbes suivants, utilisés sous la forme de **substantifs** ne renseignent pas sur l'activité. Il est préférable de les bannir de votre vocabulaire.

Participer à  
Veiller à  
Être chargé de  
Assurer  
Contribuer à  
Assister  
Garantir  
Déléguer

Aider à  
Procéder à  
Pouvoir être  
Représenter  
Suivre  
Assumer  
Être responsable de  
Assigner

Remplir une fonction  
Exercer une fonction de  
Gérer (sauf cas précis)  
Pouvoir  
Être le....  
Conduire (sauf cas précis)  
Proposer



## Fiche d'emploi-type : conducteur-receveur de transport en commun urbain

Exemple <sup>19</sup>

Intitulé de l'emploi	Conducteur-receveur de Transport en commun urbain
Autres appellations	Conducteur (conductrice) de bus
Définition	Assure la conduite en milieu urbain de véhicules de transport en commun, l'accueil de voyageur, la vente de titres unitaires de transport. Signale les défauts constatés sur son véhicule.
Situation fonctionnelle	Appartient au service " Mouvement " directement rattaché à la Direction du réseau. Ce service assure la réalisation du programme des déplacements définis par le Service Commercial
Délimitation des activités	Peut modifier un itinéraire en cas de nécessité en le signalant au contrôleur de garde.
Description des activités	<p><b>Conduite des véhicules :</b> il vérifie le bon état de fonctionnement de son véhicule, signale tout incident en utilisant le document approprié, respecte les itinéraires prescrits, adopte une conduite prévisionnelle souple.</p> <p><b>Accueil des voyageurs :</b> il renseigne les voyageurs sur les itinéraires, correspondances, horaires. il informe les passagers d'éventuels retards et représente la société auprès de tout interlocuteur (dans et hors du véhicule).</p> <p><b>Vente de titres à l'unité :</b> il délivre des tickets unitaires à la demande des voyageurs, assure la gestion de sa caisse et indique les points de vente les plus proches.</p>
Autonomie	<p>Les <b>instructions</b> sont données par notes de service affichées dans le local " prise de service "</p> <p>Le <b>contrôle</b> du respect des horaires et des itinéraires est effectué par sondage par la maîtrise du Service Mouvement ; les contrôles de vitesse et consommation sont réalisés par le Service Maintenance à l'examen du disque de contrôle ; le contrôle des ventes est réalisé par un agent de maîtrise du Service Mouvement à raison d'une fois par mois.</p> <p>Les <b>conséquences d'erreurs</b> entraînent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour un accident matériel : l'immobilisation du véhicule, réparations et attente de la clientèle</li> <li>- pour un accident corporel : la responsabilité civile de la société</li> <li>- pour un diagnostic erroné sur les incidents mécaniques : perte de temps en maintenance et immobilisation du véhicule</li> <li>- pour une vente incorrecte : la réclamation de la clientèle et la perte financière pour le conducteur.</li> </ul> <p>Le conducteur est placé sous l'autorité hiérarchique du contrôleur de service Il est en relation occasionnelle avec le service commercial Il représente la compagnie auprès des clients pendant son service, des représentants de la collectivité locale et des autres usagers de la voirie.</p>
Conditions d'exercice	<p>La prise de service et la fin du service sont liées à l'amplitude du réseau (6 h – 22 h). Le conducteur effectue 6 h de conduite par jour de service. Il peut exister des coupures de 30 minutes à 4 heures en une ou plusieurs fois.</p> <p>Le rythme du travail des samedis, dimanches et jours fériés est fixé à chaque changement d'horaires du réseau.</p>
Conditions d'accès	Après obtention du permis de transport en commun. Sur tests, entretien et essais à l'embauche. Occasionnellement, à partir d'un poste de mécanicien ou de manœuvre.

**Savoir-faire techniques : De quoi faut-il être capable, que doit-on maîtriser ?**

Quelles techniques est-il nécessaire de maîtriser pour .... ?

Quels outils doit-on utiliser ?

Quels sont les systèmes, les démarches, les méthodes, les procédures qu'il faut maîtriser ?

**Savoir-faire relationnels**

De quelles sources d'information doit-on disposer ?

Quels types de relation doit-on gérer ?

Est-il nécessaire de travailler en réseau ?

**Savoirs/connaissances théoriques : Que faut-il savoir, connaître ?**

Quelles connaissances sont nécessaires ?

Quelles sont les connaissances générales nécessaires ? (théories, principes, normes, textes fondateurs, concepts, etc ...)

Doit-on posséder des connaissances spécifiques au domaine d'activité ? Lesquelles ? (d'ordre juridique, technique, technologique)

Doit-on posséder des connaissances particulières liées à l'environnement professionnel ? (politiques publiques, compétences déléguées à la collectivité, organisation des conventionnements)

**Qualités personnelles : Quelles qualités doit-on posséder pour agir avec compétence ?**

Quelles sont les qualités personnelles nécessaires pour réaliser cette activité, exercer ce métier ?

Dans tel contexte, quelles qualités personnelles vont être particulièrement mobilisées ?

**Exemple de déduction :**

Activité : gestion d'une collection de plantes (dans un centre de recherche agronomique)			
Savoir-faire technique	Savoir-faire relationnel	Connaissances générales	Connaissances socio-professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultiver la plante</li> <li>- Monter une banque de données en ressources génétiques</li> <li>- Appliquer la biologie moléculaire à la caractérisation de la diversité génétique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échanger des données avec les chercheurs du centre ...</li> <li>- Collaborer avec le laboratoire dans le cadre des expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Génétique</li> <li>- Biologie</li> <li>- (sur) la plante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique du centre</li> <li>- Accords passés avec l'organisme</li> </ul>
<b>Qualités personnelles</b>	- Meticulosité		



Outil

n°15 ▶

Grille de positionnement des compétences

Une fois déterminé, de manière horizontale (activité par activité), les compétences mises en œuvre pour chaque activité, vous pouvez procéder à un repérage des **savoir-faire communs** à plusieurs activités

	Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4	Activité 5
Savoir-faire 1	X		X		
Savoir-faire 2		X	X		X
Savoir-faire 3				X	
Savoir-faire 4					X
Savoir-faire 5	X		X		
Savoir-faire 6		X	X		
Savoir-faire 7				X	
Savoir-faire 8	X	X	X		

**En lisant cette grille, on peut constater que :**

- le savoir-faire 1 est commun aux activités 1 et 3
- le savoir-faire 2 est commun aux activités 2, 3 et 5
- le savoir-faire 5 est commun aux activités 1 et 3
- le savoir-faire 6 est commun aux activités 2 et 3
- le savoir-faire 8 est commun aux activités 1, 2 et 3.

**Par contre :**

- le savoir-faire 3 est spécifique à l'activité 4
- le savoir-faire 4 est spécifique à l'activité 5
- le savoir-faire 7 est spécifique à l'activité 4

**Conseils**

Vous pouvez, sur le modèle de cette grille, procéder de même pour les savoir-faire relationnels et les savoirs



Exemples de compétences : savoir-faire/savoirs/qualités personnelles

Savoir-faire technique	Savoir-faire relationnel
<b>Capacités à ...</b>	
Utiliser un terminal informatique	Développer un réseau de relations avec l'association des locataires
Concevoir un plan de formation pluri-annuel	Résoudre les conflits avec les groupes d'habitants
Appliquer une démarche préventive des pannes	Gérer un entretien téléphonique avec un interlocuteur mécontent
Construire un diagramme de gant	Orienter vers les interlocuteurs pertinents
Conduire une réunion d'études de problèmes dans le domaine du marketing	Travailler en équipe
Calculer un devis pour la réalisation d'expertise	Négocier avec un fournisseur
Construire un échantillon représentatif pour une enquête sociale	Travailler en réseau avec des partenaires

<b>Savoirs : connaissance de ...</b>	
Connaissances générales	Connaissances spécifiques
Les dispositions légales concernant les 35 H	La chaîne cinématique (mécanique)
L'organisation de la médecine de prévention	L'organisation et le cycle de la paie dans l'entreprise
La dynamique des fluides	Le projet d'établissement
Les principes d'électricité	La Loi 76-629 sur la protection de la nature
Les normes ISO 9000	Le régime des intermittents du spectacle

<b>Qualités personnelle : habiletés à ...</b>
<b>Les 11 qualités indispensables au travailleur du futur</b>
<b>Initiative</b> : agir de son propre chef, sans être forcé par les événements ni sollicité par quelqu'un
<b>Persévérance/ténacité</b> : essayer plus d'une fois de différentes manières, surmonter les obstacles
<b>Créativité</b> : créer un produit original, imaginatif ou expressif (domaines art, sciences, idées)
<b>Planification/sens de l'organisation</b> : développer des plans logiques afin de guider des actions
<b>Esprit critique</b> : penser de façon analytique et systématique, conceptualiser l'analyse des problèmes
<b>Contrôle de soi</b> : demeurer calme et en possession de ses moyens dans des situations émotives/stressantes
<b>Leadership</b> : prendre en charge un groupe, une activité, organiser efficacement les efforts collectifs
<b>Persuasion/influence</b> : persuader les autres, obtenir leur accord afin qu'ils agissent selon ses vœux
<b>Confiance en soi</b> : certitude dans ses propres capacités, habiletés et jugement
<b>Perception dans les relations interpersonnelles</b> : lire les préoccupations, les intérêts et les états émotifs, reconnaître des indices subtils
<b>Sollicitude envers autrui</b> : préoccupation pour les autres et leurs besoins, encourager, rassurer.

## &gt; Notes

- 1 - Cf. " la base de données que constitue la nomenclature des métiers territoriaux est tout à fait utile mais insuffisante pour l'objectif visé de l'anticipation et de la gestion de la compétence. Outre qu'elle doit être plus détaillée sur la partie compétences, elle ne donne qu'une image actuelle des savoir-faire et connaissances requis par les métiers décrits ", op. citée P. Biard in " l'analyse prospective des métiers et des compétences dans les collectivités territoriales ", 05/97.
- 2 - Une trentaine de pôles de compétences a été attribuée par le Conseil d'administration en 2000 et 2001.
- 3 - Cf. Winslow Taylor (1856-1919), premier ingénieur conseil en organisation en 1890, auteur des " Principes de la Direction Scientifique des entreprises " (1909). Historiquement, la première monographie présentant une étude de poste, est celle de Paracelse, médecin suisse au XVIe siècle : " Le mal des mineurs et autres maladies des ouvriers des mines ". Des monographies qui suivirent au XVIIIe siècle, on peut retenir celle de Perronet, fondateur des Ponts et Chaussées : " Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle, en Normandie " (1740).
- 4 - Cf. Adam Smith, philosophe et économiste anglais, créateur de l'expression en 1776.
- 5 - Création en 1920 de l'Institut de Psychologie Industrielle à Cambridge (Angleterre) ; premiers tests psycho-techniques de mesure des aptitudes.
- 6 - Création en 1949 à Oxford (Angleterre) de la Société de recherche ergonomique ; création en 1963 de la Société d'ergonomie de langue française.
- 7 - Passage du plein emploi au chômage, restructurations des entreprises, puis retour à la croissance et " pénurie de main d'œuvre " ; émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication ...
- 8 - Cf. expérience pionnière dans la Métallurgie en 1975 : demande des salariés d'exécution d'une prise en compte de leur part de responsabilité et d'initiative dans le travail.
- 9 - Cf. entre autres : Péchiney, Usinor-Sacilor, Rhône-Poulenc, Générale Sucrière, Cogema, BSN ; Renault : Observatoire des métiers ; Secteurs de l'assurance, de la banque, du transport ; ministère de l'Équipement ; sécurité sociale ; conseil général de Seine-Saint-Denis (93), etc ...
- 10 - Plus de 300 pour la seule notion de compétence, selon le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

- 11 - *Concept élaboré par le Cereq (centre d'études et de recherches sur les qualifications) dans le cadre du Répertoire Français des Emplois (RFE), 1975-1987.*
- 12 - *Cf. les baccalauréats professionnels, les BTS (référentiels de l'Education Nationale).*
- 13 - *Cf. dans le cadre du dispositif Nouveaux Services-Emplois-Jeunes : référentiel du CAP d'agent de prévention et de médiation (Education Nationale) ; référentiel du CFP d'Agent de prévention et d'ambiance ...*
- 14 - *La bourse de l'emploi concerne les emplois pour lesquels le CNFPT est compétent en matière de concours : filière administrative (catégorie A) ; technique (catégories A & B) ; culturelle (catégories A & B) ; sportive (catégories A & B).*
- 15 - *Cf. référentiel d'activités Logisticien - 11° CPC Transport et Manutention.*
- 16 - *Exemples issus d'un organisme de formation, d'une PME.*
- 17 - *Cf. analyse des emplois dans le cadre du dispositif Nouveaux-Services-Emplois-Jeunes, dans le transport.*
- 18 - *Cf. analyse des emplois dans le cadre du dispositif Nouveaux-Services-Emplois-Jeunes, secteur de la culture, domaine du patrimoine.*
- 19 - *Exemple issu d'une entreprise nationale de transport.*
- 20 - *Cf. Symposium OCDE 1989.*

## Annexe 1 : Lexique

Ce lexique a été élaboré dans un souci de **clarification** des notions et concepts-clés communément utilisés dans l'analyse des situations de travail, et plus largement dans le champ de la gestion des ressources humaines et de la formation.

Il reprend l'ensemble des termes définis dans le guide méthodologique du dossier sectoriel (annexes 6).

Il en précise ou développe certains aspects, notamment en ce qui concerne les **activités**, les **compétences** et la **gestion prévisionnelle**, notions fondamentales pour l'élaboration de référentiels.

Il a pour objectif, au-delà des remarques que l'on peut émettre concernant certaines formulations, de proposer un **langage commun**, et d'éviter les risques de malentendus ou de confusions.

Ce langage commun est **indispensable**. Il est en effet **structurant** pour :

- la **compréhension** et l'**appropriation** des termes utilisés dans la structure du référentiel ;
- l'**application** en situation d'analyse des situations de travail ;
- la **formalisation** harmonisée du référentiel d'emploi-activités-compétences.

### ACTIVITÉ

C'est un **ensemble cohérent** d'actions finalisées, identifiées, organisé selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation ou à la transformation d'un produit, d'une prestation ou d'un service. L'activité constitue une réponse à la question : "que fait concrètement cet agent dans cet emploi ?"

### ACTIVITÉ ÉLÉMENTAIRE

Il s'agit des **opérations significatives** nécessaires à la réalisation d'une activité principale. Une activité principale comporte en moyenne 3 à 5 activités élémentaires.

### ACTIVITÉ PRINCIPALE

Il s'agit des **activités communes** à l'ensemble des situations de travail regroupées dans l'emploi-type. Les activités principales constituent le cœur de l'emploi.

### ACTIVITÉ TYPE

**Modèle** d'activité présentant des similitudes significatives avec des activités réelles repérées dans les organisations, c'est-à-dire nécessitant la mise en œuvre de compétences similaires ou voisines.



**ACTIVITÉ SECONDAIRE**

Il s'agit d'une deuxième catégorie d'activité établie en rapport à l'activité principale. Il s'agit d'une activité **complémentaire**, généralement non prescrite, réalisée en fonction des spécificités des territoires, des publics, des structures et des organisations.

**APTITUDE**

Capacité **supposée** à exercer une activité, tâche à accomplir, emploi à occuper, connaissance à acquérir.

**CAPACITÉ**

Ensemble de dispositions et **d'acquis** constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression "être capable de ...".

La capacité représente une possibilité de réussite et de mise en œuvre de compétences dans l'accomplissement d'une activité.

**CHAMPS PROFESSIONNELS**

Les champs professionnels réfèrent aux principaux secteurs dans lesquels s'exercent les activités professionnelles au sein des collectivités territoriales. Une série de critères a présidé au découpage de ces champs professionnels, et notamment les enjeux relatifs à l'élaboration, au pilotage et à la mise en œuvre des projets et des politiques publiques territoriales.

**COMPÉTENCE**

Il s'agit d'une **combinaison** de savoirs, savoir-faire et qualités mobilisés en situation de travail. La compétence n'est pas directement observable, on l'appréhende par **déduction** à partir des activités. Elle est toujours **capacité à agir** dans une situation donnée.

**COMPÉTENCE TRANSFÉRABLE**

Il s'agit de savoirs pouvant être mis en œuvre dans **différentes situations** de travail, soit :

- pour le même emploi/métier, au sein d'une structure différente : transférabilité **forte** ;
- dans un emploi/métier différent comportant des activités similaires : transférabilité **moyenne** ;
- dans un champ professionnel différent comportant des activités connexes, des capacités communes mais nécessitant l'acquisition de savoirs complémentaires : transférabilité **faible/reconversion**.

**EMPLOI**

Premier niveau de regroupement de **l'organisation** du travail.

L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'**activités communes**, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

**EMPLOI PORTEUR**

Emploi dont les besoins en ressources, ou effectifs, sont en forte **croissance**.

**EMPLOI NON PORTEUR**

Emploi dont les besoins en ressources, ou effectifs sont en forte **décroissance**.

**EMPLOI TYPE**

Deuxième niveau de regroupement de **l'organisation** du travail.

L'emploi-type est obtenu par regroupement **arbitraire** à partir de situations de travail, présentant des missions et **activités** similaires ou **proches**.

### EMPLOI SENSIBLE

Emploi sujet à de fortes **transformations qualitatives** de ses contenus, du fait de l'impact de facteurs d'évolution exogène ou endogène.

L'emploi sensible représente un risque fort **d'inadaptation** à terme.

### FAMILLE PROFESSIONNELLE

Dernier niveau de regroupement de **l'organisation** du travail.

Il s'agit d'un ensemble d'emplois/métiers présentant des domaines d'activité communs selon deux critères : technicité dominante et culture socio-professionnelle.

### FINALITÉ

Il s'agit de la **contribution** (économique, sociale) de l'emploi aux objectifs d'une structure, d'une organisation ou d'un service. La finalité met en évidence le " sens " de l'emploi.

### FONCTION

Il s'agit d'une combinaison d'activités qui, au sein d'une organisation donnée, concourent à la **même finalité**. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'activité individuelle.

### GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

La gestion prévisionnelle des **effectifs** correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects **collectifs et quantitatifs** de l'évolution d'une population de salariés (aspects démographiques, pyramide des âges ...)

### GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS

La gestion prévisionnelle des **emplois** correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les **contenus et la structure** des métiers, des qualifications et des emplois.

### GESTION PRÉVISIONNELLE DES CARRIÈRES

La gestion prévisionnelle des **carrières** correspond aux méthodes qui permettent d'identifier des **parcours indicatifs** de carrière accessibles aux salariés de la structure.

### GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES

La gestion prévisionnelle des **compétences** correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au **développement qualitatif** des capacités individuelles d'une population donnée.

### MÉTIER

Deuxième niveau de regroupement de **l'organisation** du travail.

Il s'agit d'un ensemble d'emplois, liés entre eux par une même technicité, présentant un **noyau dur commun d'activités** et requérant des **compétences proches**.

### MISSION

Il s'agit d'une expression **synonyme de finalité** qui renvoie aux **attributions** essentielles de l'emploi.

### POSTE DE TRAVAIL

Unité élémentaire de la **division** du travail.

Le poste correspond à une **situation individuelle** de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.

### PÔLE DE COMPÉTENCES

Les missions d'un pôle de compétences sont :

- anticiper sur les évolutions des métiers en développant une fonction prospective sur la relation emploi / formation ;
- mettre en œuvre une démarche de qualification professionnelle ;
- développer un système de références professionnelles tant en interne qu'en externe.

### PROSPECTIVE

Interrogation sur les futurs possibles à un horizon de moyen ou long terme. C'est une réflexion sur les actions à mener pour anticiper les évolutions déterminantes pour l'avenir. Elle intègre le poids des déterminismes du passé et la confrontation des projets des acteurs (ministère du Travail et de la Formation professionnelle).

### QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

Association des aptitudes, des connaissances, des qualifications (diplôme, titre) et de l'expérience acquises qui permettent d'exercer une profession ou un métier déterminé.

### QUALITÉ

Manière d'être, de se comporter.

La qualité permet au sujet en situation de **mobiliser** savoirs et savoir-faire.

### RÉFÉRENTIEL

Le référentiel est le résultat d'une **démarche** d'analyse des situations de travail, qui permet de dresser, à un certain moment, un **inventaire** des activités et de leurs évolutions, un inventaire des compétences liées à ces activités, un inventaire des emplois.

### RÉFÉRENTIEL D'EMPLOI

Il situe l'emploi repéré dans son **environnement**. Il définit la mission et le contenu de l'emploi en termes **d'activités principales**. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les **voies d'accès**, voire les évolutions possibles.

### RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉ

Il décrit et positionne les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice de l'emploi. .

### RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Il résulte de l'analyse des activités, il décrit les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont **regroupées** par catégories : savoirs, savoir-faire et qualités, et **hiérarchisées** par domaines : savoir-faire technique, savoir-faire relationnel.

### RÉFÉRENTIEL DE FORMATION

Il s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'**ingénierie pédagogique** : programme, système, objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation.

### RELATION EMPLOI / FORMATION

Mesure dans laquelle les systèmes de formation répondent aux besoins et aux exigences du marché du travail tant qualitativement que quantitativement.

### SAVOIR

Il s'agit de l'ensemble des **connaissances théoriques**, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation). On distingue trois types de savoirs : généraux, spécifiques, socio-professionnels.

### SAVOIR-FAIRE

Il est issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique.

On distingue généralement les savoir-faire techniques et relationnels

### SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE

Il est relatif à une **technicité**. Il permet concrètement d'agir et de **produire** dans une situation donnée.

### SAVOIR-FAIRE RELATIONNEL

Il est relatif aux **relations** avec autrui. Il permet de **coopérer** efficacement dans une situation donnée.

### SAVOIR GÉNÉRAL

Il est relatif à un grand domaine de connaissances. Il sert à comprendre un phénomène.

### SAVOIR SPÉCIFIQUE

Il concerne un **champ professionnel**, un champ ou un domaine d'activité précis.

### SAVOIR SOCIO-PROFESSIONNEL

Il est lié au **contexte** du travail et concerne généralement des normes, codes, procédures appliqués dans l'environnement professionnel. Il concerne plus globalement la culture de l'institution ou celle du métier.

### SITUATION DE TRAVAIL

Il s'agit de l'ensemble des **conditions** organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou une organisation donnée.

### TÂCHE

Unité **élémentaire** de l'activité de travail.

La tâche s'inscrit dans un **enchaînement chronologique** d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.

## Annexe 2 : Bibliographie

### **SOCIOLOGIE – PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL**

#### *Ouvrages généraux :*

- *Traité de sociologie du travail*, Michel De Coster, François Pichault/Editions De Boeck Université -collection : Ouvertures sociologiques – 1994 (nouvelle édition)
- *L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu/Presses de Science Po-collection : références académiques – 1988
- *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, R. Sainsaulieu/Ed. Dalloz – 1987
- *Comprendre les organisations/Revue Sciences Humaines* – Hors série n° 20 – 1998
- *Traité de psychologie du travail*, C. Levy-Leboyer, J-C Sperandio/Ed. PUF – 1987
- *Les représentations* - Numéro Spécial de " Psychologie Française " - 1985
- *Introduction à la psychologie du travail*, J. Leplat, X. Cuny/Ed. PUF – 1977
- *L'évolution des systèmes de travail*, A d'Iribarne/Ed. Cereq-CNRS – 1981
- *Changer le travail. Les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*, O. Ortsmann/Ed. Dunod – 1978
- *L'acteur et le système*, M. Crozier, E. Friedberg/Ed. Seuil - 1977
- *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, ouvrage public CEREQ – 1976
- *Formation et analyse sociologique du travail*, Elie Kahn/Ed. Documentation Française – 1972
- *Les systèmes hommes-machines*, introduction à l'ergonomie, M. de Montmollin – PUF – 1967
- *Interchangeabilité des postes de travail. La division du travail*, D. Cox, C-B Frixby, in " les relations humaines dans l'industrie. Rapport de la conférence de Rome organisée en 1956 par l'Agence Européenne de Productivité ", OCDE – 1958
- *La direction scientifique des entreprises*, W. Taylor – Ed. Dunod – traduction française 1965

### **ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL**

#### *Problématique et démarches :*

- *Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences*, Nicole Mandon/Cereq – collection : cahier ETED – n° 1 – 1997
- *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*, J. Leplat/ Ed. PUF – collection : le travail humain " - 1997
- *Situations de travail et formation*, J-M Barbier, F. Berton, J-J Boru/Ed. L'Harmattan - 1996
- *La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED*, Nicole Mandon/Cereq – collection des études – n° 57 - 1990

- *Les analyses du travail, enjeux et formes*, ouvrage collectif : M. Dadoy, G. de Terssac .../ Cereq- collection des études – n° 54 – mars 1990
- *L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux*, J. Merchiers, J-F Troussier – Formation-Emploi n° 23 – 1988
- *L'analyse du travail, préalable à la formation*, M. de Montmollin – Ed. Armand Colin – 1974

### **GESTION (PRÉVISIONNELLE) DES COMPÉTENCES**

- *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, F. Kerlan/ Ed. Organisation – 2000
- *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, C. Batal/Ed. Organisation - 1997
- *Gérer les compétences dans les services publics*, M. Boyé, G. Ropert/Ed. Organisation – collection service public – 1992
- *Gestion prévisionnelle des emplois et formation*, F. Berton, G. Douenel/Ed. CentreInffo – collection la formation professionnelle continue - 1990
- *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, D. Thierry/Ed. L'Harmattan – 1987

### **COMPÉTENCES**

- *L'ingénierie des compétences*, G. Le Boterf/Ed. Organisation – 2000
- *Compétences en action*, S. Bellier/Ed. Liaisons – 2000
- *Gérer par les compétences*, Revue Personnel – ANDCP – n° 412 – 2000
- *Activités de travail et dynamique des compétences / Revue Formation-Emploi – N° 67 – 1999*
- *La logique de la compétence / Revue Education Permanente – N° 141 - 1999*
- *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, P. Zarifian/ - Ed. Liaisons – 1999
- *La compétence : journées internationales de la formation. 11 dossiers préparatoires (dont tome 7 : les effets de la logique compétences professionnelles sur l'acte de former)*, CNPF (Medef) - 1998
- *Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence*, Nadine Jolis/Ed. Organisation – 1997
- *La gestion des compétences*, C. Levy-Leboyer/Ed. Organisation – 1996
- *Les compétences transversales en question*, Bernard Rey/ESF – 1996
- *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, F. Rope, L. Tanguy/ L'Harmattan – 1994
- *Gérer la compétence dans l'entreprise*, M-F Reinbold, J-M Breillot/Ed. L'Harmattan – 1993
- *Prévoir et gérer les compétences / Revue Education Permanente – N° 105 – 1990*
- *Enseigner à des adultes*, G. Malglaive/ Ed. PUF – 1990

## **MÉTHODE**

- *L'approche transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, J. Barbier/Ed. Anthropos – 1997
- *Guide de l'enquête de terrain*, S. Beaud, F. Weber/Ed. La Découverte – collection Repères – 1997
- *Dire et faire dire : l'entretien*, A. Blanchet/Ed. A. Colin - 1991
- *L'analyse de contenu*, Bardin/ Ed. PUF - 1991
- *L'entretien dans les sciences sociales*, A. BLanchet/Ed. Dunod – 1985
- *La systémique*, D. Durand/Ed. Que sais-je ? – 1987
- *Info Flash n° 525*
- *Actualité de la formation permanente n° 143*
- *Guide méthodologique des Cycles Qualifiants* – avril 2000/CNFPT - Ddct – Ingénierie

**CNFPT siège**  
**Direction du Développement**  
**des Compétences Territoriales**

10-12, rue d'Ajou  
75381 Paris cedex 08  
Tél. : 01 55 27 44 00  
Fax. : 01 55 27 44 01



CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE