



Référentiel de compétences

Type de dispositif

Le référentiel de compétences est un outil utile au cadre de proximité pour manager les compétences de ses collaborateurs et développer les compétences collectives de l'entité.

Il contribue à identifier les compétences utiles et nécessaires pour la réalisation des missions dédiées, et celles que d'éventuelles activités nouvelles amènent à développer.

C'est donc un outil au service des structures et des agents.

Description du dispositif

Cet outil, généralement sous forme de grille, identifie les compétences stratégiques ou sensibles liées à un poste.

■ L'élaboration d'un tel outil suppose :

- ◆ 1. À partir des missions, de faire émerger les activités et les résultats attendus,
- ◆ 2. D'intégrer dans la réflexion :
 - Le contexte dans lequel se déroulent les activités,
 - Le type et le niveau de complexité du problème à résoudre.
- ◆ 3. De formuler la compétence en utilisant un verbe d'action,
- ◆ 4. De ne retenir dans le référentiel que les compétences stratégiques ou sensibles.

■ Pour identifier ce « cœur de métier » les questions suivantes peuvent être utiles :

- ◆ Quelles sont les compétences spécifiques à un emploi ou un poste donné ?
- ◆ Quelles sont les compétences qu'il est indispensable de posséder ?
- ◆ Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux postes ?
- ◆ Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux agents occupant un même poste ? Etc. Les informations recueillies sont consignées dans une grille.

Acteurs et rôles

- Le/le (s) collaborateur (s)
- Les experts de domaine
- Les conseillers RH du CMVRH

Quelques outils

- [L'analyse des situations de travail](#), pour l'ensemble d'une organisation ou pour un poste identifié.
- [Quelles sont les différentes dimensions d'un diagnostic de compétences - CEDIP](#)
- [Les contenus et l'utilisation d'une fiche de poste - CEDIP](#)
- [Méthodes et outils - CEDIP](#)
- Fiche O27 « [Savoir évaluer une compétence](#) »

- [Le Répertoire Ministériel des Emplois-types \(RME\)](#)
- [Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat](#)

La démarche d'élaboration de ce type de référentiel peut être illustrée par le tableau suivant :

COOPÉRATION ET CONDUITE D'ÉQUIPE (référentiel de compétences)			
Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences
Amener ses collaborateurs à travailler collectivement	Activité 1 : Mobiliser l'équipe dans le cadre du projet de service Activité 2 Activité 3 ...	Avoir un projet de service partagé	Favoriser l'échange et le partage au sein de l'équipe en reconnaissant la valeur des apports individuels au collectif de travail

Le référentiel de compétences peut être décliné en référentiel de ressources, avec lequel il est souvent confondu.

COOPÉRATION ET CONDUITE D'ÉQUIPE (référentiel de ressources)						
Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences	Savoir	Savoir-faire	Savoir-faire relationnel
Amener ses collaborateurs à travailler collectivement	Activité 1 : Mobiliser l'équipe dans le cadre du projet de service	Avoir un projet de service partagé	Favoriser l'échange et le partage au sein de l'équipe en reconnaissant la valeur des apports individuels au collectif de travail	Connaître les membres de son équipe, leurs modes d'organisation et de fonctionnement	Reconnaître la valeur de la participation de chaque membre de l'équipe en fonction de son apport au collectif	Donner l'exemple par son comportement participatif

Exemples de situations professionnelles

Contextualisé, le référentiel de compétences sert au cadre de proximité notamment à :

- ◆ Recruter au regard du profil requis du (des) candidat (s);
- ◆ Professionnaliser, notamment en identifiant les situations de travail permettant d'acquérir une expérience professionnelle;
- ◆ Organiser et mettre en œuvre des dispositifs collectifs et/ou individuels de professionnalisation pour favoriser le développement des compétences;
- ◆ Evaluer les compétences acquises par un groupe ou par un agent.

Pour aller plus loin :

- Fiche CEDIP « En lignes » n° 24 – Mai 2012 : [« Les référentiels dans le management des compétences »](#)
- Lettre du CEDIP « Supplément de lignes » n° 57 – Mars 2013 : [Des verbes pour l'action](#)