



# RECONNAÎTRE LES **COMPÉTENCES** **TRANSVERSALES** EN SITUATION PROFESSIONNELLE



Guide d'usage issu des expérimentations  
des plateformes d'appui à la GRH PACA et Corse  
**2016-2019**

## L'évaluation et le développement des compétences transversales des agents publics, une priorité dans un contexte de transformation

---

La Fonction publique est impactée depuis quelques années par des changements importants provoqués notamment par le management par projet, le développement de la transversalité, des défis technologiques et humains de grande envergure. De plus, l'évolution des structures et des attentes sociales nécessite aujourd'hui des compétences de plus en plus nombreuses. Il apparaît donc nécessaire de développer et valoriser les compétences du personnel, condition incontournable de l'investissement sollicité. D'autant plus que la confrontation au changement semble être devenu la règle et non plus l'exception.

A cet effet, la question des compétences transversales, mobilisables dans diverses situations professionnelles est au cœur de la réflexion dans le secteur public comme dans le secteur privé. En ce sens les PFRH PACA et Corse soutenues par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGGAFP) se sont portées volontaire pour expérimenter et développer des outils d'évaluation des compétences transversales afin de permettre aux agents d'évaluer leurs compétences transverses et au recruteur d'évaluer les candidats sur leur maîtrise de ces compétences en fonction des attendus du poste.

Il est effectivement nécessaire de développer des dispositifs qui prennent en compte l'évaluation, la reconnaissance et la valorisation des compétences. **Ces dispositifs doivent pouvoir s'appuyer sur le quotidien des professionnels.**

# Sommaire

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

DANS QUEL BUT ?

DE QUOI PARLE T-ON ?

QUEL OUTILLAGE ?

Le référentiel des compétences transversales dans la fonction publique

GRADUER LES COMPÉTENCES

A/ EXEMPLE DE GRADUATION D'UNE COMPÉTENCE

B / LES PARAMÈTRES

LES 8 COMPÉTENCES ET LEURS PALIERS

LES USAGES DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

A/ L'AUTO-ÉVALUATION D UN AGENT

B/ LE RECRUTEMENT

C/ L'ÉVALUATION ANNUELLE

## A qui s'adresse ce guide ?

---

L'objectif de cette publication est de :

- définir les compétences transversales les plus souvent déployées dans la réalisation des activités des agents publics,
- proposer des outils d'évaluation de ces compétences afin de promouvoir l'employabilité et les mobilités professionnelles au sein de la fonction publique..

### Les acteurs pouvant être intéressés par ce guide :

- ◆ les administrations des trois versants de la fonction publique (ressources humaines, dirigeants, encadrants...)
- ◆ les managers
- ◆ les responsables des ressources humaines
- ◆ les conseillers mobilités , conseillers en évolution professionnelle et les chargés de formation
- ◆ les agents

### Quatre finalités peuvent être recherchées à travers la mobilisation des outils proposés :

- ◆ Orienter / Construire un projet professionnel dans le cadre d'une mobilité et/ou d'un souhait de reconversion professionnelle.
- ◆ Former / Développer des compétences en lien avec des situations de travail/métiers
- ◆ Développer des compétences pour accéder à d'autres fonctions
- ◆ Recruter en objectivant le niveau des compétences attendues au regard d'une grille de mise en situation et d'un référentiel

## Dans quel but ?

---

Les compétences transversales occupent une place de plus en plus importante dans les débats socio-économiques. Sur le plan macro-économique, elles facilitent les mobilités professionnelles et rendent donc plus fluide le marché du travail. Au sein des organisations de travail, elles contribuent à développer les capacités à communiquer, à s'adapter et à s'organiser. Enfin, pour l'individu, elles sécurisent les parcours face à des trajectoires professionnelles de moins en moins linéaires et prévisibles.

Dans le contexte de réorganisation et ou modernisation des administrations, savoir mettre en exergue ses compétences transversales est un vecteur de mobilité professionnelle. Cet outil d'évaluation des compétences transversales a donc bien pour objectif de faciliter les passerelles entre les administrations et les métiers et de permettre un recrutement plus éclairé par la prise en compte des compétences transversales.

Adopter une entrée par les compétences transversales reliées aux situations de travail et aux référentiels d'évaluation implique une nouvelle vision permettant :

d'articuler des dispositifs d'intégration des agents dans les services actuellement juxtaposés et cadrés par de multiples référentiels, d'accompagner et de former.

A ce titre, des travaux ont été menés à compter de 2013 dans le cadre de l'Agenda Européen pour la Formation des Adultes (AEFA), en vue de :

- ◆ Recenser les dispositifs et les référentiels traitant des compétences transversales,
- ◆ Proposer des outils permettant de mesurer et d'évaluer les compétences transversales détenues par les agents.

Ces travaux ont donné lieu à deux rapports et à un premier guide publié en 2016, présentant un référentiel de 12 compétences transversales incluant et distribuant les compétences clés et celles dites de base.

La **notion de transversalité** choisie dans le cadre de ces travaux s'inscrit dans une entrée par « situations professionnelles ». La transversalité concerne tous les secteurs et l'ensemble des métiers. Cette transversalité se retrouve dans des situations professionnelles pouvant se décliner dans des contextes variés.

Entre 2016 et 2019, les compétences de ce référentiel ont été adossées aux quatre premiers niveaux du Cadre Européen des Certifications par les acteurs du projet européen intitulé : Reconnaître les compétences transversales en lien avec l'employabilité et la certification (RECTEC). Présenté sous forme de carte de compétences et de tableaux, il a été utilisé par les experts AEFA France, ayant accompagné les expérimentations présentées plus loin.

Les plateformes d'appui interministériel à la GRH PACA et Corse soutenues par la DGAFP ont manifesté leur intérêt pour les travaux de l'AEFA sur les compétences transversales.

## Dans quel but ?

---

Cet intérêt est justifié par le décloisonnement et les perspectives de mobilité qu'offre l'approche par les compétences transversales. La déclinaison en 4 paliers du référentiel présenté par l'AEFA apportait également une plus-value dans le processus d'évaluation de ces compétences.

La poursuite des travaux de l'AEFA par le projet RECTEC a permis aux deux PFRH de se porter volontaire pour être des terrains expérimentateurs de l'évaluation et du développement de ces compétences transversales au sein de la fonction publique.

Cette expérimentation a fait ressortir un besoin de préciser, faire évoluer et adapter le référentiel RECTEC pour répondre aux besoins de la fonction publique (FP) et ainsi définir les compétences transversales dans le cadre du contexte des administrations publiques.

Il en est ressorti un nouveau référentiel des compétences transversales spécifiques à la FP déclinant 8 compétences transversales graduées sur 6 niveaux..

## De quoi parle t-on ?

---

### → Un métier répond à des :

Missions  
Activités  
tâches

### → qui mobilisent un « agir compétent »:

savoir agir  
pouvoir agir  
vouloir agir

Une compétence selon Jacques Tardif est un savoir agir prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes ( savoir, savoir faire relationnelle, savoir faire procédu-

ral,..) et externes ( réseaux, logiciels, banques de données, moyen de l'environnement professionnel..)à l'intérieur d'une situation dans un contexte donné.

## De quoi parle t-on ?

---

### **AU SEIN DES COMPÉTENCES ON DISTINGUE :**

#### ◆ DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES :

des compétences mobilisables dans diverses situations professionnelles. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient toutes mobilisées simultanément dans toutes les situations professionnelles.

#### ◆ DES COMPÉTENCES TRANSFÉRABLES :

des compétences techniques d'un métier qui, sous réserve d'une faible adaptation (technique, technologique, industrielle), peuvent être mise en œuvre dans un autre métier ayant des proximités avec le 1<sup>er</sup>. Une compétence transférable n'est pas une compétence transversale en ce sens qu'elle n'est partagée qu'avec un ensemble réduit de métier.

#### ◆ DES CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES A UN MÉTIER

### **CES COMPÉTENCES PEUVENT FAIRE L'OBJET :**

#### ◆ D'UNE ÉVALUATION :

l'évaluation des compétences est un processus de collecte de donnée à partir de sources multiples et variées qui permet de rendre compte :

- du niveau de maîtrise des compétences de l'individu
- de son degré de maîtrise de ressources internes et externes qui peuvent être mobilisées et combinées dans leur mise en œuvre
- de la variété des situations dans lesquelles il est en mesure de déployer ces compétences.

La collecte des données se fait en comparant des caractéristiques observables à des normes établies, à partir de critères explicites, en vue de fournir des informations utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif.

### **POUR RENDRE VISIBLE LES NORMES ÉTABLIES ON S'APPUIE SUR**

#### ◆ UN RÉFÉRENTIEL

C'est un outil de médiation permettant à l'évaluateur et/ou à l'évalué de s'y référer ( de s'y rapporter) pour étudier un écart ou des différences entre le niveau de compétence mobilisée et le niveau de compétence attendue.

Dans le cadre de l'évaluation des compétences d'un individu, le référentiel doit préciser l'intitulé des compétences, les indicateurs qui permettent de mesurer le niveau de maîtrise de la compétence, les modalités d'évaluation, la logique de progression retenue entre les niveaux de maîtrise.

# Le référentiel des compétences transversales dans la fonction publique

## 8 compétences transversales en contexte professionnel

Un consensus s'est dégagé entre les co redacteurs de ce guide autour de 8 compétences transversales nécessaires au bon développement des missions de la fonction publique.

CT 1 : Interagir à l'oral en contexte professionnel	CT 2 : Interagir à l'écrit en contexte professionnel
CT 3 : Utiliser les ressources numériques	CT 4 : Prendre en compte les cadres réglementaires et les usages de l'environnement
CT 5 : Gérer des informations	CT 6 : Organiser son activité
CT 7 : Agir face aux aléas et aux situations d'urgence	CT 8 : Travailler en équipe

### Les postulats d'élaboration du référentiel:

Ce référentiel n'a pas vocation d'universalité, il a été conçu pour servir de cadre aux différentes situations d'évaluation des compétences transversales dans la fonction publique.

S'agissant d'une méthode d'évaluation basée sur l'analyse des situations de travail, il nous est apparu nécessaire d'illustrer, par des situations de travail réelles issues de notre environnement professionnel, chacun des 6 paliers des 8 compétences qui constituent notre référentiel.

Cette illustration, que vous trouverez ci-dessous dans la rubrique « par exemple », n'a pas caractère d'exhaustivité.

En conséquence, l'utilisation de ce référentiel dans un contexte professionnel plus spécifique pourra nécessiter une contextualisation de cette rubrique, en recherchant les situations de travail pertinentes dans le périmètre professionnel étudié.

La graduation des compétences du palier 1 à 6 prend exemple sur les situations professionnelles suivantes :

- 1 agent d'exécution en situation d'intégration (stagiaire, PACTE, Apprenti,...),
- 2 agent d'exécution (gestionnaire, manutentionnaire, agent polyvalent, agent d'accueil,...),
- 3 technicien (secrétaire administratif, assistant d'administration général, secrétaire,...),
- 4 manager opérationnel,
- 5 manager transverse,
- 6 manager stratégique.



# Graduer les compétences

---

CHAQUE COMPÉTENCE EST GRADUÉE EN 6 PALIERS EN COHÉRENCE AVEC LES 6 PREMIERS NIVEAUX DU CADRE EUROPÉEN DE CERTIFICATION .

CES PALIERS TRADUISENT UNE PROGRESSION DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA COMPÉTENCE.

**CHAQUE COMPÉTENCE EST GRADUÉE EN 6 PALIERS.**

Cette graduation traduit la progression du niveau d'exercice de la compétence pour les 8 compétences transversales

## PALIER 6

Conduit une /des mission(s) impulsée(s) par un commanditaire interne ou externe, en lien avec les orientations qui lui sont fixées/ **définit la stratégie pour mettre en œuvre les orientations politiques, économiques...**

## PALIER 5

Pilote les activités prises en charge par son équipe et/ou des collaborateurs pour atteindre les objectifs opérationnels **prédéfinis par un manager stratégique, en déclinant la stratégie à la réalisation des missions qui lui sont confiées et en l'adaptant si besoin au secteur concerné.**

## PALIER 4

Analyse, propose des améliorations si besoin aux missions qui lui sont confiées et les met en œuvre en autonomie

## PALIER 3

Réalise les tâches demandées en autonomie

## PALIER 2

Réalise des tâches pré définies par son encadrant et sous contrôle hiérarchique

## PALIER 1

Met en œuvre partiellement une tâche en contexte connu.

## QUATRE INDICATEURS PERMETTENT D'OBJECTIVER LA LOGIQUE DE PROGRESSION ENTRE LES PALIERS :

- ◆ **Autonomie** : possibilité d'agir et de prendre des décisions sans consulter la hiérarchie,
- ◆ **Responsabilité** : degré d'impact des décisions prises sur l'agent, l'équipe, l'organisation, la structure, l'utilisateur,
- ◆ **Fréquence** : journalière, hebdomadaire, mensuelle, ponctuelle-prévue, ponctuelle-imprévue
- ◆ **Complexité** : réalisation d'une activité dans un périmètre qui prend en compte un nombre d'actions et d'interlocuteurs diversifiées (internes-externes, connus/inconnus) dont les interactions sont multiples.

La grille ci-dessous illustre l'analyse d'une situation de travail prenant en compte ces 4 paramètres :

Paramètres	Situations de travail :	Expliciter chaque critère ( et situer le degré sur une échelle indicative de 1 à 8)
<b>Autonomie</b> : possibilité d'agir et prendre des décisions (en cas d'imprévu, ou d'organisation du travail pour soi/ pour une équipe) sans consulter la hiérarchie.	<b>Descriptif de l'activité :</b> Le conseiller de la PFRH a en charge l'animation du réseau régional de conseillers ministériels ou issus des 3 versants de la FP. À ce titre : il choisit <b>en autonomie</b> les textes, les réglementations qui peuvent être présentés au réseau dans la mesure où il les juge importants et impactants pour les fonctions de CMC.	<b>Autonomie dans la prise de décision concernant les travaux de conseillers</b> (travail fréquent, thématiques choisies en autonomie, selon des modalités de travail laissées à son appréciation. S'il y a un impact sur la production des services (ex plan d'action interministériel), la validation hiérarchique est requise. <b>Niveau : 5</b>
<b>Responsabilité</b> : degré d'impact des décisions prise sur une équipe, une organisation, une structure, l'utilisateur	<b>Il coordonne l'activité du réseau composé d'acteurs issus d'administrations des 3 versants de la fonction publique</b> et participe aux actions de professionnalisation de celui-ci (animation, information, mise en œuvre d'un espace collaboratifs..) <b>Il organise et conduit des réunions transversales</b> et/ou thématiques. <b>Il impulse dans une logique de démarche projet</b> , les activités de ce réseau.	<b>La Responsabilité</b> : est prise dans choix du mode d'animation, ce choix a un impact sur la constitution et la vie d'un réseau, mais cet impact est minimisé par le peu de pouvoir décisionnaire du CMC inter ministériel. <b>Le paramètre requis relève davantage de la complexité de la tâche que de la responsabilité dans la mesure où le réseau se réunit sur la base du volontariat.</b> C'est le mode de communication du CMC, pour inciter au travail et à la professionnalisation d'une communauté professionnelle, qui est impactant. <b>Niveau : 4</b>
<b>Fréquence</b> : journalière, hebdomadaire, mensuelle, ponctuelle-prévue, ponctuelle-imprévue.		Réunions trimestrielles de réseau et organisation ponctuelle de groupes de travail (ateliers) et séminaires. <b>Niveau 5</b>
<b>Complexité</b> : réalisation d'une activité dans un périmètre qui prend en compte un nombre d'actions et d'interlocuteurs diversifiées (internes-externes, connus/inconnus) dont les interactions sont multiples .		Le nombre d'interlocuteurs concernés (internes-externes, connus/inconnus) est de 10 à 50. Les interlocuteurs sont issus de différents services en inter fonction publiques. <b>Niveau : 5</b>

### Distribution des compétences transversales principales :

- **interagir à l'oral : P5** : prise de parole sur les sujets relevant de son expertise métier, animation de réunion, de communauté professionnelle ( les paramètres qui seront mis en avant sont la complexité ( sujets diversifiés et interlocuteurs différents) l'autonomie (l'agent prend l'initiative du mode de communication et des contenus dans un cadrage particulier), seule la responsabilité est minimisée par l'absence de pouvoir décisionnaire)
- **gérer des informations : P5** : il gère des informations issues de sources variés et décide de leur traitement.
- **organiser son activité : P5** : il adapte l'organisation de son activité et celle de son réseau en fonction des évolutions de l'activité d'accompagnement des agents et de l'organisation des services.

## Exemple de graduation d'une compétence :

### Travailler en groupe et en équipe

Descripteurs de compétences	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Se conforme aux modes de fonctionnement d'une équipe donnée.	Participe à une activité en équipe ou en binôme sur instruction de son responsable.
<b>Palier 2</b> Identifie le rôle des participants et sa position dans le groupe.	Met en œuvre les consignes et interagit le cas échéant avec des interlocuteurs désignés par son responsable.
<b>Palier 3</b> Fait des propositions et prend en compte les avis des membres de l'équipe	Participe à des réunions de service et échange sur les contenus de son activité. Contribue à des collectifs de travail désignés par son supérieur hiérarchique dans le cadre des missions qui lui sont confiées.
<b>Palier 4</b> Anime le travail collectif, peut varier sa place et son rôle au sein de son équipe	Définit les modalités de travail et le rôle des membres du groupe. Dans le cadre des réunions d'équipe (qu'elle/il organise), l'agent informe le collectif de travail et donne la place à des membres de son équipe pour valoriser leurs propositions et encourager la cohésion d'équipe.
<b>Palier 5</b> Met en place un fonctionnement pour développer le travail de son équipe	En situation de transformation, anime un collectif de travail pluridisciplinaire. ex. Passage à la dématérialisation : mise en place de sous-groupes projet en y associant toutes les parties prenantes afin de fédérer et faire co-construire des modalités de passage à la dématérialisation.
<b>Palier 6</b> Assure la coopération entre équipes et distribue les rôles en fonction des compétences de chacun	Récupère la directive du Ministère, définit la stratégie pour sa mise en œuvre, identifie et sollicite les personnes ressources (par exemple la dématérialisation)

## Les 8 compétences et leurs paliers

	<b>C 1: interagir à l'oral en contexte professionnel</b> 	<b>C 2: interagir à l'écrit en contexte professionnel</b> 	<b>C 3: Utiliser les outils numériques</b> 	<b>C 4: Prendre en compte les cadres réglementaires et les usages de l'environnement</b> 
<b>PALIER 1</b>	Présente et décrit partiellement son parcours et son activité	Identifie les éléments clés d'un écrit informatif très court Écrit quelques mots relatifs à son contexte	Réalise des tâches élémentaires avec un outil numérique connu	Identifie les cadres réglementaires liés à son activité
<b>PALIER 2</b>	Interagit sur des événements familiers et les situe dans le temps	Identifie les informations pertinentes dans des textes simples de son environnement. Écrit des textes informatifs courts relatifs à son contexte	Utilise des fonctions de base de quelques outils numériques	Applique les procédures et les codes relationnels en usage dans son environnement
<b>PALIER 3</b>	Explique et justifie ses choix auprès d'interlocuteurs variés	Utilise la plupart des écrits nécessaires à son activité Rédige des documents relatifs à son activité et à son contexte	Utilise régulièrement les outils numériques en fonction du contexte et des situations	Met en œuvre les consignes et procédures dans le respect des cadres et des usages
<b>PALIER 4</b>	Adapte ses manières de dire/ ne pas dire en fonction des situations de communication	Traite et produit des textes pour son activité courante à usage interne	Personnalise les ressources numériques au service de son activité ou pour autrui	Assure et contrôle le respect des cadres et des usages
<b>PALIER 5</b>	Argumente et facilite l'élaboration de points de vue au sein de collectifs connus	Analyse des écrits techniques, institutionnels, juridiques en vue de reformulations écrites Rédige des notes et des documents pour autrui	Elabore des supports variés et complexes pour son activité et celle de ses partenaires - internes, externes -	Assure le respect des cadres et des usages et en propose d'éventuelles adaptations
<b>PALIER 6</b>	Varie ses manières de communiquer en fonction des publics et des enjeux liés à toute situation institutionnelle	Gère, traite et produit des textes complexes et variés pour soi et pour autrui	Produit des contenus multimédias à l'aide de plates-formes, outils et environnements	Adapte si nécessaire les règles de fonctionnement liées aux cadres et aux usages

	<b>C 5 : Gérer des informations</b> 	<b>C 6 : Organiser son activité</b> 	<b>C 7 : Agir face aux aléas et aux situations d'urgence</b> 	<b>C 8 : Travailler en équipe</b> 
PALIER 1	Identifie les informations mises à disposition pour son activité	Identifie les éléments structurant l'organisation de l'activité prévue	Identifie un événement imprévu en situation courante et relaie l'information à sa hiérarchie.	Se conforme aux modes de fonctionnement d'une équipe donnée.
PALIER 2	Vérifie la disponibilité des informations nécessaires à son activité	Applique l'organisation prévue pour son activité	Propose une action adaptée à sa hiérarchie face à un événement imprévu en situation courante	Identifie le rôle des participants et sa position dans le groupe.
PALIER 3	Sélectionne des informations en fonction des objectifs et des circonstances de l'activité	Organise son activité au regard des exigences d'une situation	Met en œuvre une action adaptée face à un événement imprévu en situation courante	Fait des propositions et prend en compte les avis des membres de l'équipe
PALIER 4	Évalue la pertinence de l'information et la diffuse de façon appropriée	Ajuste si nécessaire l'organisation de son activité et/ou celle de son équipe	Agit après consultation de sa hiérarchie face à des événements exceptionnels	Anime le travail collectif, peut varier sa place et son rôle au sein de son équipe
PALIER 5	Produit pour autrui de l'information en vue d'aider à la décision	Définit l'organisation adéquate au regard des paramètres des projets	Propose des solutions adaptées en situation exceptionnelle	Met en place un fonctionnement pour développer le travail de son équipe
PALIER 6	Interprète des informations pour prendre ses décisions	Élabore et coordonne l'organisation de plusieurs services	Tranche sur les solutions proposées pour résoudre des situations exceptionnelles	Assure la coopération entre équipes et distribue les rôles en fonction des compétences de chacun

# Les usages du référentiel dans la fonction publique

---

## 1 Réaliser son auto-évaluation (autonome ou accompagnée)

### 2 Conduire un recrutement

## 3 Reconnaître et valoriser les compétences transversales pour optimiser la réalisation des missions (gpeec)

### 1 réaliser son auto-évaluation accompagnée

Les bénéficiaires :

- les agents en situation de mobilité choisie ou subie

Exemple de dispositif associant les compétences transversales et leur évaluation par les agents :

- ◆ mobiliser les compétences transversales pour définir ses aires de mobilité
- ◆ lors d'un entretien d'accompagnement individuel avec un conseiller mobilité carrière :

- la grille des compétences transversales est utilisée lors d'entretien avec le conseiller mobilité carrière (CMC). Elle sert de base de dialogue pour définir le projet professionnel et rédiger son curriculum vitae.

Le-la CMC demande à l'agent de lui décrire très précisément une situation de travail.

À partir des activités décrites, l'agent en extrait les compétences nécessaires. Parmi ces compétences, il précise les compétences transversales qu'il met en œuvre pour gérer la situation. Ensuite, un travail de réflexion sera engagé avec le conseiller pour vérifier les liens possibles à faire avec d'autres situations de travail rencontrées, dans d'autres secteurs d'activité.

- ◆ lors d'un atelier « évaluer ses compétences transversales » (Travaux d'une journée en groupe : 8 à 12 personnes)

L'objectif de la journée est de définir sa carte de compétences transversales sur la base des situations de travail réelles rencontrées. La carte de compétences permet aux participants de valoriser, en les identifiant, les compétences dont ils disposent pour leur projet d'évolution professionnelle.

L'accès à la grille est facile même si la présence d'un animateur reste nécessaire.

**La plus-value de l'expérimentation** : Les illustrations nombreuses qui accompagnent le référentiel, sur chacun des paliers des compétences transversales, permettent aux agents de repérer facilement le niveau d'expertise qu'ils détiennent.

Les résultats de l'auto-évaluation permettent une valorisation directe des compétences identifiées qui peuvent être utilisées dans un objectif de mobilité (cv, entretien de recrutement,...) et ouvrir ainsi des aires de mobilités fonctionnelles.

**en annexe 1 : grille utilisée**

## 2 Conduire un recrutement

Exemple de dispositif associant les compétences transversales et les situations de recrutement

**En ce qui concerne l'expérimentation menée par la PFRH de Corse, le recrutement ciblait une secrétaire de direction pour le service du secrétariat général d'une Direction départementale.**

Le point de vue du secrétaire général de la DREAL de Corse, bénéficiaire du recrutement :

« Avec les membres du jury, nous nous sommes tout d'abord astreints à définir l'exigence moyenne requise pour occuper les fonctions d'adjoint administratif, corps de catégorie C de la fonction publique. Dans un second temps, nous avons défini le niveau attendu sur le poste pour lequel le recrutement était organisé, ce qui a permis de relever sensiblement l'exigence attendue des candidats. Cela a été possible en étayant l'échange de situations de travail concrètes allant des plus récurrentes aux plus exceptionnelles.

Ce travail préalable a permis aux membres du jury d'opérer un premier choix et de retenir 25 candidats parmi les 100 dossiers reçus en tenant compte des données disponibles sur les documents transmis (CV et lettre de motivation) : qualités rédactionnelles, de synthèse et organisation des idées et de la pensée.

Lors de l'audition des candidats, le jury s'est attaché à vérifier que les niveaux exigés pour les compétences transversales étaient atteints, sur la base de situations de travail analogues exprimées par les candidats, en allant chercher les preuves opérationnelles des réalisations évoquées.

**Ce que je tire comme enseignements de cette expérimentation :**

Cette objectivation du niveau des compétences transversales a permis au jury de faire aisément un choix et de recruter les candidats les plus proches du profil requis. En effet, un écueil régulier des recrutements est de s'attacher uniquement aux compétences métier tech-

niques au détriment des compétences transversales, pourtant essentielles dans l'expression plénière de tous les métiers.

Si les questions ne changent pas fondamentalement de celles d'un autre jury, la grille ainsi utilisée permet d'affiner le questionnement, de filtrer les informations recueillies et impose une exigence sur la traçabilité de ce qui est annoncé. Ce support nous a permis d'axer le recrutement sur la recherche de réflexes professionnels par l'analyse des gestes effectués et en vérifiant si besoin la transposabilité au domaine concerné par le poste.

L'intérêt de cette grille, évolutive et adaptable aux besoins, est d'objectiver l'échange et de révéler le potentiel professionnel d'un candidat.

**En annexe 2 : grille utilisée**

En ce qui concerne l'expérimentation de la PFRH PACA, nous avons travaillé avec le Secrétaire général et la responsable RH de la Direction Régionale des Affaires culturelles (DRAC) PACA sur leur besoin en recrutement de deux cadres supérieurs. Nous avons convenu ensemble de retravailler deux fiches de postes proposées initialement en y intégrant les compétences transversales.

**Pour ce faire nous avons fait le choix de mentionner les compétences transversales comme nécessaires à l'exercice et au développement des compétences métiers attendus sur le poste.**

**A cet effet nous avons notamment travaillé sur le besoin en recrutement d'un Conseiller-e des musées (cadre A + de la FPE).**

Il est à constater qu'avant ce travail d'intégration des compétences transversales, le recruteur mentionnait dans la fiche de poste, des tâches et des exigences. Travailler sur les compétences transversales qui faciliteraient la réalisation des missions dans de bonnes conditions a obligé celui-ci à une relecture de la fiche à l'aune des compétences attendues pour la réalisation des missions.

Aussi le terme « missions » remplace désormais le terme « tâches » et le terme « compétences », le terme « exigence ».

Cette expérimentation sur l'évaluation des compétences transversales dans la Fonction publique nous a également obligé à objectiver le niveau d'exercice de la compétence transversale attendue pour développer dans les meilleures conditions possibles, les compétences métier nécessaires à la réalisation des missions du-de la conseiller-e des musées.

### 3 Reconnaître et valoriser les compétences transversales pour optimiser la réalisation des missions (GPEEC et évaluation annuelle).

**L'entretien annuel, s'il est mené correctement, est une source d'information particulièrement riche dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet en effet de mettre en exergue le lien et ou l'écart possible entre les compétences attendues sur le poste et les compétences détenues par le collaborateur.**

**Problématique** : l'évaluation annuelle est souvent un moment de tension entre les managers et les agents. Il peut être vécu par les agents comme un jugement arbitraire sur leur niveau professionnel. Il est également souvent perçu par les managers comme un exercice compliqué dans la mesure où ils ne disposent pas toujours des outils facilitant une objectivation du niveau des compétences attendues pour leurs agents.

Le partage et l'appropriation d'un outil d'évaluation de la compétence permet de dépasser ces difficultés et de remettre la compétence au centre de l'entretien en recentrant le dialogue sur les situations de travail réelles.

On peut évaluer l'agent sur sa capacité à mobiliser ses compétences dans un contexte professionnel et à faire face aux difficultés rencontrées en objectivant le niveau atteint par l'agent au regard du degré d'expertise requis.

**La plus-value de l'expérimentation** : elle permet d'objectiver l'expertise nécessaire au développement d'une situation de travail et l'écart

Ce travail de précision des compétences transversales requises a contribué encore à la clarification des besoins et à objectiver davantage le recrutement.

**Aujourd'hui la DRAC PACA intègre le besoin en compétences transversales dans ses fiches de postes.**

éventuel entre le niveau de compétences requis et les compétences détenues par l'agent. Le recours au référentiel ainsi qu'à la grille d'analyse des situations de travail sur la base des 4 paramètres (responsabilité, autonomie, fréquence, complexité) permet de définir et préciser le niveau de compétence mise en œuvre par l'agent au regard des moyens détenus pour aboutir au résultat attendu.

C'est sur la base d'une vision partagée du portefeuille de compétences requis et du niveau attendu pour la mise en œuvre de ces compétences que le dialogue entre l'agent et son manager peut se faire. Il est alors possible de rechercher ensemble des solutions aux écarts éventuels constatés.

#### **Exemple de pré-positionnement d'un agent en auto-évaluation**

La grille ci-dessus est une illustration d'usage du référentiel dans le cadre d'un entretien annuel :

Le manager a pré-positionné sur l'octogone des compétences, les niveaux d'exigences attendues sur les compétences transversales.

L'agent s'est ensuite auto-évalué.

L'analyse des écarts permet un dialogue constructif entre le manager et l'agent sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre le degré d'exigence requis.

Le dialogue permet notamment d'objectiver et justifier des besoins en formation.



## Quels enseignements et quelles perspectives ?

---

Les expérimentations menées par les deux plateformes d'appui à la GRH de PACA et de Corse ont permis de vérifier l'intérêt d'utiliser un référentiel de compétences transversales dans les démarches d'évaluation de l'activité réelle.

La pertinence des analyses en situations de travail, que ce soit dans le cadre d'une auto-évaluation accompagnée, d'un recrutement ou des échanges entre managers et collaborateurs lors de l'évaluation professionnelle notamment dans une perspective de GPEEC, nous incite à poursuivre nos travaux et à souhaiter une diffusion large de ces méthodes dans la sphère publique.

Ces outils simples d'investigation sont de nature à faire évoluer le regard porté sur les compétences transversales et inciteront davantage de services à les utiliser dans leurs démarches d'évaluation de la compétence.

En synthèse, deux éléments marquant nous paraissent mériter d'être retenus à ce stade de nos expérimentations :

-l'entrée « situation de travail » et la méthodologie d'analyse de ces situations sur la base des 4 paramètres que nous avons sélectionnés (autonomie, responsabilité, fréquence et complexité) : cette démarche est le fil conducteur de nos travaux.

-la graduation des compétences en cohérence avec celle effectuée dans le cadre européen de certification, nous a vraiment permis d'objectiver les niveaux de compétences attendues dans telles ou telles situations de travail : Cette nécessaire précision du niveau de la compétence permet ensuite un dialogue constructif sur les écarts entre le niveau d'exercice de la compétence et les perspectives d'évolution dans une logique de développement du parcours professionnel en lien avec la gestion prévisionnelle des compétences.

Les suites : La diffusion et le partage de notre référentiel de compétences transversales, son utilisation effective dans les dispositifs internes, de la fiche de poste aux grilles de recrutement ou d'évaluation, est nécessaire au développement et à la mise en place des outils d'évaluation des compétences transversales, ces derniers pourront également être interfacés avec les répertoires de métiers et les différents systèmes d'information des ressources humaines.

A court terme, la mise à disposition d'outils d'auto-évaluation en ligne, au bénéfice de l'ensemble des agents, pourra être une première étape qui concrétisera la solidité de notre approche méthodologique et ses apports dans l'analyse de la compétence en contexte professionnel.

Des clefs pour accompagner les professionnels dans l'utilisation des méthodologies d'évaluation des compétences transversales.

Dans les secteurs de l'orientation et de l'insertion, un certain nombre de professionnels reconnaissent s'essouffler dans leur pratique face à des publics exigeants aux problématiques multiples. Côté recruteurs, si les processus de recrutement permettent d'identifier les compétences métiers, il est plus difficile d'apprécier chez les candidats les compétences transversales requises et pourtant décisives dans les métiers visés. Les tests de personnalité encore fréquemment utilisés ne garantissent pas un niveau de maîtrise d'une compétence transversale.

Ce double constat met en lumière l'intérêt d'accompagner les professionnels à se saisir de l'approche compétence graduée.

## Quels enseignements et quelles perspectives ?

---

Les expérimentations menées ont permis de mettre à jour les conditions de réussite suivantes :

- Faire vivre la démarche aux professionnels, proscrire toute présentation théorique,
- Laisser les professionnels réfléchir aux pistes d'utilisation possible,
- Accompagner la réflexion sur les pratiques professionnelles et recueillir les besoins, les attentes,
- Articuler dans la mesure du possible la démarche, carte de compétences aux méthodes et outils existants, co construire,
- Organiser des formations courtes (2 jours en moyenne) en alternant avec des échanges de pratiques (formations actions),
- Accompagner les professionnels dans les premières utilisations avec le public, co animer,
- Outiller : formaliser des scénarii pédagogiques et constituer une valise prête à l'emploi (cartes de compétences et déclinaisons multiples sous format ludique),
- S'appuyer sur des volontaires qui, par la suite, dissémineront la démarche auprès de leurs structures.

### **Des points de vigilance sont à prendre en compte :**

d'une part, l'adhésion de la structure dans son ensemble est nécessaire ; toutes les strates de l'organigramme doivent être associées pour permettre le bon déroulement de l'appropriation et donner du sens collectivement à l'introduction d'une nouvelle démarche.

D'autre part, il faut impérativement tenir compte des besoins et des attentes de chaque structure désireuse de mettre en œuvre la démarche et construire des modalités d'usage spécifique du référentiel de compétences transversales et des cartes associées.

Enfin, le dernier point concerne la veille sur les graduations lorsque l'on décline la carte de compétences « tous secteurs ». Il faudra veiller à conserver les correspondances entre les pôles de compétences et les six premiers niveaux de certification.

## Bibliographie / Sitographie :

---

AEFA (2014) Rapport de synthèse. Compétences transversales en contexte professionnel : objectif, graduer, évaluer, disponible en ligne sur le site

<https://manualzz.com/doc/5145701/rapport-ae-fa-cop-4---agence-erasmus--france---education>

AEFA (2015) Rapport d'expérimentations. Evaluation des compétences transversales en contexte professionnel, disponible en ligne sur le site

[http://www.agence-erasmus.fr/docs/2500\\_aefa\\_rapport\\_cop4\\_2015\\_vf-\(2\).pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2500_aefa_rapport_cop4_2015_vf-(2).pdf)

AEFA (2016) Guide pour Evaluer les compétences transversales en contexte professionnel, disponible en ligne sur le site <https://epale.ec.europa.eu/fr/ressource-centre/content/aefa-publication-dun-guide-devaluation-des-competes-transversales>

AFRIAT, C. GAY, C. LOISIL F (2006) Rapport – Mobilités professionnelles et compétences transversales, CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE.

AGEFOS PME BOURGOGNE, MAISON DE L'EMPLOI DU DIJONNAIS. (2010). Modélisation d'un processus de Gestion Anticipée des Compétences et de l'Emploi sur le Territoire - PLATE-FORME EMPLOI COMPETENCES DU BASSIN DIJONNAIS

ANACT. (2003). Compétence, qualification et travail : où-en est le débat ?

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE. (2011). « Compétences transversales » et « compétences transférables » : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, note d'analyse n°219.

COULET, J-C. et CHAUVIGNE, C. (2005). Passer d'un référentiel de compétences à une ingénierie de formation in Education Permanente n° 165, pp.101-113.

COULET, J-C. (2010). Mobilisation et construction de l'expérience dans un modèle de la compétence in Travail et Apprentissages n°6, Dijon, Editions Raison et Passions – Institut Jacotot.

DARES (avril 2019) Analyses n° 018. La Garantie Jeunes : quels jeunes et quel bilan après cinq ans ? disponible en ligne sur le site [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares\\_analyses\\_garantie\\_jeunes\\_bilan.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_garantie_jeunes_bilan.pdf)

DE FERRARI, M., MOURLHON-DALLIES, F. et al. (2007) ISBN 978-2-9515956-6-8. Outil de positionnement transversal, CLP, Paris, Réédition par l'organisme CESAM FORMATION, Dijon 2011.

DE FERRARI, M. (2007) Langue et situations de travail : décloisonner pour mieux articuler in Revue Le Français dans le Monde. Recherche et applications n°42, Paris, CLE-International, pp.46-57.

DE FERRARI, M. et GILLET, A. (2010). L'entrée compétences au service de l'insertion professionnelle. Expérimenter de nouvelles pratiques coopératives, CESAM Formation et CO-alternatives, Dijon.

LAVILLE, F. (2000). La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée in Revue économique, vol. 51, pp.1301-1331, en ligne sur <http://www.persee.fr>

LOARER, E. et PIGNAULT A. (2010) Analyser les acquis de l'expérience professionnelle des personnes faiblement qualifiées : quels repères méthodologiques ? in L'évaluation, levier de déve-

loppement professionnel ? Bruxelles, De Boeck Supérieur, pp. 207-223.

MOURLHON DALLIES, F. (2011) . Enseigner une langue à des fins professionnelles, Didier Paris.

PASTRE, P., MAYEN, P., VERGNAUD, G. (2006). La didactique professionnelle, Revue française de pédagogie n°154, janv-fév-mars 2006, pp.145-198.

RECTEC (2019) Reconnaissance des compétences transversales en lien avec l'employabilité et les certifications, projet ERASMUS+. Guide pratique, disponible en ligne sur le site <http://rectec.ac-versailles.fr/>

REGION ILE DE FRANCE (2011) ISBN 978-2-9073060-2-7. Evaluer pour se former dans le dispositif régional "avenir jeunes", Guide méthodologique, disponible en ligne sur le site [https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/guide\\_daccompagnement\\_fiches\\_avenir\\_jeunes\\_0.pdf](https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/guide_daccompagnement_fiches_avenir_jeunes_0.pdf)

REGION ILE DE France (2014) ISBN . La maîtrise de la langue dans le dispositif Avenir Jeunes, présentation d'exemples d'usage en ingénierie de l'oral et de l'écrit, disponible en ligne sur le site [https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/maitrise\\_langue\\_avenir\\_jeunes.pdf](https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/maitrise_langue_avenir_jeunes.pdf)

VIAL, M. (2012). Se repérer dans les modèles de l'évaluation. Bruxelles : De Boeck.

ZARIFIAN, P. (2001) Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Paris, Editions Liaisons.

**La réalisation de ce guide s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'évaluation des compétences transversales** initiée par le groupe de travail de l'Agenda Européen pour la Formation des Adultes (AEFA) à travers son Guide pratique, *Évaluer les compétences transversales*, le 12 octobre 2017.

**Les partenaires** : Le projet s'inscrit dans **une démarche coopérative de construction d'un référentiel des compétences transversales** coordonné par le GIP FCIP de l'académie de Versailles.

**En France** : le CAFOC de Nantes , l'ID6, les Préfectures de Région PACA et Corse ; **Au Luxembourg** : 4motion, l'Université du Luxembourg et BRAI-NIACT ; **En Belgique** : Le Consortium de Validation des Compétences, AID et Alterform.

#### **Les Objectifs:**

- ◆ construire un référentiel de compétences transversales et l'expérimenter : GIP FCIP académie de Versailles et ses partenaires,
- ◆ élaborer des protocoles et suivi des expérimentations : université du Luxembourg,
- ◆ formaliser des démarches d'évaluation issues des expérimentations : Université du Luxembourg et GIP FCIP académie de Versailles,
- ◆ construire un guide de diffusion : Consortium de Validation des Compétences.

Cet ouvrage est le fruit d'une formalisation progressive des démarches et des outils déployés sur deux types d'expérimentation.

- 1** l'accompagnement des agents via les ateliers compétences notamment,
- 2** l'accompagnement des recruteurs (la question de la pertinence de l'utilisation des critères «compétences transversales» dans les recrutements).

Ce travail a été mené avec l'intervention en tant qu'experte de Mariela de Ferrari.

#### **Comité de rédaction – équipe projet par ordre alphabétique du nom:**

Anne Lise Torck, Conseillère mobilité carrière, PFRH PACA

Joël Vincent, Conseiller mobilité, formation, GPEEC, PFRH Corse

#### **Remerciements :**

Sont vivement remerciés pour leurs précieuses contributions à la réalisation de cet ouvrage:

**L'équipe de la PFRH PACA** et plus particulièrement, Mesdames Françoise Calmels, conseillère GPRH, Mathilde Furet, conseillère formation, Célia Ghersi, conseillère GPEEC et Claire Saez, conseillère formation pour leur contribution à l'élaboration du référentiel des compétences transversales ainsi que Delphine Couzet, Directrice de la PFRH PACA pour sa confiance et son soutien.

#### **Nos collègues ayant accepté de participer aux différentes expérimentations :**

- ◆ tous les participants aux ateliers compétences proposés en région pacca et Corse,
- ◆ les membres des réseaux de Conseillers mobilité carrière de PACA et de Corse,
- ◆ les managers, recruteurs ayant accepté d'intégrer ce travail sur les compétences transversales dans leurs pratiques de recrutement : - pour la région PACA, Monsieur Guillaume Pianezze, Secrétaire générale de la Direction régionale des affaires culturelles de Provence Alpes Côte d'Azur ( DRAC) et Madame Catherine Besson, Responsable RH de la DRAC PACA,
- ◆ pour la Corse, tout particulièrement Monsieur Michaël Dorante, Secrétaire général de la Direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement de Corse ainsi que Madame Christine Levy-Fieschi , conseillère mobilité carrière au rectorat de Corse.
- ◆ Enfin nos collègues ayant accepté de s'entretenir avec l'équipe projet sur l'exercice de leurs fonctions :,
- ◆ pour la région PACA, Mesdames Isabelle Lebreton, cheffe du service prestations sociales à la Direction Déléguée Vie et Bien être au Travail du Conseil régional, Messieurs Cedric Bastieri, Directeur adjoint de la plate-forme régionale pilotage budgétaire et stratégie immobilière du SGAR PACA, Bruno Chabal, Chargé de mission au sein du SGAR PACA,
- ◆ pour la région Corse, Madame Gaëlle Nuyttens, responsable de pôle à la DRJSCS de Corse.

## Annexe 1 : Référentiel des compétences transversales dans la FP

Ce document recense les compétences consensuelles validées par tous les partenaires du projet porté par les PFRH Corse-PACA, soutenu par la DGAFP.

Huit compétences sont graduées en corrélation avec les six premiers niveaux du Cadre européen des certifications. Les paramètres « autonomie, responsabilité, complexité, fréquence » orientent les graduations des compétences transversales.

Le niveau de mise en œuvre de la compétence est gradué de 1 à 6. Dans le cadre des compétences transversales exercées dans la FP, ce référentiel retiendra les niveaux 2 à 6 de la compétence. Le palier 1 correspond davantage à des stagiaires ou apprentis et n'est donc pas représentatif du niveau minimum de compétence attendu pour exercer des fonctions dans la FP. A cet effet, le palier 1 en gris, n'a pas été développé.

La graduation de 2 à 6 se fait à partir d'un croisement de paramètres (autonomie, responsabilité, complexité, fréquence), chaque paramètre est évalué sur une échelle de 1 à 8 (paramètre « peu » à « très significatif »).

Cette évaluation de chaque paramètre a pour objectif de déterminer le niveau de graduation du palier de la compétence.

L'évaluation de chaque paramètre :

Autonomie : ●●●●●●●●

Responsabilité : ●●●●●●●●

Complexité : ●●●●●●●●

Fréquence : ●●●●●●●●

(Autonomie, Responsabilité, Complexité, Fréquence) est précisé pour la compétence inter agir à l'oral. Cette évaluation sera ensuite la même pour les 7 autres compétences.

### Quelques conventions d'écriture du référentiel :

Compétence transversale :			
La forme infinitive a été choisie afin d'englober l'ensemble des savoir-faire décrits pour chaque degré de maîtrise de la compétence			
Descripteurs de compétences	Degré d'autonomie de responsabilité, de complexité et de fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple...
Des verbes conjugués à la troisième personne précisent ce que chacun fait à chacun des 6 niveaux gradués	Niveau d'autonomie, de responsabilité, de complexité nécessaire à la réalisation de la tâche. La fréquence est significative lorsqu'elle permet de valider un degré de maîtrise de la compétence important. Autonomie= Responsabilité= Complexité= Fréquence =	La forme nominale vient illustrer les composants de la compétence graduée, suivant le degré d'autonomie et de responsabilité	La forme permettant d'illustrer les exemples est variable : des verbatim présentés en italique et entre guillemets, des savoir-faire exprimés à la troisième personne du singulier illustrés par des exemples issus de certaines fonctions transversales ou des postes de travail de la Fonction Publique

## Compétence : Interagir à l'oral en contexte professionnel



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Possibilité d'interagir avec des interlocuteurs internes/externes sur des sujets de moins en moins familiers, dans des circonstances de plus en plus variées
- Objet et paramètres des situations de communication informelles et formelles, simples ou complexes, à faible ou fort enjeu
- Possibilité de choisir les contenus adaptés à chaque situation (de quoi on parle ou pas, selon la situation et l'interlocuteur)

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Présente et décrit partiellement son parcours et son activité	La participation à l'interaction est limitée à des réponses brèves à la demande de l'interlocuteur (collègues, supérieur hiérarchique) Autonomie : ●○○○○○○○○ Responsabilité : ●○○○○○○○○ Complexité : ●○○○○○○○○ Fréquence : NS	Les réponses données à des questions portant sur des sujets connus sont parcelaires, avec une éventuelle nécessité de relance.	Présente quelques éléments de son identité - nom, prénom, état civil, nombre d'enfants, entourage familial, lieu d'habitation. Comprend quelques consignes courtes, explicites Donne des informations ciblées sur son activité
<b>Palier 2</b> Présente sur sollicitation des informations courantes dans un contexte connu	La capacité d'initiative dépend de la familiarité avec le sujet abordé et du statut de l'interlocuteur (collègues, supérieurs hiérarchiques, quelques usagers) Autonomie : ●●○○○○○○ Responsabilité : ●●○○○○○○ Complexité : ●●○○○○○○ Fréquence : NS	Les échanges s'effectuent avec des interlocuteurs connus et portent sur des activités et des objets reliés à son activité quotidienne	Décrit ses activités, le déroulement de sa journée, une situation professionnelle, un objet, un problème Apporte des réponses à des demandes de précision Se renseigne et demande des informations nécessaires à son activité
<b>Palier 3</b> présente et justifie ses choix auprès d'interlocuteurs variés	La gestion de l'échange est effectuée de manière autonome auprès d'interlocuteurs variés (collègues, supérieurs hiérarchiques, usagers, fournisseurs, quelques partenaires) Autonomie : ●●●●○○○○ Responsabilité : ●●●●○○○○ Complexité : ●●●●○○○○ Fréquence : ●●●●○○○○	L'éventail des échanges concerne des situations de communication auprès d'interlocuteurs connus et inconnus liés à son activité Les canaux de la communication sont multiples (face à face, téléphone, interphone ...)	Décrit ou raconte, en face à face, ou au téléphone un événement survenu dans son activité, fournit des exemples pour illustrer sa justification Explique des choix en lien avec son activité, son contexte dans des situations variées (réunions avec des usagers ou des fournisseurs, instances de contrôle)

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 4</b> Adapte ses manières de dire/ ne pas dire face à des interlocuteurs connus dans son périmètre d'activité.</p>	<p>L'initiative de la parole est prise à bon es-cient dans des interactions multiples, en contexte connu (collègues, supérieurs hiérarchiques, partenaires locaux) Autonomie : ●●●●●●●○ Responsabilité : ●●●●●●●○ Complexité : ●●●●●●●○ Fréquence : ●●●●●●●○</p>	<p>Les interlocuteurs – connus et inconnus – et le type d'échanges nécessitent des adaptations dans les manières de dire et de questionner</p>	<p>Participe à un débriefing formel, une réu-nion et expose son point de vue Questionne et assure les interactions au sein d'un groupe de travail au sein d'un projet, d'entretiens individuels de suivi Formule des consignes de travail com-préhensibles pour son équipe, et reformule en donnant des exemples si néces-saire</p>
<p><b>Palier 5</b> Argumente et facilite l'élaboration de points de vue au sein de collectifs connus</p>	<p>La prise de parole s'effectue sur des sujets relevant de son expertise métier, auprès d'interlocuteurs connus/inconnus (agents de services variés, partenaires, usagers, ...) Autonomie : ●●●●●●●○ Responsabilité : ●●●●●●●○ Complexité : ●●●●●●●● Fréquence : NS</p>	<p>La gestion de situations de communica-tion est assurée par le biais d'un discours distancié et des procédés de reformula-tion</p>	<p>Anime et/ou participe à des réunions de concertation Animation de communautés profession-nelles Intervention sur la presse à propos d'évé-nements relevant de son périmètre d'ex-pertise (canicule, etc.).</p>
<p><b>Palier 6</b> Varie ses manières de communiquer en fonction des publics et des enjeux liés à toute situation institutionnelle</p>	<p>La prise en charge du discours et des ar-guments s'effectue au nom de l'institution auprès d'un parterre de partenaires multi-ples (privés, publics, associatifs...)</p>	<p>La prise de parole, à caractère institution-nel, concerne toutes les thématiques, in-cluant des situations à fort enjeu</p>	<p>Gère des situations exceptionnelles ou de crise (inondations, attentats, intoxica-tions alimentaires Réunions d'information, inauguration de bâtiment public, cérémonies remise de décoration, etc.). Enjeux possibles : fédérer, faire adhérer, promouvoir une vision, faire entendre son discours au sein d'une multitude de mes-sages, par exemple auprès du Préfet, d'élus, d'autres administrations, syndicats, etc. Explique la réforme de la Fonction Pu-blique, argumente auprès d'un groupe de fonctionnaires l'impact de la réforme sur l'organisation du travail.</p>

Le niveau des 4 paramètres est le même pour chacun des paliers des 8 compétences.

## Compétence : Interagir à l'écrit en contexte professionnel



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Etendue des genres de discours maîtrisés et des destinataires visés par les productions écrites,
- Etendue des formes d'écrit pouvant aller du courriel à la note d'impact et aux éléments de langage en passant par la production technique et/ou réglementaire,
- Degré de recevabilité de l'écrit suivant destinataires – formes orthographiques et typographiques, cohérence des contenus.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 1</b> Identifie les éléments clés d'un écrit informatif très court. Rédige quelques mots relatifs à son contexte</p>	<p>La compréhension et la production prennent appui sur des aides et des ressources disponibles dans le contexte d'usage.</p>	<p>La reconnaissance de l'organisation typographique des principaux types d'écrits émanant de son environnement permet d'identifier la nature et la fonction de ces écrits. Les écrits récurrents de son environnement sont remplis et des listes de mots concernant l'activité quotidienne sont produites.</p>	<p>(identifie des listes de produits, formulaires internes, emplois du temps, remplissage partiel d'écrits formatés).</p>
<p><b>Palier 2</b> Identifie les informations pertinentes dans des textes simples de son environnement.  Rédige des textes informatifs courts relatifs à son contexte</p>	<p>La compréhension et la production dépendent du caractère familier et prévisible du texte.</p>	<p>La compréhension de la situation de communication et de l'objet du message s'effectue dans des textes courts à caractère informatif et portent sur l'activité quotidienne. Les documents renseignés se réfèrent à son activité quotidienne.</p>	<p>Réalise des notices, des plannings, un remplissage partiel de rapports d'incident, complète un modèle existant avec l'aval du supérieur hiérarchique.</p>
<p><b>Palier 3</b> Identifie la plupart des écrits nécessaires à son activité. Rédige des documents relatifs à son activité et à son contexte.</p>	<p>La compréhension concerne des sujets liés à son activité quotidienne. Le contenu des textes/messages rédigés sur son activité relève de sa responsabilité.</p>	<p>Les documents utilisés permettent de décrire et d'informer sur son activité.  La transmission des messages concerne des destinataires connus rattachés au suivi de son activité.</p>	<p>comprend des notices, des consignes simples et des procédures. Remplit des protocoles, de tableaux de suivi. Rédige des rapports d'incident, des procès verbaux.</p>



Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 4</b> Traite et rédige des textes pour lui et pour autrui dans son périmètre d'activité.</p>	<p>La compréhension de textes s'effectue pour son activité et celle de son équipe. La responsabilité des écrits pour son activité et celle de son équipe lui revient.</p>	<p>Les documents lus et produits concernent l'activité de son service et s'adressent aux N+1 et N-1.</p>	<p>Rédige :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des consignes, des notices, des notes d'information pour son équipe</li> <li>- des rapports d'activité,</li> <li>- les comptes-rendus des entretiens d'évaluation de son équipe pour son supérieur hiérarchique et chaque membre de son équipe.</li> </ul>
<p><b>Palier 5</b> Analyse des écrits techniques, institutionnels, juridiques en vue de reformulations écrites. Rédige tous type de documents d'aide à la décision.</p>	<p>Les écrits gérés sont lus et rédigés pour informer et appuyer la décision d'autrui La rédaction de discours s'effectue pour autrui.</p>	<p>La compréhension des écrits inclut la prise en compte des risques et des opportunités liés à la sélection d'informations transmises pour la prise de décision. Le type d'écrits produit demande de se mettre à la place de la personne morale pour laquelle on écrit.</p>	<p>Rédige des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bilans d'activité, rapports de projet,</li> <li>- compte-rendu de réunion,</li> <li>- notes d'impact sur sa thématique pour aider à l'élaboration d'argumentaire et à la prise de décision.</li> </ul>
<p><b>Palier 6</b> Gère, traite et rédige des textes complexes et variés pour soi et pour autrui à fort enjeu décisionnaire.</p>	<p>Les écrits complexes sont interprétés de manière critique. L'interprétation est assurée. Les sujets sont très variés et dépassent les thématiques de son métier.</p>	<p>Les enjeux de tout type de document relatif à son contexte sont identifiés et compris. Les écrits produits sont très variés- à visée explicative, argumentative ou de développement de l'activité- et portent sur l'activité de l'organisation/environnement.</p>	<p>Rédige des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- notes de synthèse, notes d'intention, discours,</li> <li>- argumentaire sur des thématiques variées à partir de données fournies par ses collaborateurs.</li> </ul>

## Compétence : Utiliser les ressources numériques 1



### Éléments considérés pour l'appréciation des degrés de maîtrise de la compétence :

- Capacité à chercher ou à produire du contenu et à le trier en fonction d'un objectif donné de façon autonome,
- Possibilité d'utiliser des environnements numériques variés (windows, plates-formes en ligne, réseaux sociaux professionnels),
- Diversité des outils et des fonctions mobilisés et des ressources numériques produites.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Utilise des fonctions de base d'un outil numérique connu	L'utilisation des fonctions de base est guidée par autrui	L'accès aux fonctions utilisées est rendu possible par un tiers désigné, qui fournit les éléments de contenu nécessaires à la réalisation.	Met en route un ordinateur/une tablette, ouvre et ferme des logiciels, imprime un document. Utilisation d'un navigateur pour accéder à internet (ouverture, repérage dans une page Internet) Se repère dans une arborescence
<b>Palier 2</b> Utilise des fonctions de base de quelques outils numériques	Le choix de la fonction numérique est supervisé L'utilisation des fonctions de base est autonome	L'utilisation des fonctions de base est effectuée suivant les consignes et le guidage d'un tiers désigné	Crée, nomme, supprime, enregistre, déplace des dossiers et des fichiers simples. Personnalise des courriers-types (invitation, convocation, information) Remplit des écrits formatés
<b>Palier 3</b> Utilise régulièrement les outils numériques en fonction du contexte et des situations.	Le choix des fonctions utilisées relève de sa responsabilité Les fonctions de base sont utilisées de manière autonome	Les fonctions utilisées et leurs contenus varient suivant les contextes d'usage	Choisit les modalités les plus efficaces pour répondre à la situation rencontrée en utilisant les applications adaptées (traitement de texte ou tableur) Saisit des informations sur des applications spécifiques (Chorus, dialogue, applicatifs métiers ...)

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 4</b> Adapte les ressources numériques au service de son activité ou pour autrui. Utilise différents moteurs de recherche sur le Web.</p>	La personnalisation des supports relève de sa responsabilité.	Les ressources numériques et leurs fonctions sont analysées et modifiées si besoin.	Adapte et /ou crée des tableaux, des graphiques, des diaporamas avec gestion de graphiques, des supports utiles à l'activité.
<p><b>Palier 5</b> Élabore des supports variés et complexes pour son activité et celle de ses partenaires – internes, externes.</p>	La conception des ressources relève de sa responsabilité.	Le degré de maîtrise technique des outils informatiques permet de sélectionner et de créer des supports complexes.	Réalise des tableaux et graphiques montrant l'évolution d'un territoire, élabore des cartographies, des rapports d'activités illustrés de graphiques.
<p><b>Palier 6</b> Produit des contenus multimédias à l'aide de plates-formes, outils et environnements</p>	L'initiative de production ou modification de contenus relève de sa responsabilité, la validation revient au commanditaire.	La connaissance des différents outils et leur fonctionnalité lui permet de sélectionner les plus pertinents pour la conception.	Élabore des modules de formation en ligne, création de vidéos. Formalise des veilles documentaires sur plates-formes collaboratives.

## Compétence : Prendre en compte les cadres réglementaires et les usages de l'environnement



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Etendue de la connaissance des cadres réglementaires de son environnement,
- Etendue de la connaissance des codes explicites et implicites à respecter,
- Explicitation des principes et des enjeux liés au respect des codes et des cadres.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Identifie les cadres réglementaires liés à son activité.	Les conventions sont identifiées avec l'aide d'un tiers désigné.	Le respect des conventions est conforme aux indications données.	Identifie la tenue vestimentaire adapté à ses missions, les horaires d'arrivée/départ/semaine, le nom et le statut de son responsable.
<b>Palier 2</b> Applique les procédures et les codes relationnels en usage dans son environnement.	Les conventions et leurs rôles sont identifiés avec l'aide éventuelle d'un tiers.	Le respect et l'adaptation aux règles et conventions relèvent de situations connues.	Respecte les durées des pauses, les tenues variées suivant les exigences du service, le tutoiement /vouvoiement en fonction des usages.
<b>Palier 3</b> Met en œuvre en autonomie les consignes et procédures dans le respect des cadres et des usages.	La compréhension des usages et l'application des cadres s'effectue en autonomie et grâce à des observations / au décryptage de son environnement.	Le respect des cadres et des usages est conforme à l'ensemble du fonctionnement de son environnement.	Choisit parmi deux cadres réglementaires existants pour le respect des horaires (fixes ou variables). En fonction du type d'accueil à réaliser, l'agent choisit sa tenue et des formes d'adresse suivant les publics accueillis.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 4</b> Assure et contrôle le respect des cadres et des usages.</p>	<p>L'application des cadres et leur respect relèvent de sa responsabilité.</p>	<p>L'adaptation des usages dans des situations courantes permet le respect des cadres et des modes de fonctionnement installés.</p>	<p>Connaît et veille à faire respecter le règlement intérieur aux membres de son équipe. Explicite les usages vestimentaires et les habitudes du service (prendre son café à des endroits/heures établies de manière tacite, bermudas, tenues décontractées ou formelle suivant les événements/situations), les espaces, frontières invisibles, les modes de communication, etc.</p>
<p><b>Palier 5</b> Assure le respect des cadres et des usages et en propose d'éventuelles adaptations.</p>	<p>L'application des cadres et des usages - pour soi et autrui- s'effectue en toute autonomie. L'explicitation pour autrui relève de son périmètre et de sa responsabilité.</p>	<p>L'adaptation des usages dans des situations complexes permet le respect des cadres et des modes de fonctionnement installés.</p>	<p>Responsables de service, tout responsable chargé du suivi d'une équipe : vérifie le respect des horaires, des règles et des codes sociaux en usage, les rappelle et les explique si nécessaire. Observe et décrypte les usages et les modes de fonctionnement des partenaires (télétravail, travail nomade, travail à horaires fixes sur site induisant des attitudes différentes à l'égard des activités de travail. Élargit les représentations des collaborateurs sur les différentes manières de travailler et de se comporter, de ce qui est valorisé (codes sociaux liés aux laboratoires d'innovation, démarche « usagers » qui prend en compte les avis et les demandes des bénéficiaires, etc.) prend des mesures individuelles (entretien, note de rappel aux normes, sanctions, adaptations personnalisées en cas d'allergie, handicap, etc.).</p>
<p><b>Palier 6</b> Adapte si nécessaire les règles de fonctionnement liées aux cadres et aux usages.</p>	<p>Les modalités d'adaptations relèvent de sa responsabilité et tiennent compte des cadres et des objectifs du service. La communication des nouvelles normes auprès de ses collaborateurs est de son ressort.</p>	<p>Les adaptations mises en place font suite à une analyse critique du fonctionnement de son service au regard de l'évolution du contexte.</p>	<p>Valide et met en œuvre le plan qualité de bio-travail de sa structure. Valide et porte la charte managériale de sa structure.</p>

## Compétence : Gérer des informations



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Etendue de connaissances nécessaires au choix d'informations,
- Possibilité d'exprimer un avis critique par rapport à la pertinence et la qualité de l'information traitée,
- Capacité à rechercher, trier, hiérarchiser, sélectionner, interpréter des informations.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Identifie les informations mises à disposition pour son activité.	L'accès aux différentes informations est guidé par tiers désigné.	Les informations sont mises en relation avec l'activité.	Consulte le planning des réunions grâce à un mode opératoire défini (agent d'accueil), y relève les informations utiles chaque jour.
<b>Palier 2</b> Vérifie la disponibilité des informations nécessaires à son activité.	Les informations sont recherchées en partie à son initiative.	Les informations disponibles sont vérifiées. Les informations éventuellement manquantes sont recherchées.	Se renseigne avant d'orienter une demande individuelle (agent d'accueil). Oriente les demandes individuelles dans les différents services de l'institution au regard des informations qui lui sont fournis (agent d'accueil).
<b>Palier 3</b> Sélectionne des informations en fonction des objectifs et des circonstances de l'activité.	Le traitement des informations relève de son initiative.	Le choix des informations nécessaires est pertinent. La transmission des informations est adaptée.	Alerte son chef de service sur des points considérés comme importants pour le bon déroulement de l'activité (en aval, en amont, pendant les heures d'accueil). Un gestionnaire RH prend en compte l'information qui lui est transmise par son supérieur hiérarchique et la répercute sur sa gestion.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 4</b> Évalue la pertinence de l'information et la diffuse de façon appropriée.	La transmission de l'information et ses modalités sont de son ressort.	L'information choisie est adéquate. La diffusion de l'information atteint les bons destinataires par les canaux adaptés.	Un chef de bureau de gestion RH actualise ses informations sur les états de la réglementation et la diffuse à ses équipes.
<b>Palier 5</b> Produit pour autrui de l'information en vue d'aider à la décision.	L'élaboration de l'information et son mode de diffusion relèvent de son ressort.	Les informations gérées sont issues de sources juridiques, économiques, managériales, etc.) et leur traitement constitue un enjeu important d'aide à la décision.	Hiérarchise, extrait et reformule des informations considérées comme pertinentes pour autrui (chef de service, décideur).
<b>Palier 6</b> Interprète des informations pour prendre ses décisions.	L'interprétation de l'information permet d'assumer les prises de décision.	Les informations sont interprétées afin d'étayer la prise de risque dans le cadre de ses décisions.	Sélectionne trie et hiérarchise les informations qui lui sont transmises pour porter la doctrine de l'État auprès de ses partenaires ( ex. aménagement du territoire).

## Compétence : Organiser son activité



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Degré d'organisation dans la réalisation des activités.
- Prise en compte d'éléments multiples pour établir des priorités (diversité de la nature des activités et des partenaires concernés, nombre de personnes impliquées dans l'activité).
- Place à la temporalité et prise en compte du degré d'urgence dans l'organisation des activités.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Identifie les éléments structurant l'organisation de l'activité prévue.	L'organisation de l'activité est imposée et énoncée par le responsable désigné.	Les éléments constitutifs de l'organisation de l'activité sont clairement énoncés.	Énumère les étapes d'ouverture du poste d'accueil (avoir à disposition le guide d'accueil, imprimer les plannings de la journée).
<b>Palier 2</b> Applique l'organisation prévue pour son activité.	L'organisation peut aussi inclure une part d'initiative, sous supervision.	La réalisation de l'activité est conforme à l'organisation imposée.	Suit le mode opératoire de traitement d'un dossier dans l'ordre prescrit et le temps imparti.
<b>Palier 3</b> Organise son activité au regard des exigences d'une situation.	L'organisation de son activité est réalisée en autonomie et en fonction des exigences situationnelles.	L'organisation de l'activité intègre entièrement les exigences. L'organisation permet la réalisation dans les temps impartis.	Elle/il a un temps limité, des usagers qui affluent, des protocoles à respecter en termes de délai d'attente, suivant les catégories de demandes et de personnes accueillies (fonction d'accueil).



Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 4</b> Ajuste si nécessaire l'organisation de son activité et/ou celle de son équipe.	L'organisation de son activité ou celle d'autrui relève de sa responsabilité.	L'organisation retenue tient compte des différentes variables connues et prévisibles (objectifs, calendrier, délais, échéances, contraintes, constitution de l'équipe, etc.)	Réalise et priorise son plan de charges et/ou celui de ses collaborateurs en fonction des contraintes internes (pour une équipe réduite).
<b>Palier 5</b> Définit l'organisation adéquate au regard des paramètres des projets	L'adaptation de l'organisation de son activité et celle d'autrui relève de sa responsabilité.	Les ajustements tiennent compte des circonstances imprévisibles.	Réajuste le plan de charges des agents en fonction des impératifs du service ou des aléas extérieurs à caractère imprévisible (priorité à la réalisation de la paie, redistribution de tâches en fonction des objectifs prioritaires).
<b>Palier 6</b> Élabore et coordonne l'organisation de plusieurs services	La définition du périmètre organisationnel et l'évaluation des besoins matériels et humains relève de sa responsabilité.	L'organisation des missions tient compte des stratégies, des orientations et des objectifs définis par le(s) commanditaire(s).	Élabore et met en œuvre un plan d'action qui tient compte des diagnostics et des étapes de la conduite de projet dans le cadre de la démarche d'amélioration continue.

## Compétence: Agir face aux aléas et aux situations d'urgence



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Capacité à analyser des problèmes (liés à une situation donnée, liés aux ressources internes et/ou externes),
- Degré de connaissance de protocoles de résolution de problèmes,
- Possibilité d'anticiper des aléas et de prévoir des solutions en tenant compte de paramètres multiples.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Identifie un événement imprévu (situation courante) et relaie l'information à sa hiérarchie.	Analyse autonome et transmission adaptée à la hiérarchie.	La personne responsable est avertie dans les délais prescrits.	Un agent de fournitures identifie l'absence d'un produit en stock et le signale à son responsable.
<b>Palier 2</b> Propose une action adaptée à sa hiérarchie face à un événement imprévu en situation courante.	Analyse autonome et proposition à la hiérarchie d'une action correctrice : pas de responsabilité directe.	La personne responsable est avertie et il lui est proposé une action correctrice.	Un agent de fournitures identifie l'absence d'un produit en stock et propose une commande adaptée à son responsable pour validation.
<b>Palier 3</b> Met en œuvre une action adaptée face à un événement imprévu en situation courante.	Analyse autonome et responsabilité de l'action confiée et mise en œuvre.	La personne responsable est avertie de la mise en œuvre d'une action correctrice.	Un agent de fournitures identifie l'absence d'un produit en stock et informe son responsable qu'il a passé la commande.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<p><b>Palier 4</b> Agit après consultation de sa hiérarchie face à des événements exceptionnels.</p>	<p>Détecte le caractère exceptionnel d'une situation et en avertit sa hiérarchie. Propose une action quand la situation relève de son périmètre d'activité.</p>	<p>1-Dans une situation exceptionnelle et imprévue la personne responsable est avertie.</p>	<p>Suite à une sollicitation imprévue et urgente (organiser le temps du déjeuner pour l'accueil de partenaires), l'agent propose une commande adaptée à son responsable. Il manque trois personnes à son équipe, il propose à son N+1 un recrutement temporaire.</p>
<p><b>Palier 5</b> Propose des solutions adaptées dans le cadre de situations exceptionnelles complexes.</p>	<p>Analyse en autonomie et prend la responsabilité des actions correctrices proposées.</p>	<p>1-Dans une situation exceptionnelle et imprévue, propose au manager stratégique des actions correctrices à mettre en œuvre. 2-face à un événement imprévu en situation courante, valide la proposition d'action d'un collaborateur.</p>	<p>Dans le cadre d'une plateforme d'achats, décide de révoquer une commande engagée, face à une action non réalisée. Rédige en urgence une note pour sécuriser une décision du Préfet face à des situations exceptionnelles: aléas climatiques, etc.</p>
<p><b>Palier 6</b> Tranche sur les solutions proposées pour résoudre des situations exceptionnelles.</p>	<p>Décide en autonomie sur les actions à mener pour répondre à des problématiques imprévues et complexes. Assume la responsabilité des décisions prises dans un cadre stratégique prédéfini.</p>	<p>En toute situation, le cadre stratégique anticipe les aléas. Il conseille les parties prenantes sur les modalités de résolution de problèmes.</p>	<p>Analyse les différentes propositions qui lui sont faites au regard des enjeux liés aux aléas et choisit l'acte à poser pour retourner à l'équilibre (mesures de la circulation des voitures en cas de canicule ou de pollution élevée, réquisition de bâtiments et relogement de populations sinistrées).</p>

## Compétence: Travailler en équipe



### Éléments considérés pour l'appréciation du degré de maîtrise de la compétence :

- Attitude à l'égard des autres membres d'un collectif et des manières d'envisager le travail,
- Possibilité de remettre en question ses points de vue et de les élargir à travers l'apport des pairs,
- Compréhension de l'intérêt à coopérer – pour soi et son projet, pour son service, pour la Fonction Publique.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 1</b> Se conforme aux modes de fonctionnement d'une équipe donnée.	L'organisation ainsi que les modalités de participation au travail d'équipe sont fixées par le responsable.	La présence à un groupe est déterminée par le responsable.	Participe à une activité en équipe ou en binôme sur instruction de son responsable.
<b>Palier 2</b> Identifie le rôle des participants et sa position dans le groupe.	L'organisation du travail d'équipe est fixée par le responsable. La participation au travail d'équipe se fait en cohérence avec le rôle qui lui est attribué.	La définition des places et des rôles relève du responsable du groupe. La gestion des relations interpersonnelles lui revient.	Met en œuvre les consignes et interagit le cas échéant avec des interlocuteurs désignés par son responsable.
<b>Palier 3</b> Fait des propositions et prend en compte les avis des membres de l'équipe.	La participation au travail d'équipe est réalisée en autonomie en tenant compte des consignes données.	Les contenus des propositions effectuées tiennent compte des paramètres multiples y compris l'avis des autres participants.	Participe à des réunions de service et échange sur les contenus de son activité. Contribue à des collectifs de travail désignés par son supérieur hiérarchique dans le cadre des missions qui lui sont confiées.

Descripteurs de compétences	Autonomie et responsabilité, complexité, fréquence	Indicateurs génériques	Par exemple ...
<b>Palier 4</b> Anime le travail collectif, peut varier sa place et son rôle au sein de son équipe	L'animation et la cohésion du collectif relèvent de sa responsabilité. L'identification et l'évaluation de situations individuelles problématiques relèvent de sa responsabilité.	La contribution aux groupes et aux échanges du groupe s'effectuent de manière autonome. La transmission de certaines informations relatives aux situations individuelles problématiques lui revient.	Définit les modalités de travail et le rôle des membres du groupe.  Dans le cadre des réunions d'équipe (qu'elle/il organise) informe son équipe et donne la place à des membres de son équipe pour valoriser leurs propositions et encourager la cohésion d'équipe.
<b>Palier 5</b> Met en place un fonctionnement pour développer le travail de son équipe.	La détermination des rôles du collectif de travail relève de sa responsabilité.	La responsabilité du travail collectif est de son ressort. La contribution de chaque participant au groupe est soutenue par son conseil	En situation de transformation, anime un collectif de travail (passage à la dématérialisation, mise en place de sous-groupes projet en y associant toutes les parties prenantes afin de fédérer et faire co construire des modalités de passage à la dématérialisation).
<b>Palier 6</b> Assure la coopération entre équipes et distribue les rôles en fonction des compétences de chacun.	La conception des modalités du travail coopératif inter-équipes (interne-s) – externe) lui revient.	La conception du travail coopératif assure le décloisonnement des logiques territoriales et institutionnelles en vue d'une vision commune.	Récupère la directive du Ministère, identifie et sollicite les personnes ressources pour la mise en œuvre du projet (par exemple la dématérialisation).

**Niveau 1** : agent d'exécution en situation d'intégration (stagiaire, PACTE, Apprenti,tec.).

**Niveau 2** : agent d'exécution (gestionnaire, manutentionnaire, agent polyvalent, agent d'accueil, etc.).

**Niveau 3** : techniciens (secrétaire administratif, assistant d'administration général, secrétaire, etc.).

**Niveau 4** : manager opérationnel : anime un collectif d'agents sous la responsabilité d'un manager dirigeant ou stratégique. Pilote les activités prises en charge par son équipe pour atteindre les objectifs opérationnels. Organise, planifie et répartit l'activité en déclinant la stratégie en objectifs opérationnels, assure un reporting régulier de son activité.

**Niveau 5** : manager transverse : exerce son activité sous l'autorité hiérarchique d'un manager dirigeant ou d'un manager stratégique. Conduit une / des mission(s) impulsée(s) par un commanditaire interne ou externe, en lien avec la stratégie et les orientations qui lui sont fixées.

**Niveau 6** : manager dirigeant et stratégique : définit les orientations du service et assure le management général de sa direction en participant aux instances de gouvernance où il prend part aux décisions stratégiques au sein d'une équipe de direction.

Compétences RECTEC	Interagir à l'oral en contexte professionnel	Interagir à l'écrit en contexte professionnel	Utiliser les ressources numériques	Prendre en compte son cadre réglementaire et les codes sociaux
Situation professionnelle				
où? Dans quel contexte?				
Avec qui/pour qui?				
Comment?				
Palier CT (1 à 6)				
Palier CT : justifier-le en rapport avec la situation choisie				

Compétences RECTEC	Gérer les informations	Organiser son activité	Agir face aux aléas	Travailler en Situation professionnelle groupe et en équipe
Situation professionnelle				
où? Dans quel contexte?				
Avec qui/pour qui?				
Comment?				
Palier CT (1 à 6)				
Palier CT : justifier-le en rapport avec la situation choisie				

## Contacts

### **Préfecture de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur( PACA)**

Secrétariat général pour les affaires régionales  
Plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH (PACA)  
[plate-forme-rh@paca.pref.gouv.fr](mailto:plate-forme-rh@paca.pref.gouv.fr)

### **Préfecture de la Corse**

Secrétariat général pour les affaires de Corse  
Plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH (Corse)  
[plate-forme-rh@corse.pref.gouv.fr](mailto:plate-forme-rh@corse.pref.gouv.fr)

Décembre 2019 - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - CC BY-NC

