

FICHE OUTIL

MÉTHODES POUR IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

De quoi s'agit-il ?

Un tableau synthétique des **méthodes permettant d'identifier les « besoins en compétences »**.

Un « besoin en compétence » désigne une capacité qu'une personne ou une équipe doit acquérir ou améliorer pour mener à bien ses missions.

Ce tableau distingue trois niveaux de besoins en compétences (individuel, collectif et institutionnel). Pour chaque niveau, le tableau propose des méthodes et outils afin de repérer précisément les compétences nécessaires dans l'exécution du travail.

Pour faire quoi ?



Plan de formation

Pour qui ?

Responsable·s

Référent·e·s formation

L'outil en pratique



› Une version Word de cet outil « à remplir » est disponible via la rubrique outil du site competentia.be

Voici un tableau récapitulatif des méthodes pour identifier les besoins en compétences

BESOINS EN COMPÉTENCES	BESOIN INDIVIDUEL (Concerne une personne)	BESOIN COLLECTIF (Concerne une équipe, un métier, un pôle...)	BESOIN INSTITUTIONNEL (Concerne l'ensemble de l'organisation)
EXEMPLE	Être capable de créer et dispenser un nouveau programme de formation	Être capable de pratiquer la communication non-violente <i>(pour l'équipe éducative)</i>	Être capable d'évacuer le bâtiment en cas d'incendie
MÉTHODE ET MOYENS POUR L'IDENTIFIER	<ul style="list-style-type: none"> • Le feedback de collègues ou d'un·e N+1 • La description de fonction • L'entretien individuel • L'auto-évaluation • Le référentiel de compétences • Le bilan de compétences • Un questionnaire des besoins en compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Une réflexion en équipe • Une réunion de coordination • Une analyse des fonctions et compétences collectives • La supervision /l'intervision/ • La gestion de projet • Une évaluation de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • La réglementation interne (règlement de travail) et externe (loi, décret...) • Le plan stratégique • Une réflexion en équipe • Le diagnostic social, une démarche qualité, ...

Légende du tableau :

- › Besoins individuels : concernent une seule personne (même si celle-ci fait partie d'une équipe).
- › Besoins collectifs : concernent un ou des groupes de personnes (un métier, une implantation, un département, l'ensemble des stagiaires, un groupe à risque, les nouveaux·elles engagé·e·s...).
- › Besoins institutionnels : concernent l'ensemble de l'organisation. Ces besoins transversaux sont requis par l'institution pour atteindre ses objectifs (parfois, légalement imposés). Ces besoins impactent l'ensemble des travailleur·euse·s de l'institution.

Comment utiliser cet outil ?

- 1 **Sélectionnez une ou plusieurs méthodes** pour récolter les besoins. Privilégiez celles qui existent déjà dans votre organisation ou que vous pouvez facilement mettre en place.
- 2 **Adaptez les méthodes** choisies aux spécificités de votre structure.
- 3 **Analysez et priorisez** les besoins identifiés en fonction de vos objectifs stratégiques et des ressources disponibles.
- 4 **Planifiez les apprentissages nécessaires** pour répondre les besoins identifiés.

Quelques mots sur les moyens évoqués dans le tableau :

L'entretien individuel

Cet échange entre le·la travailleur·euse et son·sa responsable vise, entre-autres, à questionner les difficultés rencontrées et à élaborer un plan pour développer ou renforcer les compétences nécessaires. Il peut s'appuyer sur des outils tels que la description de fonction, qui précise les compétences attendues.

- › L'entretien d'évaluation sert, d'une part, à faire le bilan des objectifs de la période écoulée en pointant les difficultés rencontrées et forces mobilisées. D'autre part, à fixer de nouveaux objectifs pour la période à venir.
- › L'entretien de fonctionnement sert à faire le point à mi-parcours sur les objectifs et les moyens fixés lors du recrutement ou de l'entretien d'évaluation. Il s'agit également de résoudre ensemble les éventuelles difficultés et ajuster les moyens si nécessaire.
- › L'entretien de formation permet d'échanger à propos des besoins du·de la travailleur·euse en matière de compétences à développer, pour lui·elle-même, sa mission et pour l'institution.

Outil à télécharger : [Formulaire d'entretien de fonctionnement, d'évaluation, ...](#)

Le questionnaire de récolte des besoins en compétences

Le questionnaire permet de recueillir les besoins en compétences et en formation de l'ensemble du personnel, notamment lorsqu'il est difficile de réunir tout le monde pour un échange direct. Cet outil est particulièrement utile pour identifier les besoins individuels et/ou collectifs.

Attention, le format écrit laisse plus de place à la subjectivité et l'interprétation. Privilégiez un questionnaire nominatif pour clarifier les réponses directement avec les répondants si nécessaire.

Cette enquête interne peut aussi être un outil utile pour préparer un entretien et guider la discussion.

Le feedback

Le feedback est un outil clé pour identifier les besoins en compétences, car il fournit des retours directs et concrets sur les pratiques professionnelles. Le feedback Identifie les actions nécessitant des ajustements ou des améliorations. Ce retour, donné avec précision et bienveillance, aide à cibler les compétences à développer.

La description de fonction

La description de fonction détaille une fonction (ou un métier) : sa mission, les responsabilités qui lui incombent et les compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'agit d'un outil central dans la gestion des compétences puisqu'elle permet aux travailleur·euse·s de se situer et aux responsables (direction, N+1...) d'avoir une base de discussion lors d'un entretien de fonctionnement/d'évaluation.

Outil à télécharger : [La Description de fonction](#)

Le référentiel de compétences

un référentiel de compétences répertorie l'ensemble des compétences nécessaires pour exercer pleinement une fonction. Il détaille généralement aussi les indicateurs illustrant lesdites compétences. Ainsi chaque description de fonction peut se compléter d'un référentiel de compétence.

Exemple de référentiel :

[le dictionnaire des compétences l'administration fédérale](#) et [info métier \(du FOREM\)](#).

Le bilan de compétences

Le [bilan de compétences](#) est un dispositif individuel d'accompagnement visant à faciliter l'évolution professionnelle.

Il vous permet d'analyser ses compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation.

La méthode en groupe (réunion de coordination, intervision, supervision, mise au vert, ...) Collectivement, un groupe de personnes identifie les compétences nécessaires à leur métier ou mission et questionne les compétences à acquérir pour mieux répondre aux exigences du quotidien. Cette réflexion peut émerger d'une analyse d'une situation vécue ou être liée à l'évolution du contexte professionnel et/ou de la fonction.

Pour que les échanges débouchent sur du concret, il est intéressant d'utiliser un outil d'animation de la réunion.

Outil à télécharger : [Méthodes d'animation pour identifier les besoins collectifs](#)

La gestion de projet

La gestion de projet aide à prévoir en amont les compétences nécessaires au projet et ainsi à planifier leur acquisition.

L'évaluation de projet

L'évaluation d'un projet permet d'identifier quelles compétences ont fait défaut et à quel moment. Dans le cas d'une reconduction du projet, vous pouvez alors prévoir l'acquisition desdites compétences avant de l'initier.

Les avantages de cet outil



Déterminer quelles compétences doivent être renforcées, acquises ou maintenues, par qui.

- › Anticiper les **compétences nécessaires** pour les projets futurs et permettre aux travailleur·euse·s de se préparer, favorisant ainsi leur bien-être au travail.
- › Donner une **base méthodologique** pour créer un plan de formation. Après avoir détecté les besoins, il s'agira de trouver les réponses adéquates (formation, tutorat, etc.), de les mettre en œuvre et de les évaluer.
- › Planifier des formations ciblées. Identifier les besoins permet de **préciser le type de formation** le plus pertinent pour répondre aux attentes identifiées.

Les trucs pour réussir



- › **Différenciez les types de besoins** : pédagogiques, organisationnels, matériels. Lors de l'utilisation des méthodes proposées, il est possible que des besoins **non pédagogiques** émergent, comme ceux liés à l'organisation du travail, aux procédures ou au matériel. Ces besoins ne peuvent pas être résolus par la formation. Listez-les et transmettez-les aux responsables compétents.
- › **Prenez en compte les besoins exprimés spontanément** en dehors des moments officiels de consultation. Soyez attentif·ve à ces opportunités.
- › **Impliquez activement les travailleur·euse·s** dans l'identification des besoins garantit des besoins pertinents et favorise l'adhésion aux solutions proposées.

Outils associés



Sur notre site internet (competentia.be) : Les outils consacrés **au plan de formation** sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. S'y retrouve également une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3/10/2022](#)) et éventuelles obligations sectorielles)

