



Référentiel de compétences de l'UE pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion

Guide de l'utilisateur pour le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation

Le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation sont des instruments qui ont été élaborés par la DG Politique régionale et urbaine pour aider les administrations responsables de la gestion et de la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion à recenser les compétences qui doivent être renforcées et à agir en ce sens.

| Version | Date |
|---------|-----------------|
| V1 | 3 novembre 2017 |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES | 2 |
| GLOSSAIRE DES TERMES..... | 3 |
| 1 INTRODUCTION | 5 |
| 2 RAISON D'ÊTRE ET CONCEPTS CLÉS | 7 |
| 2.1 Pourquoi un référentiel de compétences de l'UE et un outil d'autoévaluation? | 7 |
| 2.2 Concepts clés et définitions..... | 8 |
| 3 COMMENT UTILISER LES INSTRUMENTS | 11 |
| 3.1 Phase 1: mise en place de l'évaluation..... | 11 |
| 3.2 Phase 2: déploiement de l'évaluation..... | 13 |
| 3.3 Phase 3: analyse et préparation du plan d'apprentissage et de développement ... | 24 |
| 4 COMMENT PERSONNALISER LES INSTRUMENTS..... | 32 |
| 4.1 Personnaliser le référentiel de compétences de l'UE | 32 |
| 4.2 Personnaliser l'outil d'autoévaluation | 32 |
| 4.2.1 Comment ajouter/modifier des tâches | 32 |
| 4.2.2 Comment modifier les niveaux de maîtrise souhaités | 35 |
| 4.2.3 Ajouter des compétences | 36 |
| ANNEXE 1: RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DE L'UE..... | 40 |
| ANNEXE 2: MODÈLE DE PLAN DE TRAVAIL..... | 41 |
| ANNEXE 3: MODÈLE DU PLAN D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT | 42 |
| ANNEXE 4: MODÈLES D'ANALYSE AU NIVEAU DE L'INSTITUTION | 43 |

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

| Abréviation | Description |
|-------------|---|
| FC | Fonds de cohésion |
| DG REGIO | Direction générale de la politique régionale et urbaine |
| CE | Commission européenne |
| FEDER | Fonds européen de développement régional |
| UE | Union européenne |
| RH | Ressources humaines |

GLOSSAIRE DES TERMES

| Terme | Description |
|--|---|
| Compétence | Capacité d'appliquer ou d'utiliser des connaissances, des aptitudes, des capacités, des comportements et des caractéristiques personnelles pour mener à bien des tâches essentielles, exécuter des fonctions spécifiques ou assumer un rôle ou une position donnés. |
| Référentiel de compétences | Instrument utilisé pour gérer les ressources humaines, incluant des séries de compétences pertinentes pour le développement des organisations et des employés. |
| Employés du niveau décisionnel (décideurs) | Personnes se trouvant à la tête de l'institution du FEDER/du Fonds de cohésion ou agissant à des niveaux de gestion stratégique relativement élevés. |
| Référentiel de compétences de l'UE | Référentiel de compétences établi par la DG REGIO pour le FEDER et le Fonds de cohésion. |
| Groupes de rôles | Les trois types de rôles assumés par les employés participant à la gestion et à la mise en œuvre du FEDER/FC (employés du niveau opérationnel, employés du niveau de la supervision et employés du niveau décisionnel), définis en tenant compte des tâches, des sous-tâches et des responsabilités attribuées à chaque niveau. |
| Équipe de mise en œuvre | L'équipe, au sein d'une administration, qui est responsable de la réalisation d'une évaluation des compétences à l'aide du référentiel de compétences de l'UE et de l'outil d'autoévaluation. |
| Institution | Types d'institutions participant à la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du FC conformément aux règlements: fonctions d'organisme de coordination, d'autorité de gestion, d'autorité de certification, d'organisme intermédiaire, d'autorité d'audit ou de secrétariat conjoint. |
| Instruments | Référentiel de compétences de l'UE et outil d'autoévaluation |
| Description de poste | Document résumant les principales responsabilités, fonctions et tâches, ainsi que les compétences et les niveaux de maîtrise exigés. |
| Compétences de gestion | Compétences relatives à une fonction de gestion et basées sur l'acquisition de connaissances, d'aptitudes et de capacités. |
| Compétences opérationnelles | Compétences que doit posséder le personnel pour gérer efficacement les fonctions qui lui ont été confiées en ce qui concerne la gestion du FEDER et du FC. |
| Employés du niveau opérationnel | Ce sont les experts qui travaillent directement sur les différentes tâches et sous-tâches établies au sein de l'organisation. |
| Compétences professionnelles | Compétences requises pour l'exécution de fonctions professionnelles spécifiques et basées sur des connaissances, des capacités et des aptitudes acquises. |
| Règlements | Règlements pour les Fonds structurels et d'investissement européens 2014-2020. |

| Terme | Description |
|---|---|
| Automatisation robotisée des processus | Application d'une technologie permettant de configurer un logiciel informatique ou un «robot» pour capturer et interpréter des applications existantes afin de traiter une transaction, de manipuler des données, de déclencher des réponses et de communiquer avec d'autres systèmes numériques. |
| Autoévaluation | Évaluation par un individu de son propre niveau de maîtrise des compétences requises pour l'exécution efficace et efficiente des tâches qui lui ont été attribuées. |
| Outil d'autoévaluation (outil) | Outil en ligne utilisé pour évaluer le niveau de maîtrise des compétences de l'utilisateur et déterminer les compétences à améliorer. |
| Sous-tâche | Action exécutée par une autorité (institution) ou une personne produisant un résultat lié à la gestion du FEDER et du FC. |
| Employés du niveau de la supervision (superviseurs) | Il s'agit des employés du niveau d'encadrement intermédiaire des institutions du FEDER/FC; il s'agit généralement des chefs des unités organisationnelles, responsables d'un groupe de personnes, qui ne participent pas directement à la mise en œuvre opérationnelle du programme. |
| Tâches | Groupe de sous-tâches regroupées en fonction d'une même finalité et exécutées par une personne ou un groupe de personnes dans le cadre de leurs activités quotidiennes en vue d'assurer la gestion du FEDER et du FC. |
| Plans d'apprentissage et de développement | Plans de développement des compétences basés sur les résultats d'une évaluation des compétences réalisée à l'aide du référentiel de compétences de l'UE et de l'outil d'autoévaluation. |

1 INTRODUCTION

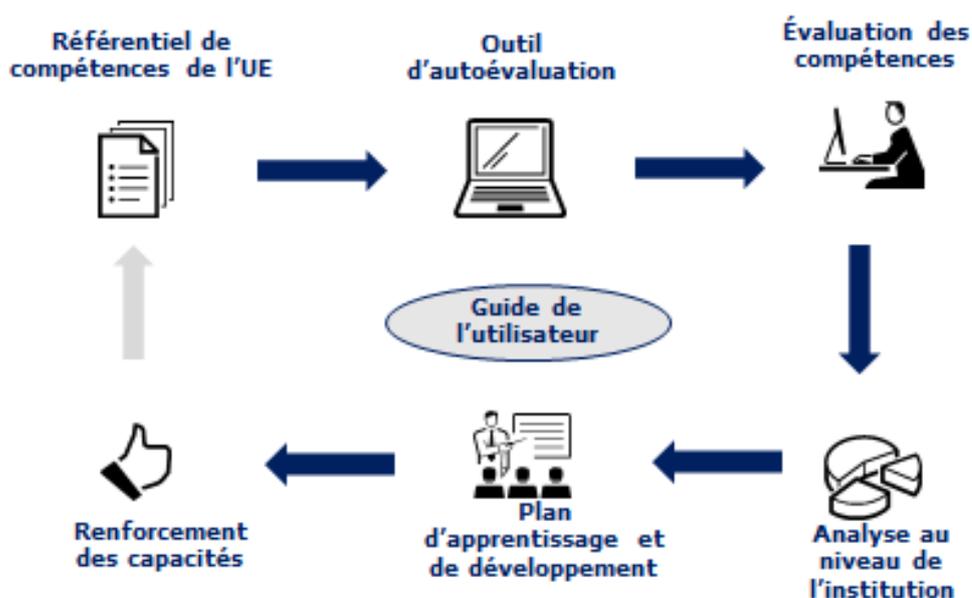
Le présent guide de l'utilisateur a été élaboré par la DG Politique régionale et urbaine (DG REGIO) de la Commission européenne afin d'aider les administrations participant à la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion à mettre en œuvre le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation (ci-après les «instruments»).

Ce guide constitue le principal document d'orientation pour la mise en œuvre des instruments au niveau des administrations. Il est recommandé de le faire lire attentivement par les employés de l'administration qui seront chargés de la mise en œuvre des instruments avant le début de l'évaluation des compétences.

Le guide de l'utilisateur porte sur les points suivants:

- le référentiel de compétences de l'UE détaillant les compétences requises pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion, sa raison d'être et ses avantages (chapitre 2);
- l'outil d'autoévaluation, qui rassemble tous les éléments du référentiel de compétences de l'UE en un instrument permettant l'autoévaluation des compétences des employés et des institutions (chapitre 2);
- l'organisation du processus d'évaluation des compétences, c'est-à-dire la séquence des étapes et des activités qui le composent ainsi que les recommandations sur ce que les institutions devraient ou ne devraient pas faire lors de la mise en œuvre des instruments (chapitre 3);
- la préparation des plans d'apprentissage et de développement (et de leur modèle) afin d'améliorer les compétences à renforcer, y compris un cadre méthodologique pour la sélection des possibilités d'apprentissage les plus pertinentes (chapitre 3);
- des instructions techniques décrivant les étapes à suivre pour modifier le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation (chapitre 4).

Les liens entre ces contenus sont présentés dans l'illustration ci-dessous:



Pour commencer, les administrations devraient:

- se procurer un exemplaire de l'outil d'autoévaluation en envoyant une demande de nom d'utilisateur et de mot de passe à l'adresse **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**, et
- utiliser le nom d'utilisateur et le mot de passe sur le site web suivant, qui héberge l'outil d'autoévaluation:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 RAISON D'ÊTRE ET CONCEPTS CLÉS

2.1 Pourquoi un référentiel de compétences de l'UE et un outil d'autoévaluation?

À mesure que la politique de cohésion a évolué avec le temps, l'étendue des savoir-faire et des compétences nécessaires à sa mise en œuvre a pris de l'ampleur. C'est pourquoi la Commission a décidé d'accorder, en adoptant des mesures concrètes, une importance accrue au soutien des États membres dans leurs efforts visant à renforcer la capacité administrative des administrations nationales et régionales qui gèrent le FEDER et le Fonds de cohésion.

Au cours de la période de programmation 2014-2020, des modifications ont été apportées aux règlements, ce qui a rendu nécessaires de nouvelles compétences pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion. En outre, une gestion efficace des Fonds requiert une gamme de compétences dépassant le cadre des exigences établies dans les règlements.

Pour relever ces défis, la Commission a conçu le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation en tant qu'«instruments» pratiques pour aider les administrations à renforcer leur capacité de gestion et de mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion:

- le référentiel de compétences de l'UE est un instrument destiné à la gestion des ressources humaines. Il définit les compétences nécessaires à l'évolution des employés et des institutions participant à la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du FC.
- L'outil d'autoévaluation est basé sur le contenu du référentiel de compétences de l'UE. Il sert à évaluer le niveau de maîtrise des compétences des employés et des institutions et fournit des éléments factuels pour élaborer des mesures de développement des compétences.

Les principaux avantages de ces instruments sont:

- des instruments de renforcement des capacités adaptés aux spécificités du FEDER et du Fonds de cohésion;
- la possibilité pour les administrations de mener une réflexion sur leur niveau de compétence, tant au niveau des employés qu'au niveau de l'institution;
- une source d'informations destinée aux gestionnaires des institutions sur les besoins de développement des compétences;
- des éléments factuels qui pourront servir à élaborer des stratégies répondant aux besoins de développement des compétences, notamment une utilisation plus stratégique de l'assistance technique des fonds ESI;
- une source de réflexion sur les améliorations pouvant être apportées à la structure organisationnelle de l'administration en ce qui concerne les fonctions relatives au FEDER et au FC;
- une discussion facilitée entre les employés et les superviseurs au sujet du savoir-faire et de la capacité des employés ainsi que de leurs forces et faiblesses;
- aucune exigence en matière de compétences techniques ou de coûts pour les administrations.

L'utilisation des instruments n'est pas obligatoire et les résultats de l'autoévaluation sont destinés à l'usage exclusif des institutions, il n'est pas prévu qu'ils servent à alimenter les rapports soumis à la Commission. Dans le même ordre d'idées, lorsque les

instruments sont mis en œuvre au sein d'une institution, il est recommandé que leur utilisation soit distincte des processus d'appréciation et que les résultats des évaluations des employés soient traités avec confidentialité.

2.2 Concepts clés et définitions

Le référentiel de compétences de l'UE

Le référentiel de compétences de l'UE définit les compétences nécessaires à l'évolution des employés et des institutions participant à la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du FC. Il concerne l'organisme de coordination, l'autorité de gestion et l'organisme intermédiaire, l'autorité de certification, l'autorité d'audit et le secrétariat conjoint. Le graphique ci-dessous donne un aperçu du contenu du référentiel de compétences de l'UE:

| | Organisme de coordination | Autorité de gestion et organisme intermédiaire | Autorité de certification | Autorité d'audit | Secrétariat conjoint |
|---------------------------------|--|--|---------------------------|------------------|----------------------|
| Tâches | 5 | 10 | 2 | 1 | 9 |
| Sous-tâches | 20 | 47 | 13 | 10 | 37 |
| Groupes de rôles professionnels | 3 groupes: niveau décisionnel, niveau de la supervision, niveau opérationnel | | | | |
| Compétences opérationnelles | 35 | 44 | 18 | 18 | 44 |
| Compétences professionnelles | 12 | | | | |
| Compétences de gestion | 12 | | | | |
| Échelles de maîtrise | 1 échelle: de 0 à 4 pour les compétences opérationnelles, professionnelles et de gestion | | | | |

Concrètement, le contenu du référentiel de compétences de l'UE est réparti en plusieurs fichiers Excel distincts (un par type d'institution). La version actuelle du référentiel de compétences de l'UE est incluse à l'ANNEXE 1: RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DE L'UE et un extrait de son contenu est présenté dans le graphique ci-dessous:

| Operational Competencies | Tâche → Programming | Operational level | | | | | Supervisory level | Decision making level | |
|--|---------------------|--|------------------------------|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|--|
| | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | | | Procurement of goods and services under Technical Assistance |
| MA.O.C1 General provisions of ESIF EU / National legal acts | | | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | | ← Compétence | 4 | Niveau de maîtrise → | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| MA.O.C3 Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | | | 4 | 2 | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning | | 3 | 3 | | 2 | 3 | | 3 | 2 |

Pour chaque type d'institution, le référentiel de compétences de l'UE comprend:

- **des tâches et des sous-tâches:** celles-ci sont définies en tenant compte des règlements des fonds ESI pour la période 2014-2020, des dispositions juridiques

nationales et des exemples de bonnes pratiques tirés de l'expérience des différents États membres.

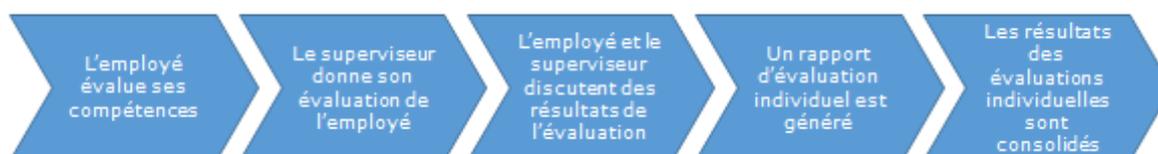
- **des groupes de rôles professionnels:** on distingue trois groupes de rôles professionnels, à savoir les décideurs (généralement le directeur de l'institution FEDER/FC), les superviseurs (par exemple les chefs d'unités organisationnelles) et les employés du niveau opérationnel, qui ont eux-mêmes différents niveaux d'ancienneté;
- **des groupes de compétences:** on dénombre trois groupes de compétences, à savoir les compétences de gestion, les compétences professionnelles et les compétences opérationnelles, qui sont en rapport avec les tâches et sous-tâches exécutées par les différents employés en fonction de leur rôle professionnel;
 - **les compétences opérationnelles** sont celles qui sont requises pour exécuter les fonctions attribuées au titre des règlements (par exemple celles en rapport avec les options simplifiées en matière de coûts et les aides d'État);
 - **les compétences professionnelles** sont nécessaires à la bonne exécution de certaines fonctions professionnelles spécifiques (par exemple gestion des conflits ou résolution des problèmes);
 - **les compétences de gestion** sont celles que doivent posséder les employés investis de fonctions de gestion et, dans une certaine mesure, les employés opérationnels (par exemple délégation ou capacités d'encadrement).
- **Niveau de maîtrise:** une échelle de maîtrise de 0 à 4 est associée à chaque compétence. Les niveaux de maîtrise des compétences inclus dans le référentiel de compétences de l'UE représentent l'objectif de développement des compétences des employés et des institutions à moyen terme.

L'outil d'autoévaluation

L'outil d'autoévaluation est un outil en ligne dont l'utilisation ne nécessite aucune exigence technique, si ce n'est un accès à l'internet et un navigateur internet (comme Explorer ou Google Chrome).

Basé sur le référentiel de compétences de l'UE, son but est d'évaluer les compétences des différents employés et institutions, de déterminer celles qui font défaut ou qui doivent être améliorées et de fournir des éléments factuels pour la conception et la mise en œuvre de plans d'apprentissage et de développement pour l'institution et les différents employés.

Les grandes étapes fonctionnelles de l'outil sont les suivantes:



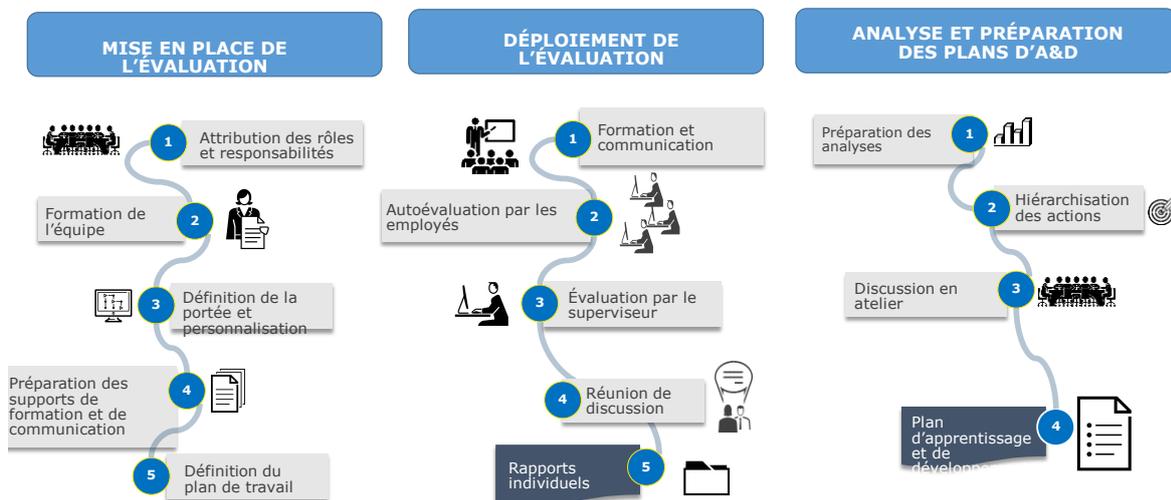
L'outil d'autoévaluation présente un niveau élevé de flexibilité permettant d'effectuer des évaluations personnalisées, basées sur les tâches et sous-tâches exécutées par une autorité donnée:

- l'outil permet aux employés de sélectionner leur rôle, leurs tâches et leurs sous-tâches; puis, en fonction de cette sélection, l'outil dresse la liste des compétences à évaluer sur la base du référentiel de compétences de l'UE, ce qui permet de réaliser une évaluation personnalisée de l'employé.

- Le superviseur de l'employé (ou le décideur, lorsque l'autoévaluation est réalisée par un superviseur) procède ensuite à une évaluation indépendante des compétences de ce dernier. L'intervention d'une deuxième personne dans l'évaluation permet de contrôler la note d'autoévaluation et de l'ajuster en fonction de l'appréciation du superviseur.
- L'employé et le superviseur se rencontrent ensuite afin de discuter des résultats calculés par le système, qui comprennent, pour chaque compétence évaluée, l'autoévaluation de l'employé, l'évaluation du superviseur et le niveau de maîtrise fondé sur le référentiel de compétences de l'UE. Lors de cette réunion, l'employé et son superviseur abordent toute éventuelle incohérence, apportent au besoin des adaptations à l'évaluation du superviseur et conviennent d'actions de suivi.
- Les résultats de chaque autoévaluation sont enregistrés dans l'outil et peuvent être utilisés à des fins d'analyse au niveau de l'institution. Cet outil en ligne permet de choisir entre deux possibilités pour effectuer l'analyse des données: utiliser les fonctions intégrées pour analyser les différentes compétences ou se servir des modèles Excel semi-automatisés pour disposer d'un aperçu de l'ensemble des compétences de l'institution.

3 COMMENT UTILISER LES INSTRUMENTS

L'utilisation du référentiel de compétences de l'UE et de l'outil d'autoévaluation nécessite la mise en place d'un processus d'évaluation des compétences au sein de l'institution. Les sections suivantes proposeront des orientations sur la manière dont ce processus peut être organisé (phases, activités, étapes) ainsi que sur la manière dont les instruments, en particulier l'outil d'autoévaluation, doivent être utilisés. Le graphique ci-dessous illustre les phases et les activités de l'évaluation des compétences:



3.1 Phase 1: mise en place de l'évaluation

Activité 1.1: désignation de l'équipe de mise en œuvre

L'équipe nécessaire à la coordination et à la mise en œuvre de l'évaluation des compétences devra être restreinte. Trois différents rôles sont indiqués (bien que, dans les institutions de plus petite taille, davantage de rôles pourraient être attribués à un même employé). Ces rôles sont les suivants:

- **Coordinateur:** le chef de l'institution (ou son adjoint) doit assumer la responsabilité globale de la réalisation de l'évaluation des compétences et des actions de suivi.
- **Gestionnaire:** un superviseur appartenant à l'institution du FEDER/du Fonds de cohésion, responsable de la mise en œuvre quotidienne des instruments. Il est également recommandé d'attribuer au gestionnaire les droits d'utilisateur relatifs à la gestion de l'outil d'autoévaluation.
- **Gestionnaire des ressources humaines (RH):** en fonction de la structure institutionnelle, un gestionnaire du service des ressources humaines pourrait participer à l'évaluation.

Activité 1.2: formation de l'équipe de mise en œuvre

Le gestionnaire et le gestionnaire des RH devraient se familiariser avec les instruments

- en prenant connaissance du contenu du référentiel de compétences de l'UE;
- en testant le fonctionnement de l'outil d'autoévaluation et des modèles d'analyse;

- en assistant aux formations et aux séminaires en ligne susceptibles d'être organisés par la Commission.

Activité 1.3: détermination de la participation des employés et personnalisations éventuelles

L'équipe de mise en œuvre définit la portée de l'évaluation en ce qui concerne la participation des employés, la personnalisation éventuelle des instruments et le degré d'orientation à fournir. En ce qui concerne la participation des employés, il est recommandé:

- de faire participer tous les employés du niveau opérationnel à la réalisation de leur autoévaluation;
- de faire participer tous les employés du niveau de la supervision à la réalisation de leur autoévaluation ainsi qu'à l'évaluation des compétences des employés de leur unité organisationnelle;
- de faire participer le ou les décideurs à l'évaluation des superviseurs et de leur faire réaliser une autoévaluation.

En ce qui concerne la personnalisation:

- même s'il est possible de le faire, il est recommandé de ne pas modifier les tâches, sous-tâches, compétences et niveaux de maîtrise des compétences établis par le référentiel de compétences de l'UE et l'outil d'autoévaluation, du moins lors de la première utilisation des instruments.

Pour les tâches, sous-tâches et compétences:

- lorsqu'un élément n'est plus jugé pertinent pour l'institution, il peut être demandé aux employés de ne pas le sélectionner. À défaut, comme expliqué au chapitre 4, il est possible de supprimer l'élément du référentiel de compétences de l'UE dans un premier temps, puis, dans un deuxième temps, de l'outil d'autoévaluation. Toutefois, compte tenu du temps nécessaire pour ce faire, les institutions doivent réfléchir attentivement à l'intérêt d'une telle suppression.
- Si une institution souhaite ajouter un élément, elle peut le faire en suivant les instructions présentées au chapitre 4. Comme pour la suppression, l'ajout de contenus nécessite tout d'abord de modifier le référentiel de compétences de l'UE, avant de transposer les changements dans l'outil d'autoévaluation, en tenant compte des mêmes aspects relatifs aux efforts à déployer et aux avantages de l'ajout.

Pour les niveaux de maîtrise des compétences:

- Les niveaux de maîtrise de compétences peuvent également être modifiés en suivant les instructions du chapitre 4. Toutefois, ces niveaux se voulant être des objectifs à moyen terme pour le développement des compétences et n'étant pas utilisés pour l'appréciation de la performance des employés, il est recommandé de ne pas les modifier.

Concernant les orientations destinées aux employés, il existe deux possibilités:

- la direction peut donner des instructions aux employés en ce qui concerne la sélection des tâches, sous-tâches et compétences sur la base des fonctions des unités organisationnelles: l'avantage est que les résultats de l'évaluation cibleront uniquement les compétences pertinentes, mais l'inconvénient est que cette solution ne permet pas de se faire une représentation complète des compétences de l'institution; ou

- la direction peut permettre aux employés de sélectionner les tâches, sous-tâches et compétences: l'avantage est que les résultats donneront une large vision des compétences des institutions, avec l'inconvénient que les compétences non pertinentes seront également prises en compte;
- une approche utile pour sélectionner la meilleure option est d'analyser la corrélation entre les tâches et sous-tâches du référentiel de compétences de l'UE et les responsabilités des unités organisationnelles (voir le graphique ci-dessous):

| Tâches du référentiel de compétences | Institution | | | |
|---|-------------|---------|---------|---------|
| | Unité 1 | Unité 2 | Unité 3 | Unité 4 |
| 1. Programmation | ✓ | | | |
| 2. Mise en place du système | ✓ | | | |
| 3. Création du projet | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4. Suivi du projet | | | | ✓ |
| 5. Suivi du programme | | | | ✓ |
| 6. Évaluation | ✓ | | | |
| 7. Gestion financière au niveau du projet | ✓ | | | |
| 8. Gestion financière au niveau du programme | ✓ | | | |
| 9. Communication | | ✓ | | |
| 10. Supervision des organismes intermédiaires | | | | |

Activité 1.4: préparation des supports de formation et de communication

Le présent guide de l'utilisateur et les supports promotionnels disponibles sur le site de la DG REGIO (brochure et infographie) peuvent être utilisés à des fins de formation et de communication internes. Toutefois, si une administration souhaite élaborer d'autres supports personnalisés, ou des lignes directrices à l'intention de ses employés, il est recommandé de les préparer à ce stade.

Activité 1.5: définition du plan de travail

Les phases suivantes peuvent être mises en œuvre sur une période de deux mois. Au moment de déterminer la durée et la période de l'autoévaluation, l'institution peut tenir compte 1) de la charge de travail des employés et du respect des autres délais de l'institution; 2) des liens avec d'autres activités, telles que la préparation des plans de formation/de recrutement.

De même, en tenant compte des contraintes potentielles, l'institution doit déterminer si une assistance extérieure est nécessaire pour assurer la réalisation efficace de l'évaluation. Si une telle assistance s'avère nécessaire, des ressources financières peuvent être dégagées au titre du budget d'assistance technique du programme.

Un modèle de plan de travail est inclus à l'ANNEXE 2: MODÈLE DE PLAN DE TRAVAIL.

3.2 Phase 2: déploiement de l'évaluation

Activité 2.1: formation et communication

Avant le début de l'autoévaluation, il est conseillé d'effectuer les activités suivantes:

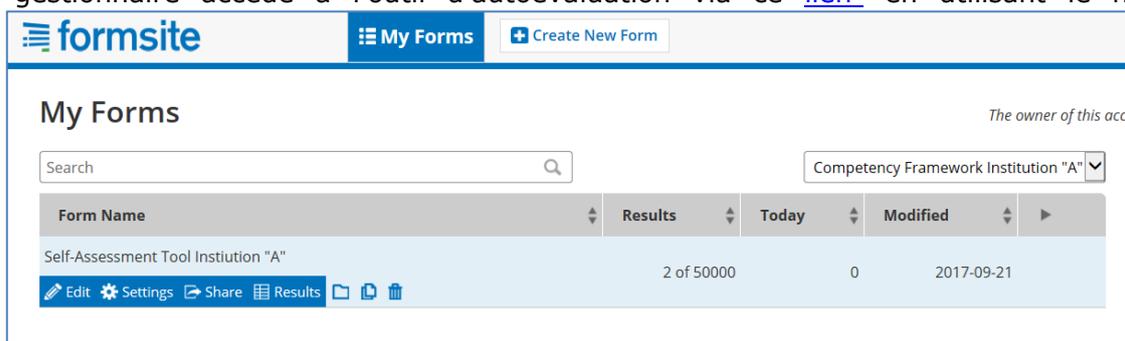
- **Formation des superviseurs:** cette activité devrait être effectuée par le gestionnaire/gestionnaire des RH et avoir pour but de donner aux superviseurs un aperçu de la finalité et des bénéfices des instruments. La formation devrait être particulièrement axée sur le rôle joué par les superviseurs dans le contrôle de l'autoévaluation des employés, les réunions de discussion et la participation à

l'analyse des résultats, lorsque celle-ci est jugée pertinente. Il est conseillé d'organiser cette activité sous la forme d'une formation théorique.

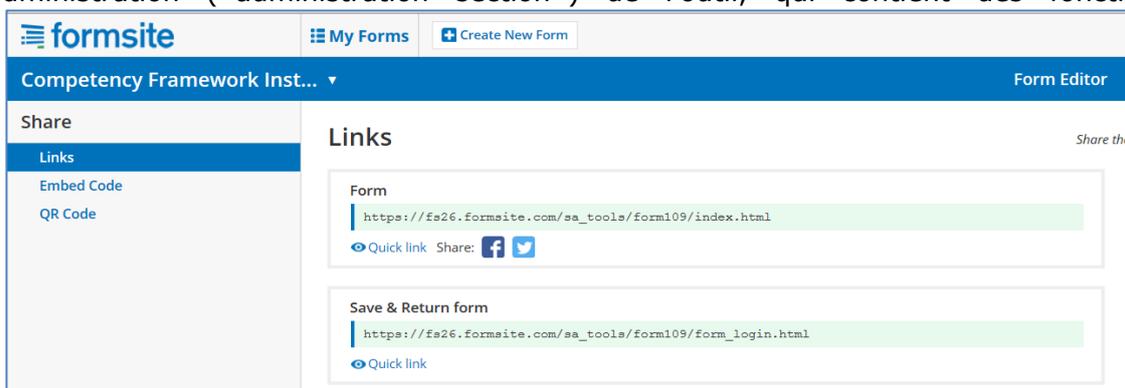
- **Activités de communication pour les employés du niveau opérationnel:** le but est d'informer les employés de la finalité et des bénéfices des instruments ainsi que de la manière dont l'évaluation doit être réalisée. S'agissant du format, la communication peut être organisée sous la forme d'un événement d'information ou en utilisant les canaux numériques de l'institution (par exemple un courrier électronique, un séminaire en ligne ou un site web). Dans les petites institutions, un événement unique ciblant les superviseurs et les employés peut être organisé.
- **Formation et communication personnalisées:** les institutions qui ont choisi de fournir des instructions aux employés sur la sélection des tâches, des sous-tâches et des compétences peuvent envisager d'organiser des événements distincts pour chaque unité organisationnelle.

Activité 2.2: début de l'évaluation des compétences

Le gestionnaire accède à l'outil d'autoévaluation via ce [lien¹](#) en utilisant le nom



d'utilisateur et le mot de passe qu'il a reçus de la DG REGIO. Il s'agit de la section d'administration («administration section») de l'outil, qui contient des fonctions



permettant de lancer l'évaluation, de suivre les réponses et d'analyser les résultats. Dans la section «administration», le gestionnaire trouvera le formulaire d'autoévaluation. En cliquant sur «Share», le système créera un lien vers l'outil d'autoévaluation que le gestionnaire pourra ensuite transmettre aux employés.

Activité 2.3: autoévaluation par les employés

En cliquant sur le lien, les employés arriveront sur la page d'accueil de l'outil d'autoévaluation. Il leur est recommandé de se familiariser avec les étapes de l'évaluation décrites sur cette page avant de commencer.

La première fois que l'employé accède à l'outil d'autoévaluation, il s'enregistre en tant que nouvel utilisateur (section de gauche), en choisissant le nom d'utilisateur et le mot de passe de son choix. Les fois suivantes, il entrera les mêmes informations de connexion, mais dans la section «Returning User» (à droite).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

L'outil d'autoévaluation génère la liste des compétences à évaluer, selon la logique du référentiel de compétences de l'UE, c'est-à-dire sur la base du rôle professionnel, des tâches et des sous-tâches.

Sur le formulaire d'informations de base, l'employé:

- sélectionne le groupe de rôles professionnels pertinent dans la liste déroulante incluant le niveau décisionnel, le niveau de la supervision et le niveau opérationnel;
- sélectionne, dans la liste des tâches, celles qui sont pertinentes en cochant les cases situées en regard de celles-ci. Lorsqu'une tâche est sélectionnée, les sous-tâches apparaissent. Les employés du niveau opérationnel doivent examiner la liste des sous-tâches et sélectionner celles qui sont pertinentes. Les employés du niveau décisionnel et du niveau de la supervision ne sont pas tenus de sélectionner les sous-tâches.
- L'employé du niveau opérationnel doit également fournir des informations sur le superviseur qui procédera à l'évaluation de ses compétences et indiquer le titre du programme pour lequel l'évaluation est effectuée (cette consigne est importante, vu que certains employés peuvent participer à plusieurs programmes opérationnels).

8% Complete

Primary Information

Supervisor: Andrei Benghea

Supervisor's Email: ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com

Operational Programme: Programme test

Group of Job roles: Operational Level

Tasks

- Programming
- System set-up, development of procedures and tools
- Project generation, preparation of calls for proposals, project selection and contracting
- Monitoring on project level
- Monitoring on programme level
- Evaluation
- Financial management on project level
- Financial management on programme level
- Communication
- IB Supervision

Sub-tasks

Monitoring on project level

- Technical monitoring and on the spot verifications at project level
- Providing advice to beneficiaries on project implementation issues
- Finding and reporting irregularities
- Procurement of goods and services under Technical Assistance

1/10

L'employé procède à une autoévaluation pour la liste de compétences générée:

- les compétences sont regroupées en trois catégories: les compétences opérationnelles, les compétences de gestion et les compétences professionnelles.
- Les employés évaluent chaque compétence sur la base de l'échelle de maîtrise incluse dans l'outil d'autoévaluation. L'échelle va de 0 à 4 et comporte une option «Not Applicable» (sans objet) que les employés doivent utiliser dès qu'ils pensent qu'une compétence est inutile: l'utilisation de cette option permettra de mieux cibler l'évaluation et les activités de développement.

| Niveau | Description de la maîtrise |
|---|---|
| N.A. - Not Applicable (S.O. - sans objet) | La compétence ne s'applique pas au rôle professionnel et ne devrait pas être évaluée. |
| Level 0 - No knowledge (Niveau 0 - Aucune connaissance) | Aucune connaissance de la compétence. Aucune aptitude à appliquer la connaissance. |
| Level 1 - Awareness (Niveau 1 - Sensibilisé) | Connaissance élémentaire de la compétence (par exemple concepts généraux). Aptitude élémentaire à appliquer les connaissances aux tâches quotidiennes (par exemple, déterminer et étudier différents aspects, comprendre et interpréter des documents et situations). |
| Level 2 - Trained (Niveau 2 - Formé) | Bonne connaissance opérationnelle de la compétence. Capacité à appliquer les connaissances aux tâches quotidiennes (par exemple, déterminer les aspects essentiels, proposer des solutions et préparer les documents pertinents). |
| Level 3 - Intermediate (Niveau 3 - Intermédiaire) | Connaissance approfondie de la compétence. Vaste capacité à appliquer les connaissances dans les tâches quotidiennes (par exemple, conseiller les autres, élaborer de nouvelles approches, choisir la bonne voie à suivre dans un cadre plus large). |
| Level 4 - Expert (Niveau 4 - Expert) | Vastes connaissances et expertise en rapport avec la compétence. Capacité à distinguer les (dés)avantages de chacun des processus en rapport avec la compétence tout en les rattachant à la vision globale. Aptitude à fournir des conseils personnalisés et à accompagner ceux-ci d'arguments pertinents et propres au contexte en répondant aux demandes internes et externes. L'employé est considéré par les autres comme un modèle capable de les diriger ou de les former dans le domaine de la compétence |

Une fois l'autoévaluation réalisée pour chaque groupe de compétences, l'employé peut fournir des commentaires qualitatifs supplémentaires dans une boîte prévue à cet effet. Note: s'il n'y a aucun commentaire, l'employé doit indiquer «No comment» (aucun commentaire).

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

| | |
|-------------------------------|---|
| N.A. - Not Applicable | The competency is not applicable to the job role. |
| Level 0 - No knowledge | No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge. |
| Level 1 - | Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts). |

1

▼

**MA.O.C1 - ESIF EU/
National legal acts - General** ⓘ

N/A

▼

**MA.O.C2 - National strategic documents
(e.g. National Development Strategies,
relevant thematic and sectoral policies)** ⓘ

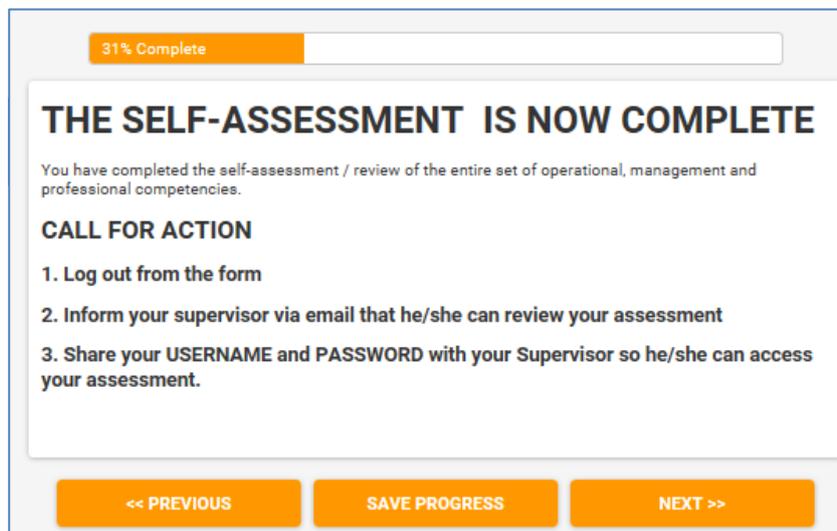
3

▼

MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ⓘ

Note: lorsqu'une section reste vide, un message «error» (erreur) apparaît.

À tout moment, l'employé peut interrompre l'autoévaluation au moyen du bouton «SAVE PROGRESS» (enregistrer les modifications) au bas de chaque page. Pour revenir à l'évaluation, l'employé utilisera le lien enregistré et se connectera en tant qu'utilisateur existant (voir l'étape 3).

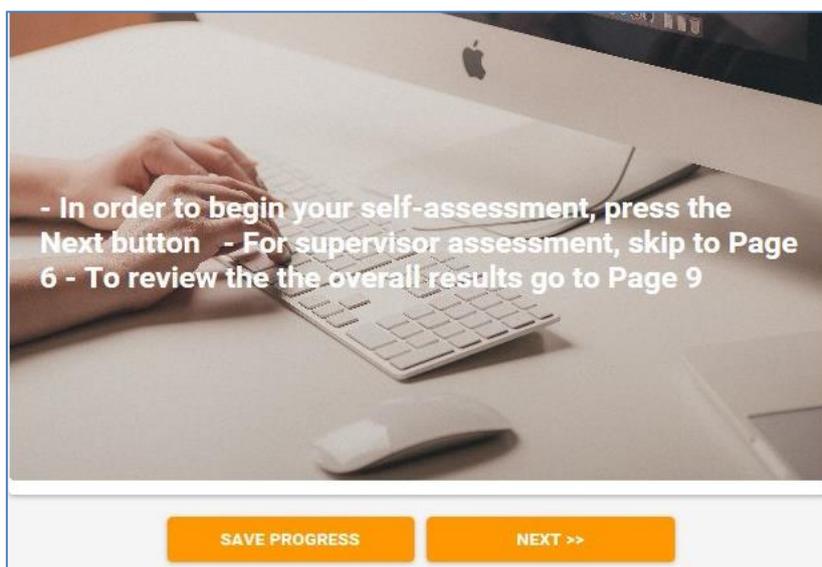


Une fois que l'employé a rempli son autoévaluation pour toutes les compétences, il est notifié de la fin de sa partie du travail et invité à communiquer le nom d'utilisateur et mot de passe à son superviseur.

Activité 2.4: évaluation des employés par le superviseur

Le superviseur se connecte à l'outil d'autoévaluation afin d'effectuer l'évaluation des compétences de l'employé. Pour ce faire, il se connecte en tant qu'utilisateur existant au moyen du nom d'utilisateur et du mot de passe fournis par l'employé.

Les évaluations du superviseur et de l'employé sont effectuées sur des pages différentes de l'outil d'autoévaluation. Après s'être connecté, le superviseur est invité à se rendre à la section de l'évaluation qui lui est réservée. Si les résultats de l'employé sont visibles, ceux-ci ne devraient pas être consultés, afin d'éviter tout biais.



Le superviseur procède à l'évaluation des compétences de l'employé.

La fin de l'évaluation est signalée par une page de séparation. Le superviseur enregistre les résultats, puis informe l'employé de la fin de l'évaluation et convient avec lui d'une réunion de discussion.

Activité 2.5: résultats de l'évaluation et réunion de discussion

L'employé et le superviseur se rencontrent afin de discuter des résultats de l'évaluation des compétences.

Il est conseillé d'organiser cette discussion sous la forme d'une réunion en face à face.

- L'objectif de la discussion est d'analyser les résultats de l'autoévaluation, de recenser les points forts et les points à améliorer et de convenir d'actions de suivi en vue du développement des compétences.
- Les résultats de l'évaluation sont présentés en plusieurs parties: l'autoévaluation de l'employé, l'évaluation du superviseur et le niveau de maîtrise souhaité prédéfini dans l'outil, qui représente l'objectif de développement des compétences à moyen terme.
- En cas de divergence majeure entre l'évaluation du superviseur et celle de l'employé, les résultats de l'évaluation devront être ajustés.

- Il importe de tenir compte de cet ajustement dans l'évaluation du superviseur, puisque celle-ci sera incluse dans les rapports d'évaluation individuels et apparaîtra dans le calcul des résultats au niveau de l'institution.

| Operational Competencies | | | | |
|--------------------------|---|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| Code | Competency | Assessment results | | |
| | | Self Assessment | Supervisor assessment | Desired proficiency level |
| MA.O.C01 | ESIF EU/ National legal acts - general | 1 | 1 | 4 |
| MA.O.C02 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies) | N/A | 1 | 4 |

À la fin de la discussion, les conclusions relatives aux points forts et aux points restant à améliorer peuvent être saisies dans le système.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)

The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

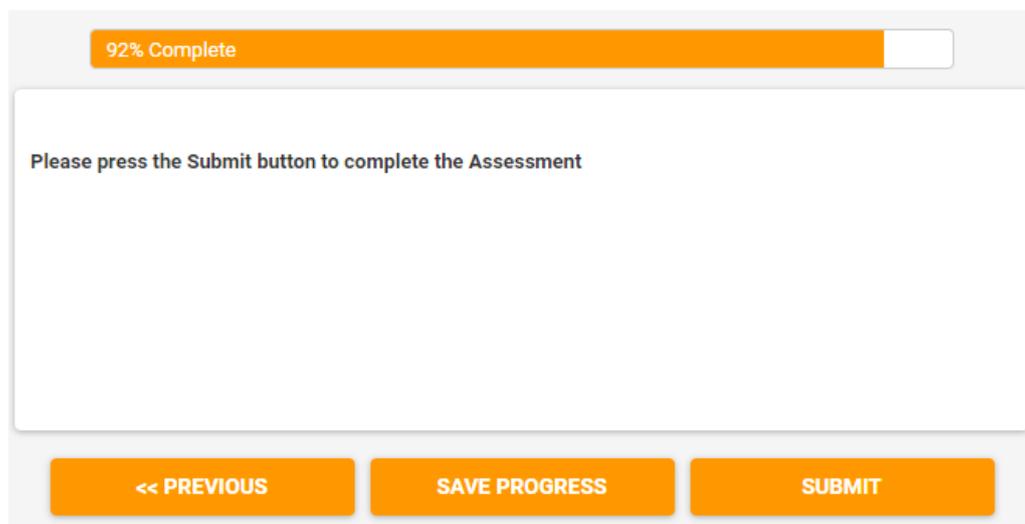
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

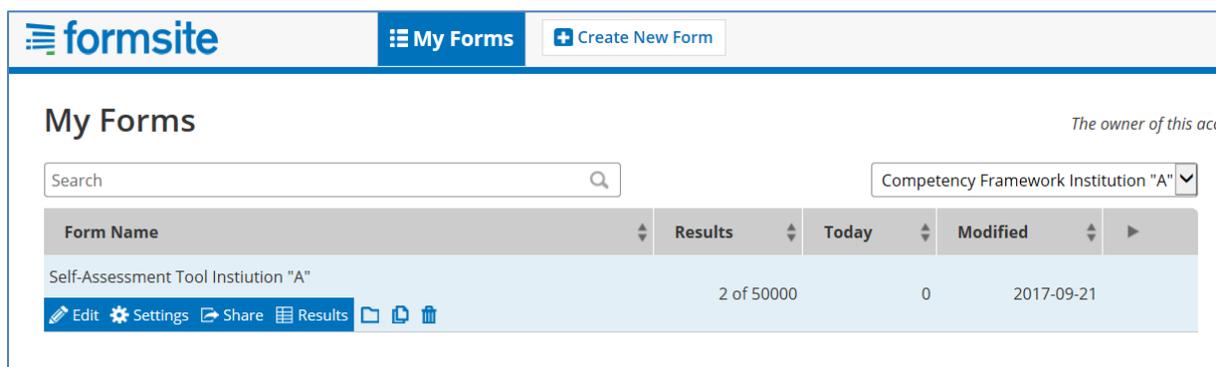
<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Le superviseur confirme ensuite que tous les champs ont été correctement remplis et clique sur «Next» (Suivant). La page «Submit» (Soumettre) apparaît alors. Une fois que le superviseur a cliqué sur «Submit», les résultats ne peuvent plus être modifiés.



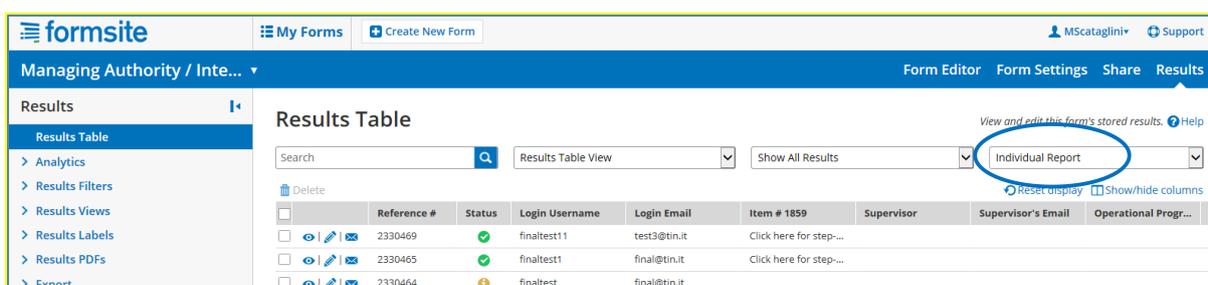
Activité 2.6: génération des rapports d'évaluation individuels

Le gestionnaire accède à la zone d'administration de l'outil et clique sur «Results» (Résultats).



Sur la nouvelle page qui s'affiche, le gestionnaire peut consulter la liste des évaluations individuelles achevées, en regard desquelles se trouve l'indication «statut (status) vert».

Pour soumettre le rapport d'évaluation individuel, le gestionnaire sélectionne d'abord l'individu («Individual») dans la liste déroulante située en haut à droite de la page, puis clique sur l'icône «Enveloppe» située à gauche du nom d'utilisateur de l'employé.



Sur l'écran «Email result» (Résultat E-mail) qui apparaît, le gestionnaire remplit les différents champs figurant sur la capture d'écran:

- Courriel: adresse électronique de l'employé
- Notification: Custom (personnalisée)
- Format: Results PDF (résultats PDF)
- Results PDF (Résultats PDF): Table (Tableau)
- Results View (Affichage des résultats): Individual Report (rapport individuel)
- Optional message: insérer un message (facultatif)
- Cliquer sur Send (Envoyer)

Les résultats de l'évaluation individuelle incluent les trois valeurs discutées au cours de la session de retour d'informations entre l'employé et le superviseur, à savoir l'autoévaluation, l'évaluation du superviseur et le niveau de maîtrise souhaité. Afin que l'évaluation du superviseur soit mise en évidence, le rapport individuel affiche celle-ci dans une colonne séparée à droite (voir l'image).

| | |
|--|--|
| Login Username | hjfsfhfus |
| Login Email | dsfds@fdsf.cs |
| Supervisor | fddsd |
| Operational Programme | dsds |
| Group of Job roles * | Operational Level |
| Tasks * | IB Supervision |
| MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level: | 2 |
| MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3 | 2 |
| MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor | 2 |

Note: les compétences ayant été indiquées comme «Not applicable (N.A.)» (sans objet s.o.) par le superviseur apparaissent dans le rapport en tant qu'un nombre entre 107 et 110.

3.3 Phase 3: analyse et préparation du plan d'apprentissage et de développement

Activité 3.1: préparation des analyses au niveau de l'institution

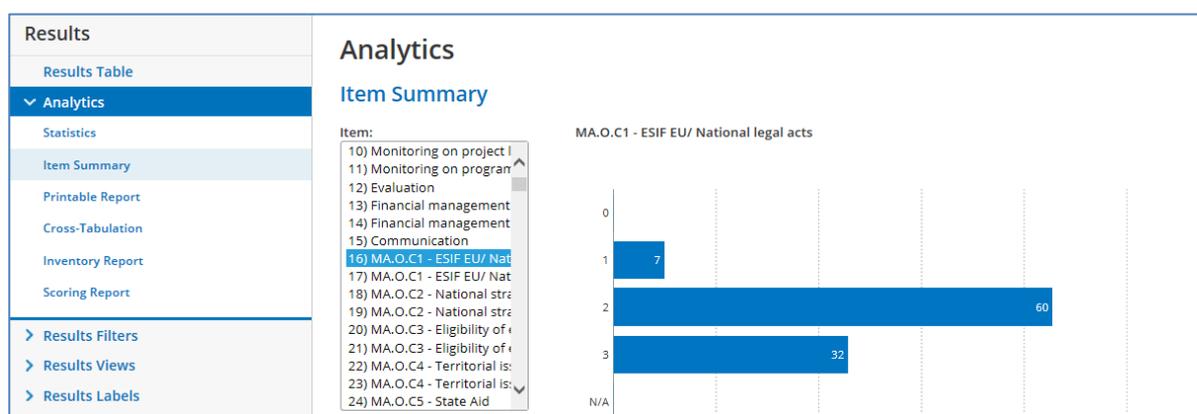
Le gestionnaire se connecte à l'outil d'autoévaluation et accède à la page «Results» (Résultats).

À partir de cette section, deux types d'analyses au niveau de l'institution peuvent être réalisées: celle d'une compétence donnée ou celle de toutes les compétences.

Analyses de compétences données au niveau de l'institution

Cliquer sur «Analytics» (Analyse), puis «Item Summary» (Récapitulatif des éléments) et sélectionner une compétence dans la liste. Pour la compétence sélectionnée, un tableau décrivant la répartition des employés (ayant réalisé une évaluation pour la compétence en question) en fonction du niveau de maîtrise évalué par le superviseur est généré.

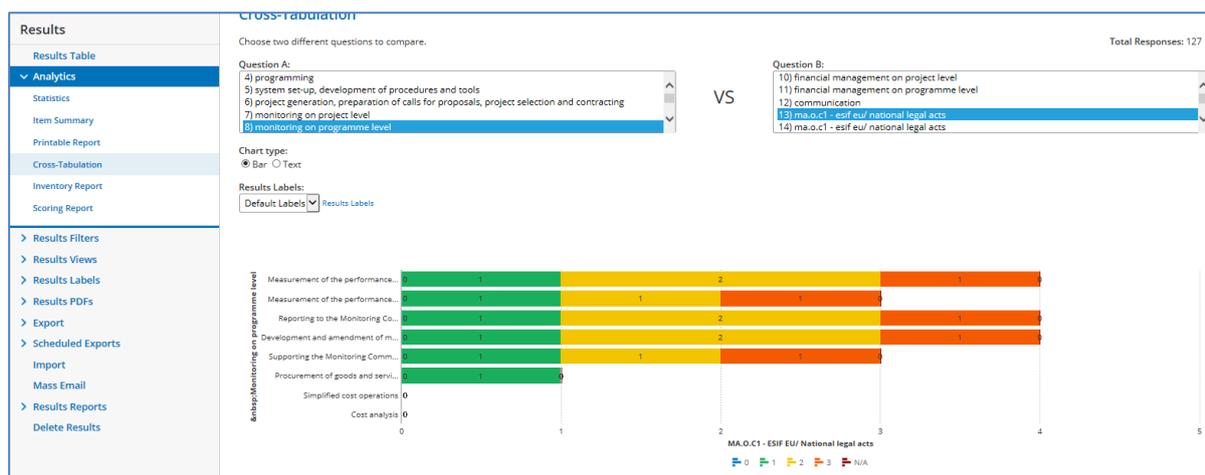
Par exemple, dans le tableau ci-dessous relatif à la compétence MA.O.C1 – Actes législatifs de l'UE/des États membres relatifs aux fonds ESI, il y a sept employés dont le niveau de maîtrise a été évalué à 1, 60 dont le niveau de maîtrise a été évalué à 2 et 32 dont le niveau de maîtrise a été évalué à 3.



Il est possible de limiter l'analyse d'une compétence donnée à une tâche en cliquant sur «Analytics» (Analyse), puis «Cross-Tabulation». Étant donné qu'une même compétence est associée à plusieurs tâches, cette analyse peut par exemple être utile au superviseur d'une unité organisationnelle donnée qui souhaite analyser la maîtrise d'une compétence spécifique par les employés de son unité.

Pour ce faire, cliquer sur «Cross-Tabulation», puis, sous «Question A», sélectionner une tâche et, sous «Question B», une compétence. Par exemple, le tableau ci-dessous présente les résultats de l'évaluation de la compétence MA.O.C1 - Actes législatifs de l'UE/des États membres relatifs aux fonds ESI uniquement pour les employés qui exécutent la tâche «Monitoring on Programme level» Suivi au niveau des programmes.

Le tableau détaille les résultats par sous-tâche: ainsi, par exemple, pour la sous-tâche «Measurement of the performance of the PA/Measure (planning, monitoring, forecasting, revising)» [Mesure de la performance de l'AP/de la mesure (planification, suivi, prévision, révision)], il y a un employé ayant un niveau de maîtrise évalué à 1, deux employés dont le niveau de maîtrise a été évalué à 2 et un employé dont le niveau de maîtrise a été évalué à 3.



Analyse de toutes les compétences au niveau de l'institution

L'objectif est d'obtenir une analyse de toutes les compétences au niveau de l'institution, en regroupant les résultats des évaluations individuelles des compétences de tous les employés. Pour ce faire, il faut extraire les données brutes (dans Excel) à partir de l'outil d'autoévaluation et les coller dans un modèle Excel semi-automatisé [voir le modèle d'analyse au niveau de l'institution «Institution_analysis_Template» inclus à l'ANNEXE 4: MODÈLES D'ANALYSE AU NIVEAU DE L'INSTITUTION].

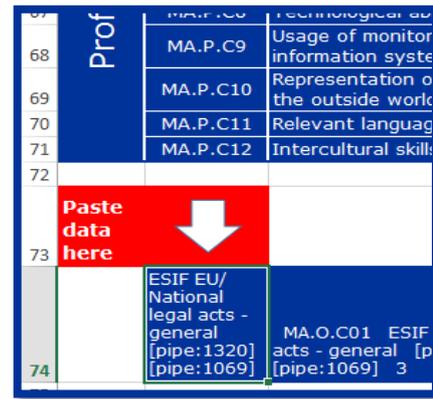
Deux ensembles distincts de données brutes sont téléchargés, respectivement pour les employés opérationnels et les employés non opérationnels (superviseurs et décideurs), puis collés dans différentes feuilles de calcul des modèles d'analyse au niveau de l'institution.

Les opérations suivantes sont effectuées afin de télécharger les données brutes:

- dans le menu de droite de la page «Results»(Résultats), cliquer sur «Export» (Exporter)
- Dans le menu déroulant «Results View» (Afficher les résultats), sélectionner «Institution Report» (Rapport sur l'institution)
- Dans «Results Filter» (Filtrer les résultats), sélectionner «Operational» (Opérationnel) pour les données relatives aux employés du niveau opérationnel et «Non-Operational» (Non opérationnel) pour les données relatives à tous les autres employés.
- Cliquer sur le bouton vert «Export» (Exporter) pour télécharger les résultats au format Excel.
- Pour recevoir les résultats par courrier électronique, cliquer sur «Email me» (Recevoir un courriel), indiquer l'adresse de courrier électronique et cliquer sur «Export».

Une fois que les fichiers Excel pour les employés opérationnels et non opérationnels ont été reçus :

- Enregistrer les fichiers Excel.
- Ouvrir chaque fichier et copier les résultats en cliquant sur la cellule A1 et en appuyant sur les touches CTRL+SHIFT+ → + ↓ du clavier.
- Coller les données copiées dans la feuille de calcul correspondante du modèle Excel semi-automatisé.
- En collant les données brutes dans le modèle, deux rapports d'évaluation de l'institution sont générés.



La première analyse présente, pour chaque compétence évaluée, le nombre total d'employés chez lesquels la compétence a été évaluée, ainsi que leur répartition en fonction de l'évaluation du superviseur. Si cette analyse permet de disposer d'un aperçu clair du niveau global de développement des compétences au sein de l'institution, elle ne donne aucune information sur les objectifs de développement à moyen terme des employés, ce qui complique la détermination des mesures de développement les plus adéquates.

| Competencies | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | Assessed level 0 | Assessed level 1 | Assessed level 2 | Assessed level 3 | Assessed level 4 |
| Operational | MA.O.C39 | ESIF EU/ National legal acts - communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | MA.O.C40 | Identification of different stakeholders and their information needs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C41 | Management of relevant media | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Le deuxième type d'analyse est plus complet, puisqu'il tient compte du fait que le niveau de maîtrise souhaité peut varier en fonction de la sélection des tâches et des sous-tâches effectuée par les employés. Dès lors, la répartition des employés en fonction du niveau de maîtrise évalué² tient compte du niveau de maîtrise souhaité pour chaque employé.

| Competencies | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----------------|---|---|---|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|
| | | | | Desired level 1 | | | | | Desired level 2 | | | | | Desired level 3 | | | | | Desired level 4 | | | | |
| | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Operational | MA.O.C41 | Management of relevant media | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | 11 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

Ainsi, dans l'exemple du graphique ci-dessus, au total, six employés devraient afficher un niveau de maîtrise souhaité de 2 pour la compétence opérationnelle «MA.O.C43 Knowledge of Engineering relevant for the sector» (MA.O.C43 Connaissances en ingénierie pertinentes pour le secteur). Parmi ces six employés, trois ont déjà atteint l'objectif de développement à moyen terme et trois l'ont déjà dépassé.

Activité 3.2: analyse des résultats et hiérarchisation des actions

² Comme ci-dessus: le niveau de maîtrise évalué par le superviseur pour les employés du niveau opérationnel et le niveau de maîtrise évalué par le décideur pour les superviseurs.

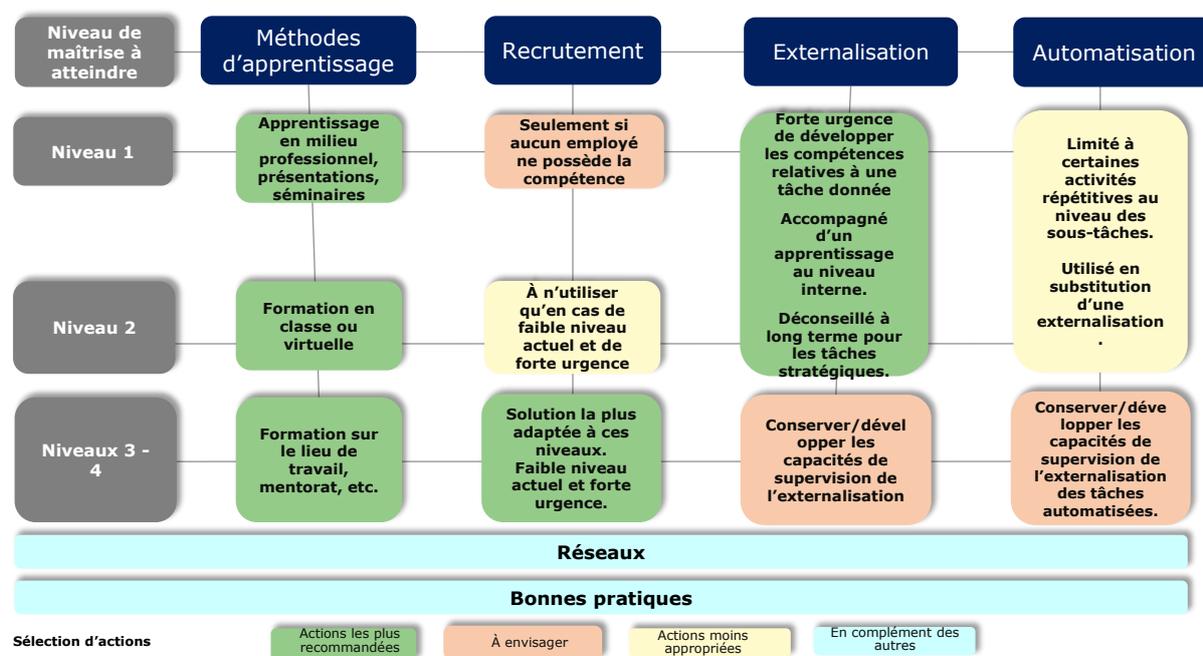
L'objectif est de recenser les compétences que les institutions entendent améliorer et de déterminer comment procéder, sur la base des éléments factuels inclus dans les analyses des évaluations de l'institution.

Pour cette activité, la participation active de la direction de l'institution est essentielle. L'activité nécessite une connaissance approfondie de l'institution et du contexte du cycle de vie de la programmation (par exemple situation actuelle, activités planifiées et défis à relever).

Il n'existe aucune approche unique ou méthode universelle pour la hiérarchisation des compétences. Il est recommandé de procéder à une analyse systématique des résultats pour toutes les compétences et de sélectionner celles qui doivent être développées.

Une fois ces compétences recensées, l'étape suivante est de sélectionner l'approche la plus appropriée pour assurer leur développement. Les possibilités existantes incluent la formation, le recrutement, l'externalisation (utilisation d'une expertise extérieure), l'automatisation robotisée des processus ainsi que la participation à des réseaux d'apprentissage et les enseignements tirés de bonnes pratiques, notamment via l'apprentissage par les pairs.

Afin de faciliter la sélection des méthodes et actions de développement des compétences, un cadre méthodologique a été élaboré et est présenté dans le graphique ci-dessous:



Les principes du cadre méthodologique sont résumés comme suit:

- **La formation est l'option privilégiée pour le développement des compétences.** Le choix de la méthode de formation la plus appropriée doit tenir compte du niveau de maîtrise à atteindre. Les niveaux de maîtrise élevés sont associés aux méthodes favorisant l'interactivité. Dans ce cadre, la référence théorique est la taxonomie des acquis d'apprentissage élaborée par Bloom:

| Méthode d'apprentissage | Définition |
|--|---|
| Pour atteindre un niveau de compétence 3 ou 4 | |
| Programmes d'apprentissage basés sur l'intervision | L'intervision est une méthode d'entraide entre pairs ou collègues afin de s'aider mutuellement à traiter les problèmes rencontrés par chaque personne dans l'exercice de ses fonctions. Un modérateur est parfois disponible. |

| Méthode d'apprentissage | Définition |
|--|---|
| Apprentissage sur le terrain | Une approche individuelle d'«apprentissage par la pratique» dans le cadre de laquelle l'employé acquiert de nouvelles compétences dans une situation de travail ordinaire. L'employé reçoit des retours d'informations directs tout en exécutant ses tâches. La personne qui encadre l'employé l'observe, lui donne des instructions et lui fait part de ses commentaires. |
| Encadrement et aide à la performance | Un soutien individuel apporté sur le lieu de travail en ce qui concerne des problèmes fonctionnels d'ordre technique ou personnel. Ce soutien est disponible au niveau interne (dispensé par un gestionnaire ou une autre personne de l'organisation) ou au niveau externe (coach externe). |
| Discussion modérée avec la participation d'experts | Un événement au cours duquel les employés ont la possibilité d'aborder les problèmes techniques qu'ils rencontrent au travail et de recevoir des conseils, des astuces pratiques et des solutions à ces problèmes. |
| Pour atteindre un niveau de compétence 2 | |
| Travaux en classe (virtuelle) | Un groupe d'employés qui souhaitent en apprendre davantage sur certaines compétences. Ils peuvent se rassembler physiquement dans un espace ou se rencontrer virtuellement. |
| Travaux de groupe | Un groupe d'employés reçoit un travail à accomplir collectivement. |
| Ludification interactive | La ludification interactive est le processus consistant à appliquer des modèles et des concepts de jeu à des formations afin de les rendre plus attrayantes pour l'apprenant. Les participants jouent directement contre une ou plusieurs personnes ou participent individuellement à une expérience interactive récompensant d'une certaine manière les performances d'apprentissage. |
| Pour atteindre un niveau de compétence 1 | |
| Apprentissage en ligne | Un fichier exécutable d'apprentissage qui peut être envoyé par courrier électronique et utilisé de manière autonome sur un PC ou chargé sur une plateforme d'apprentissage en ligne dûment configurée. Cette méthode permet d'apprendre à son rythme au moyen de contenus textuels, de graphiques statiques, d'animations et d'interactions périodiques pour plus de motivation et de mémorisation. |
| Présentation engageante | Une méthode interactive permettant d'engager un groupe de personnes dans une discussion autour d'un thème. Cette méthode peut prendre la forme d'une discussion, d'un débat, d'un récit, d'une session de questions et réponses, etc. |

Pour l'organisation de la formation, deux possibilités sont envisageables, à savoir la participation à des événements de formation existants ou l'organisation d'événements sur mesure pour l'institution. Le choix doit être effectué en tenant compte du rapport qualité-prix, basé 1) sur la pertinence de la formation et 2) sur son coût (personnes à former * coût de la formation par participant).

- Le **recrutement** est conseillé lorsque le niveau actuel de développement d'une compétence est faible par rapport au niveau souhaité et qu'il existe un besoin urgent de combler ce déficit. Le recrutement doit être envisagé essentiellement pour internaliser des ressources possédant un niveau de maîtrise de 3 ou 4 afin de répondre à un besoin spécifique de compétences impossible à combler rapidement par la formation.
- **L'externalisation, qui se veut être le recrutement d'expertise externe** afin de répondre à des manques de compétences spécifiques, doit toujours être envisagée en corrélation avec une ou plusieurs tâches ou sous-tâches. Pour les tâches stratégiques, l'institution peut envisager de n'avoir recours à l'externalisation qu'en tant que solution temporaire, jusqu'à ce que les compétences internes soient suffisamment développées. Il est également conseillé d'inclure les activités de développement des compétences dans les projets d'externalisation. Pour les tâches non stratégiques, l'externalisation peut être envisagée en tant que solution à long terme, mais un niveau minimal de compétence devrait également être développé au sein de l'institution.
- **L'automatisation robotisée des processus** est l'introduction de logiciels sur mesure pour l'exécution de sous-tâches répétitives. Compte tenu des critères d'écohésion relatifs à l'échange de données informatisées et de la nature des sous-

tâches, l'automatisation robotisée des processus pourrait trouver une application dans le cadre d'aspects spécifiques de l'évaluation des projets, des contrôles administratifs et de l'admissibilité et de la vérification des demandes de paiement. Un cas d'usage devrait être élaboré afin d'évaluer au préalable le potentiel d'application concrète; par conséquent, les institutions ne devraient pas envisager cette option pour répondre à leurs besoins de compétences les plus urgents.

- **Participation à des réseaux d'apprentissage:** il existe un certain nombre de réseaux d'apprentissage en rapport avec les compétences, établis au niveau européen et exploités soit par la Commission, soit par des établissements universitaires³. La participation à ces réseaux devrait être considérée comme une possibilité d'apprentissage complémentaire à celles présentées ci-dessus.
- **Bonnes pratiques:** De bonnes pratiques en matière de développement des compétences sont disponibles sur le site de la DG REGIO⁴. Comme pour la participation aux réseaux d'apprentissage, l'adoption de bonnes pratiques, y compris via l'apprentissage par les pairs, devrait être envisagée en tant que possibilité d'apprentissage complémentaire.

Comme réalisation de cette activité, il est recommandé d'ajouter au «modèle d'analyse au niveau de l'institution» la liste des compétences à améliorer sélectionnées ainsi que la méthode d'apprentissage retenue, en indiquant un calendrier dans la mesure du possible. La liste sera ensuite présentée à un plus large groupe de parties prenantes de l'institution, comme décrit dans l'activité suivante:

| Code | Compétence | Total des employés évalués | Niveau évalué 1 | Niveau évalué 2 | Niveau évalué 3 | Niveau évalué 4 | Sélectionnées pour développement | Méthode de développement des compétences | Calendrier |
|----------|--|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|------------|
| MA.O.C 1 | Actes législatifs de l'UE/des États membres relatifs aux fonds ESI | | | | | | OUI | Formation | T3(2018) |
| MA.O.C 2 | Documents stratégiques nationaux (p.ex. stratégies nationales de développement, politiques thématiques et sectorielles pertinentes) | | | | | | | | |
| MA.O.C 3 | Dispositions des actes législatifs, lignes directrices et méthodologies de l'UE/des États membres relatives à l'admissibilité des dépenses, y compris étendue du soutien | | | | | | | | |

Activité 3.3: atelier de discussion des résultats

Cette activité a pour but de partager les résultats de l'évaluation des compétences et des actions de développement des compétences planifiées avec un plus vaste groupe de parties prenantes de l'institution, ainsi que d'obtenir l'approbation du décideur.

Les écoles nationales d'administration publique peuvent participer à cet atelier afin de faciliter le recensement des possibilités de formation répondant aux besoins des institutions.

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

Activité 3.4: préparation du plan d'apprentissage et de développement

À la fin de l'évaluation, il est recommandé aux institutions de préparer un plan d'apprentissage et de développement synthétisant les résultats de l'évaluation ainsi que les actions de suivi prévues pour le développement des compétences.

Il est recommandé de faire correspondre la planification des ressources au titre du budget d'assistance technique du programme opérationnel géré/mis en œuvre par l'institution aux activités incluses dans le plan d'apprentissage et de développement. Le modèle de plan d'apprentissage et de développement est inclus à l'ANNEXE 3: MODÈLE DU PLAN D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT et couvre:

- la portée et la méthodologie de l'autoévaluation;
- les résultats de l'évaluation des compétences au niveau de l'institution;
- les actions immédiates à entreprendre pour développer les compétences: méthodes d'apprentissage sélectionnées et actions visant à combler les manques de compétences ainsi que le calendrier de mise en œuvre;
- une réflexion sur la manière d'utiliser l'outil à l'avenir, en abordant les aspects relatifs à la responsabilité, les procédures de mise en œuvre et les besoins de ressources;
- une feuille de route de mise en œuvre pour les actions immédiates et la préparation de leur utilisation future.

Lors de la préparation du plan, les institutions peuvent également mener une réflexion sur la pertinence d'envisager des adaptations à la structure organisationnelle en fonction de la liste des tâches et sous-tâches incluse dans le référentiel de compétences de l'UE. Cela permettrait de mieux comprendre la répartition des rôles et responsabilités entre les unités organisationnelles.

4 COMMENT PERSONNALISER LES INSTRUMENTS

4.1 Personnaliser le référentiel de compétences de l'UE

Si une institution souhaite personnaliser les instruments, il lui est recommandé de commencer par documenter tous les changements dans la version Excel du référentiel de compétences de l'UE.

| Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|--|--|------------------------------|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| | | Operational level | | | | | | Supervisory level | Decision making level |
| | | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | NEW SUB-TASK | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | | |
| MA.O.C1 | ESIF EU/ National legal acts - general | 4 | 4 | 2 | | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | 4 | 4 | 2 | | 4 | 1 | 3 | 3 |
| | NEW COMPETENCY | | | | NEW PROFICIENCY LEVEL | | | | |
| MA.O.C3 | ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | 4 | 2 | | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning | 3 | | 2 | | 3 | | 3 | 2 |

Concrètement, la personnalisation du référentiel suppose les étapes suivantes:

- pour l'ajout d'une nouvelle tâche: la première étape consiste à détailler les sous-tâches, puis à associer les compétences nouvelles et existantes et à attribuer les niveaux de maîtrise, pour tous les rôles professionnels.
- pour l'ajout d'une nouvelle sous-tâche: la première étape consiste à associer les compétences nouvelles et existantes et à attribuer les niveaux de maîtrise, pour tous les rôles professionnels.
- pour l'ajout d'une nouvelle compétence: celle-ci doit être associée aux sous-tâches existantes pour les employés du niveau opérationnel ainsi qu'aux autres rôles professionnels.
- Si les niveaux de maîtrise doivent être modifiés, il suffit de remplacer les niveaux existants par les nouveaux.
- Il est également recommandé d'activer le suivi visuel des modifications dans le fichier.

4.2 Personnaliser l'outil d'autoévaluation

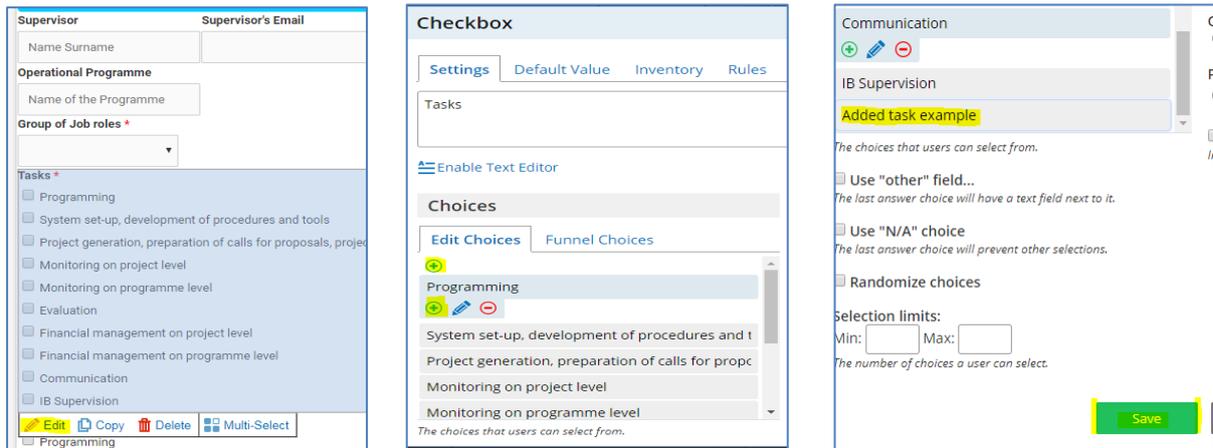
4.2.1 Comment ajouter/modifier des tâches

Exigences

- Accès du gestionnaire à l'outil d'autoévaluation
- Référentiel de compétences de l'UE

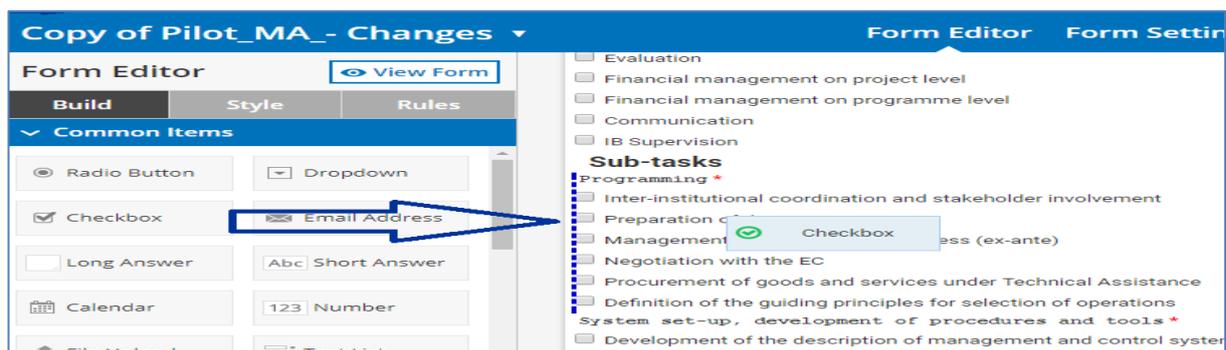
Instructions

1. Connectez-vous à Formsite et cliquez sur le bouton «Edit» du formulaire de votre institution
2. Placez le curseur sur la boîte «Tasks» (tâches) et cliquez sur «Edit» (Modifier) en bas à gauche
3. Sous «Edit Choices» (Modifier les choix), cliquez sur le cercle «+» pour ajouter une nouvelle tâche OU cliquez sur le crayon pour modifier le nom d'une tâche
4. Cliquez sur le bouton vert «Save» (Enregistrer) en bas de la fenêtre.
5. La tâche ajoutée/modifiée apparaîtra sur le formulaire



Note: si aucune sous-tâche ne doit être ajoutée, passez à l'étape 11.

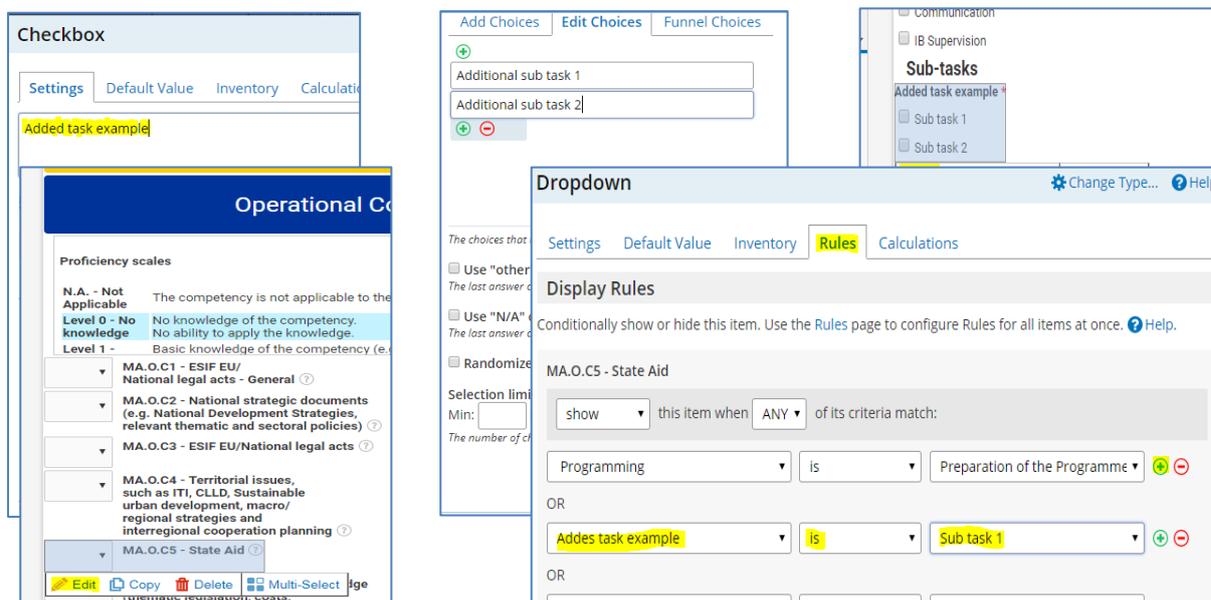
6. Pour ajouter une nouvelle liste de sous-tâches, dans le menu «**Common Items**» (Éléments communs) à gauche, cliquez et déplacez une «Checkbox» (case à cocher) n'importe où sous le titre «Subtasks» (Sous-tâches).
7. Dans la fenêtre «Checkbox» (Case à cocher), sous «Choices» (Choix), cliquez sur «Choices» (Modifier les choix). Cliquez ensuite sur «+» pour ajouter une sous-tâche ou supprimez le texte «Choice A» ou «Choice B» pour nommer les sous-tâches



supplémentaires.

8. Une fois que toutes les sous-tâches ont été ajoutées, cliquez sur le bouton vert «Save» (Enregistrer) en bas de l'écran.
9. Passez le curseur sur la boîte «Added text» (Texte ajouté) et cliquez sur «Edit» (Modifier).

10. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles). Parmi les options de la liste déroulante du dessous, choisissez «Tasks» «is» (est égal à) et «Added task exemple» (exemple de tâche ajoutée) (vous définirez ainsi une «règle» selon laquelle



cette case n'apparaîtra que lorsqu'«exemple de tâche ajoutée» sera sélectionné dans le menu «Tasks»).

11. Pour déterminer les compétences liées aux nouvelles sous-tâches, vous devrez définir les «règles» pour chacune des compétences. Pour ce faire, faites défiler l'écran jusqu'à la page 3, placez le curseur sur les compétences que vous souhaitez ajouter aux nouvelles tâches et sous-tâches et cliquez sur «Edit» (Modifier).
12. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles). Ajoutez une nouvelle règle en cliquant sur le bouton «+» vert et sélectionnez la règle souhaitée [dans notre exemple, MA.O.C5 apparaîtra lorsqu'«added task exemple» (exemple de tâche ajoutée) est égal à «subtask 1» (sous-tâche 1)].
13. Répétez la procédure pour toutes les compétences concernées dans la section «Self-assessment» (Autoévaluation).
14. Pour ajouter une évaluation du superviseur, faites défiler la page jusqu'à la section «Self-assessment» (Autoévaluation) et répétez la même procédure pour les compétences sélectionnées à l'étape précédente.
15. Pour déterminer le niveau souhaité pour chaque compétence, faites défiler vers le bas jusqu'à la page des résultats (9) et sélectionnez le niveau souhaité pour chaque compétence. Exemple: Si la sous-tâche 1 nécessite un niveau de maîtrise 3 pour la compétence MA.O.C5 - Aides d'État, placez le curseur sur la boîte adéquate et cliquez sur «Edit» (Modifier).



16. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles), ajoutez une nouvelle règle en sélectionnant l'option adéquate dans le menu déroulant et cliquez sur «Save» (Enregistrer).
17. Répétez la procédure pour chacune des compétences ajoutées et leur niveau de maîtrise souhaité.

Note: si vous voulez modifier une tâche/sous-tâche, rappelez-vous que chacune d'elles est «liée» à une série donnée de compétences, comme indiqué dans la feuille de calcul Excel du référentiel de compétences de la DG REGIO. Si vous souhaitez adapter la tâche modifiée aux nouvelles exigences, veillez à modifier également les compétences «liées».

4.2.2 Comment modifier les niveaux de maîtrise souhaités

Supposons, par exemple, qu'un employé exécutant la sous-tâche «Preparation of the program» (Préparation du programme) [incluse dans la tâche «Programmation» (Programmation)] possède un niveau de maîtrise souhaité de 3 pour la compétence MA.O.C5 - Aides d'État. Si vous décidez que le niveau de maîtrise de cette compétence devrait être 2 et non 3, suivez les instructions ci-dessous pour effectuer les changements nécessaires.

Exigences

1. Accès à la page Formsite de l'institution pour le gestionnaire
2. Référentiel de compétences de l'UE

Instructions

1. Connectez-vous à Formsite et cliquez sur le bouton «Edit» du formulaire de votre institution
2. Faites défiler vers le bas jusqu'à la page des résultats (page 9), placez le curseur sur la boîte correspondant au niveau souhaité 3 pour la compétence MA.O.C5 et cliquez sur «Edit» (Modifier).
3. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles).
4. Choisissez la «règle» que vous souhaitez modifier et cliquez sur «-» pour la supprimer, puis cliquez sur le bouton «Save» (Enregistrer) vert en bas de la page.
5. Pour «relier» le niveau souhaité 2 pour la compétence MA.O.C5 à la sous-tâche concernée, placez le curseur sur la case correspondant au niveau souhaité 2 pour la compétence MA.O.C5, puis cliquez sur «Edit» (Modifier).

| | | | | |
|---|-----------|-------------|------------|---|
| MA.O.C05 | State Aid | [pipe:1324] | [pipe:214] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| Edit Copy Delete Multi-Select | | | | |
| MA.O.C05 | State Aid | [pipe:1324] | [pipe:214] | 2 |

6. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles), puis cliquez sur le «+» à côté de n'importe quelle «règle» pour ajouter la «règle» souhaitée.
7. Ajoutez la nouvelle règle en sélectionnant les options adéquates dans le menu déroulant [(dans notre exemple, «Programming» (Programmation) est égal à «Preparation of programme» (Préparation du programme)] et cliquez sur «Save» (Enregistrer).

| | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------------|------------|---|----------|-----------|-------------|------------|---|
| MA.O.C05 | State Aid | [pipe:1324] | [pipe:214] | 3 | | | | | |
| 0 Calculate | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td>MA.O.C05</td> <td>State Aid</td> <td>[pipe:1324]</td> <td>[pipe:214]</td> <td>2</td> </tr> </table> | | | | | MA.O.C05 | State Aid | [pipe:1324] | [pipe:214] | 2 |
| MA.O.C05 | State Aid | [pipe:1324] | [pipe:214] | 2 | | | | | |
| 0 Calculate | | | | | | | | | |
| Edit Copy Delete Multi-Select | | | | | | | | | |

Calculation ? Help

Settings Rules

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

show this item when ANY of its criteria match:

Project generation, preparation of is Supporting applicants in relati

OR

Programming is Preparation of the Programme

4.2.3 Ajouter des compétences

Exigences

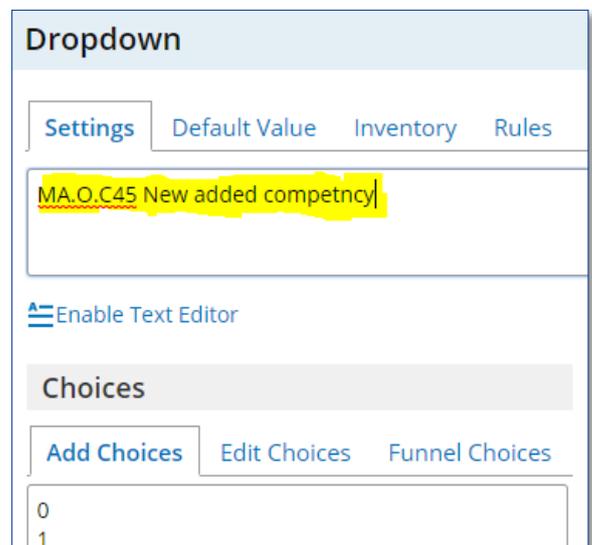
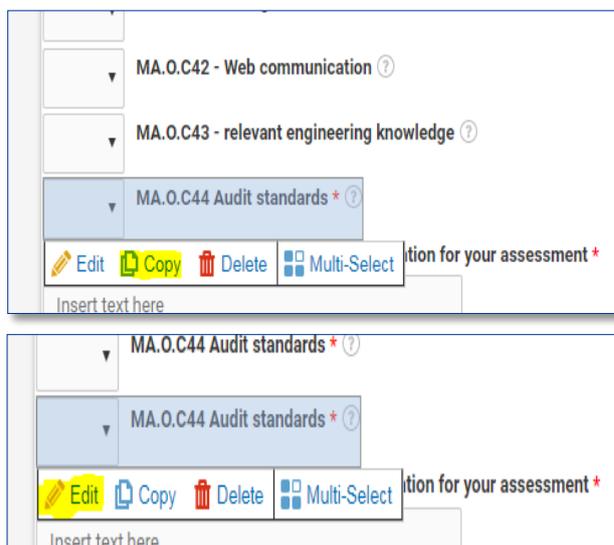
- Accès à la page Formsite de l'institution pour le gestionnaire
- Référentiel de compétences de l'UE

Instructions

1. Ajoutez la compétence en question au référentiel de compétences de l'UE
2. et déterminez les niveaux souhaités pour les sous-tâches concernées, selon ce que vous avez décidé.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|----|--------------------------|--|--|------------------------------|--|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| 1 | Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
| 2 | | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | Supervisory level | Decision making level |
| 45 | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | | | | | | | | |
| 46 | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | | | | | | | | |
| 47 | MA.O.C45 | Added new competency | | 1 | 3 | | 2 | | 4 | 4 |

3. Connectez-vous à Formsite et cliquez sur le bouton «Edit» du formulaire de votre institution
4. Faites défiler vers le bas jusqu'aux pages relatives à l'autoévaluation (compétences opérationnelles/de gestion/professionnelles), placez le curseur sur la dernière compétence de cette catégorie puis cliquez sur «Copy» (Copier).
5. Placez le curseur sur la compétence copiée et cliquez sur «Edit» (Modifier).
6. Modifiez le nom de la compétence pour y indiquer le nouveau nom (image de droite).



7. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles) et utilisez les signes «-» et «+» pour ajouter ou supprimer les sous-tâches adéquates à la nouvelle compétence (selon les valeurs que vous avez ajoutées au référentiel de compétences de l'UE).

Dropdown ⚙️ Change Type... ? Help

Settings Default Value Inventory **Rules** Calculations

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C44 Audit standards

show ▾ this item when ANY ▾ of its criteria match:

Monitoring on project level ▾ is ▾ Technical monitoring and on tl ▾ + -

OR

Monitoring on project level ▾ is ▾ Finding and reporting irregular ▾ + -

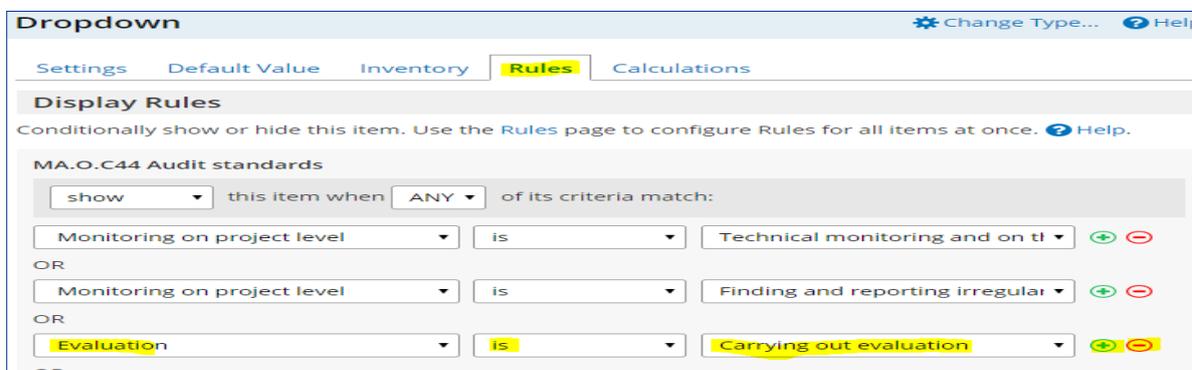
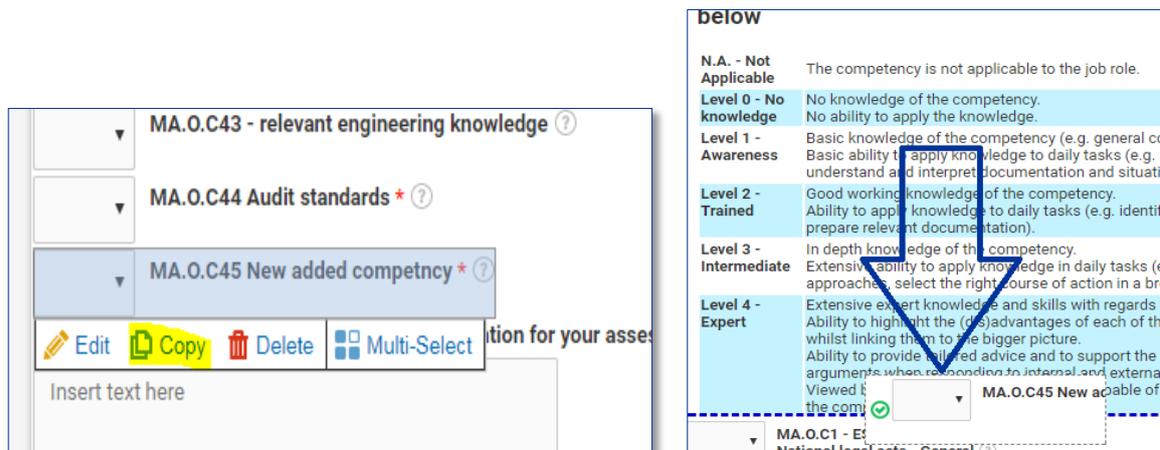
OR

Evaluation ▾ is ▾ **Carrying out evaluation** ▾ + -

OR

8. Cliquez sur le bouton vert «Save» (Enregistrer).
9. Placez le curseur au-dessus de la nouvelle compétence ajoutée et cliquez sur «Copy» (Copier).

10. Cliquez, glissez et déposez la compétence copiée dans la section correspondante de l'évaluation du superviseur (deux pages plus bas).



11. Pour définir le niveau souhaité pour la nouvelle compétence ajoutée, faites défiler la page jusqu'à la catégorie correspondant à la compétence dans la section des résultats (compétences opérationnelles/de gestion/professionnelles, pp. 9 et 10).
12. Placez le curseur sur la boîte du dernier résultat de la page et cliquez sur «Copy» (Copier).
13. Passez le curseur sur la boîte du résultat copié et cliquez sur «Edit» (Modifier).
14. Modifiez les informations sur la compétence, y compris le niveau de maîtrise souhaité, afin qu'elles correspondent à la nouvelle compétence ajoutée.
15. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles), puis cliquez sur le «+» à côté de n'importe quelle «règle» pour ajouter la «règle» souhaitée.



16. Dans la barre supérieure, cliquez sur «Rules» (Règles) et utilisez les signes «-» et «+» pour ajouter ou supprimer les sous-tâches adéquates à la nouvelle compétence (selon les valeurs que vous avez ajoutées au référentiel de compétences de l'UE).

Note: Si vous choisissez de modifier le nom d'une compétence existante, n'oubliez pas de vérifier les niveaux de maîtrise souhaités qui y correspondent dans la section des résultats et

| | | | | |
|---|---|-------------|-------------|---|
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| Edit Copy Delete Multi-Select | | | | |

de les adapter en conséquence.

Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A link image Ix <>

| | | | | |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|
| MA.O.C45 | Newly added competency | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|

table » tbody » tr » td » p

Grid manipulation icons: grid, delete, insert row, insert column, delete row, delete column, delete grid.

ANNEXE 1: RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DE L'UE

Voir fichiers séparés

1a Référentiel de compétences pour l'organisme de coordination

1b Référentiel de compétences pour l'autorité de gestion et l'organisme intermédiaire

1c Référentiel de compétences pour le secrétariat conjoint

1d Référentiel de compétences pour l'autorité de certification

1e Référentiel de compétences pour l'autorité d'audit

ANNEXE 2: MODÈLE DE PLAN DE TRAVAIL

| Statut: | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
| Phase | Tâches | Mois 1 | | | | Mois 2 | | | | Mois 3 | | | |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Phase 1: mise en place | Activité 1.1: désignation de l'équipe de mise en œuvre | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 1.2: formation de l'équipe de mise en œuvre | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 1.3: détermination de la participation des employés et personnalisations éventuelles | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 1.4: préparation des supports et modèles | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 1.5: définition du plan de travail | | | | | | | | | | | | |
| Phase 2: Autoévaluation | Activité 2.1: formation et communication | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 2.2: début de l'évaluation des compétences | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 2.3: autoévaluation par les employés | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 2.4: évaluation des employés par le superviseur | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 2.5: résultats de l'évaluation et réunion de discussion | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 2.6: génération des rapports d'évaluation individuelle | | | | | | | | | | | | |
| Phase 3: analyse et préparation du plan d'apprentissage et de développement | Activité 3.1: préparation des analyses au niveau de l'institution | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 3.2: analyse des résultats et hiérarchisation des actions | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 3.3: atelier de discussion des résultats | | | | | | | | | | | | |
| | Activité 3.4: préparation du plan d'apprentissage et de développement | | | | | | | | | | | | |

ANNEXE 3: MODÈLE DU PLAN D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT

Voir fichier séparé

ANNEXE 4: MODÈLES D'ANALYSE AU NIVEAU DE L'INSTITUTION

Voir fichiers séparés

1a Modèle d'analyse pour l'organisme de coordination

1b Modèle d'analyse pour l'autorité de gestion et l'organisme intermédiaire

1c Modèle d'analyse pour le secrétariat conjoint

1d Modèle d'analyse pour l'autorité de certification

1e Modèle d'analyse pour l'autorité d'audit

