



Royaume du Maroc

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Département de la Formation Professionnelle

**CADRE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION DES RÉFÉRENTIELS
DES EMPLOIS / COMPÉTENCES [REC]**

(décembre 2009)

Table des Matières

1.Cadrage général.....	4
1.1 Préambule.....	4
1.2. Les éléments de cadrage.....	4
1.3. Les acquis du système de formation professionnelle marocain	4
1.4. Analyse du contexte.....	5
1.5. Positionnement des référentiels Emplois / Compétences dans le cadre de la réforme.....	6
1.6. Les éléments méthodologiques.....	6
1.6.1. Le Processus	6
1.6.2. Les principes	7
1.6.3. La structure.....	8
1.6.4. Les Compétences.....	9
2.Cadrage méthodologique des référentiels Emplois / Compétences	10
2.1 Quel référentiel de compétences pour les différents secteurs ?	10
2.1.1. La stratégie marocaine liée aux différents secteurs :	10
2.1.2 La situation actuelle de la majorité des entreprises marocaines et de l'ensemble des salariés par rapport aux métiers et à la formation.....	10
2.1.3 Les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience de la démarche APC au Maroc et des expériences internationales en matière de référentiels Emplois / Compétences.....	11
2.2 Les points clés pour l'élaboration des référentiels	12
2.3 Quelle formalisation des REC la plus adaptée ?	12
3.Le modèle proposé.....	16
3.1 Les activités.....	16
3.2 Les compétences et comportements	16
3.3 Explications des compétences	17
3.4 Le lien entre compétences et activités.....	21
4.Maquette et mode d'utilisation de la Fiche REC (Référentiel Emploi / Compétences)	22
4.1 La maquette de la Fiche REC	22
4.2 Les modalités d'élaboration de la partie Emploi	25
4.2.1 L'intitulé de l'emploi.....	25
4.2.2 La finalité.....	25
4.2.3 La description des activités.....	26
4.2.4 Les indicateurs de performance.	27
4.2.5 Le contexte et les évolutions impactant la fonction et les compétences requises de manière significative.....	27
4.2.6 Les modalités d'élaboration de la partie Compétences.....	28
5.Le référentiel Emploi / Compétences du Responsable de production habillement	34
6.L'utilisation du Référentiel Emploi / Compétences pour l'entretien professionnel	38
6.1 L'évaluation	38
6.2 Le support d'évaluation appliqué à un exemple.....	39
7.La révision et la validation des fiches rédigées.....	41
7.1 La révision des fiches rédigées.	41
7.2 Validation des contenus des fiches auprès des professionnels.....	41
8.L'informatisation des travaux et l'exploitation informatisée du référentiel.	42
9.Le processus de mise à jour.....	43

Les sigles utilisés dans ce document

ANAPEC	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi (France)
APC	Approche par compétences
AST	Analyse de Situation de Travail
BIT	Bureau International du Travail
CA	Chiffre d'Affaires
CITP	Classification Internationale Type des Professions (B.I.T.)
CNP	Classification Nationale des Professions (Canada)
DEFR	Direction de l'Enseignement, de la formation et de la Recherche – Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
DFP	Département de la formation professionnelle, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle,
DFPFCA	Direction de la Formation professionnelle et de la Formation continue des Artisans –Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.
DS	Direction de la Statistique (Haut Commissariat au Plan)
ETF	European Training Foundation
GRH	Gestion des Ressources Humaines
PA	Plan d'Action
REC	Référentiel des Emplois Compétences
REM	Répertoire des Emplois Metiers
RH	Ressources Humaines
RMEM	Répertoire Marocain des Emplois et des Métiers
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (France)
TB	Tableau de Bord

1. Cadrage général

1.1 Préambule

Le Département de La Formation Professionnelle a engagé le développement des référentiels Emplois / Compétences dans les secteurs prioritaires au Maroc.

1.2. Les éléments de cadrage

Cette partie vise à préciser les facteurs importants du contexte marocain à prendre en considération lors de la définition de la méthodologie d'élaboration des référentiels Emplois/Compétences et à identifier le positionnement des REC dans le cadre de la réforme du système de formation professionnelle.

1.3. Les acquis du système de formation professionnelle marocain

- *Un rôle leader du Département de la Formation Professionnelle/ DFP.*

Partir de l'entreprise et de ses besoins pour mieux préciser les objectifs, méthodes et contenus de l'offre de formation est un objectif stratégique du programme de réforme du système marocain de Formation Professionnelle. Cette orientation est matérialisée au niveau de la gouvernance du dispositif (partenariat avec les associations professionnelles) ainsi qu'au niveau de l'ingénierie pédagogique et notamment l'élaboration et l'implantation des programmes de formation par compétences. Ce qui est à souligner comme originalité de l'approche marocaine mais qui a des conséquences sur la démarche à suivre pour l'élaboration des référentiels Emplois / Compétences, c'est que le concept de compétence a été introduit par le DFP, dans une visée initiale d'ingénierie pédagogique, jouant par conséquent un rôle de déclencheur de processus et de changement de paradigmes. Ce changement doit être relayé par les entreprises et les associations professionnelles, mais alors dans une logique d'ingénierie des compétences concrétisée par la visibilité sur les besoins en ressources humaines pour la réussite de la stratégie sectorielle.

- *Une démarche plaçant l'entreprise au cœur des problématiques de la formation professionnelle initiale et continue.*

Le DFP s'était attaché d'une manière permanente à assurer la plus grande cohérence possible entre l'ensemble des grandes actions prévues dans le cadre du projet MEDA2-FP et autres projets (coopération française, ACDI, GTZ, etc.) et plus précisément l'approche plaçant les besoins en compétences des entreprises au cœur des problématiques de la formation professionnelle tels qu'esquissés dans le cadre du projet MEDA2-FP.

- *Des acquis à compléter et à consolider*

Les acquis générés par le programme des réformes sont déjà importants : (i) développement du partenariat entre les associations professionnelles et le secteur de la formation professionnelle, notamment dans les secteurs prioritaires ; (ii) introduction de l'approche par compétences ; (iii) développement de la formation continue et de l'analyse stratégique des besoins en compétences en entreprises et au niveau sectoriel, etc. Des acquis également au niveau des attitudes et comportements des acteurs de la formation professionnelle et notamment les cadres du DFP orientés vers l'écoute des besoins en compétences des entreprises.

Techniquement ces acquis ont permis de concevoir et/ou de commencer la mise en place d'outils spécifiques comme l'ensemble des analyses de situation de travail (AST) et des programmes de formation par compétences déjà élaborés dans le cadre du projet MEDA2-FP ainsi que les autres projets de coopération, les répertoires emplois-métiers et autres sources d'information sur les besoins en compétences des entreprises (études GIAC, etc.).

Ces acquis sont principalement au niveau du système de formation, le transfert de ces acquis au niveau des entreprises et des associations professionnelles se fait progressivement mais ne peut être considéré comme achevé.

1.4. Analyse du contexte

Certes, il est hors de propos de développer ici une appréciation du contexte et des problèmes du système marocain de formation professionnelle (initiale et notamment continue), mais à la lumière du travail effectué lors de l'identification et de la formulation du projet Meda 2 -FP et des différents projets réalisés au Maroc ainsi que les différents rapports fournis, nous pouvons identifier les éléments les plus saillants (et les plus utiles pour la suite) du contexte dans lequel s'inscrit l'activité de développement des référentiels Emplois / Compétences.

- *Caractéristiques des entreprises marocaines :*
 - o prédominance des petites et moyennes entreprises ;
 - o faible niveau de compétitivité dans la perspective de la zone de libre échange avec l'Europe ;
 - o difficultés à exprimer leurs besoins en compétences liées à l'absence d'outils de GRH ;
 - o difficulté à se constituer en tant que groupe social susceptible d'articuler des intérêts communs, de développer la concertation entre elles (les entreprises) à travers leurs associations professionnelles.
- *Caractéristiques de la population active :*
 - o L'annuaire statistique du Maroc en 2005 indique qu'environ 69% de la population active n'a pas de qualification professionnelle formelle. Ceci ne veut pas dire que qu'elle ne dispose pas de compétences professionnelles
- *Partenaires sociaux :*
 - o asymétrie de la représentation sociale et émergence lente de dialogue social au niveau des secteurs ;
 - o nouveau code du travail promulgué le 11 septembre 2003.
- *Caractéristiques de la formation en cours d'emploi :*
 - o faible niveau d'investissement en formation continue malgré les instruments mis en place par le gouvernement en concertation avec les partenaires sociaux ;
 - o absence d'un cadre pour l'assurance qualité de la formation en cours d'emploi ;
 - o problèmes au niveau de l'accès et de l'égalité des chances notamment pour les employés de bas niveaux de qualification et ceux issus des PME/PMI ;
 - o faible visibilité¹ des investissements en formation continue (en termes d'évolution du niveau de qualification et de compétences de la population active occupée).

¹ La formation en cours d'emploi organisée dans le cadre des CSF aboutit rarement à une certification des compétences acquises

1.5. Positionnement des référentiels Emplois / Compétences dans le cadre de la réforme

Cette partie est formulée autour de questions et non pas d'affirmations car, à partir des expériences internationales, les objectifs des référentiels Emplois/Compétences dépendent du contexte spécifique du pays (contexte économique, institutionnel, culturel, organisationnel, politique, etc.).

Aussi, il est important de définir clairement quels sont les objectifs attendus des référentiels Emplois/Compétences tenant compte des différents aspects mentionnés ci-dessus mais également de l'évolution attendue du système.

Plus concrètement, il s'agit de répondre à la question suivante : **A qui et à quoi sert un référentiel des compétences** ? Les réponses sont les suivantes :

- o *Servir la gestion des ressources humaines dans les entreprises*

Le référentiel Emplois/Compétences est un outil pour la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises : recrutement, restructuration et réorganisation, redéploiement des compétences, validation des acquis et évaluation des compétences et identification des besoins de formation et de développement des employés. C'est un outil d'aide à la mise à niveau des entreprises.

- o *Servir le dialogue entre acteurs (et le dialogue social)*

Le référentiel Emplois/Compétences, est considéré comme un outil de dialogue au niveau sectoriel (entre les entreprises et au niveau de l'association professionnelle) et également entre le secteur productif et les acteurs de la formation professionnelle continue (et initiale). Dans certains pays il sert également comme outil pour le dialogue social.

- o *Servir l'émergence d'une autre logique de certification*

Les référentiels Emplois/Compétences peuvent parvenir - si considérés dans cette perspective et conçus de manière à intégrer des éléments pertinents pour la définition des résultats d'apprentissage et l'évaluation- à aligner les mécanismes de certification et d'évaluation dans la formation en cours d'emploi. Deux grands thèmes doivent être alors discutés : quel processus de certification (acteurs, modes, assurance qualité, etc.) et quelle cohérence avec les certifications au niveau de la formation initiale ?

1.6. Les éléments méthodologiques

Comme mentionné en préambule, l'objectif n'est pas d'apporter une méthodologie spécifique pour l'élaboration des REC mais de proposer, compte-tenu des aspects développés ci-dessus, un ensemble d'éléments méthodologiques.

1.6.1. Le Processus

- o *Le consensus et l'implication des principaux acteurs.*

La conception, la forme et le contenu des REC devront faire l'objet **d'un processus le plus consensuel** possible pour faciliter sa validation et son usage. En effet, l'expérience internationale a montré que des outils méthodologiquement bien conçus peuvent ne pas atteindre leurs objectifs et rester peu ou pas utilisés, du fait que les entités (les clients) pour lesquelles ils ont été élaborés (dans notre cas les entreprises et leurs représentants/ les individus ?) n'ont pas pu, voulu ou su les utiliser. Des raisons diverses peuvent être à l'origine de cette situation : l'outil ne correspondait pas à leurs besoins ; elles n'ont pas été suffisamment informées et formées à son utilisation ; elles n'ont pas été associées à sa conception ; etc.

Tenant compte du rôle leader du DFP et du contexte des entreprises et de leurs associations (cf. section analyse du contexte), il est important, également, d'identifier les actions à entreprendre pour

assurer le transfert de leadership vers les associations professionnelles et de dissémination vers d'autres acteurs (Enseignement Supérieur, secteur privé, etc.).

o Phase Test

Il est proposé de procéder à un premier test de l'outil, ce qui permettra d'apporter des éléments de modification et d'évolution tenant compte des besoins des utilisateurs et de l'opérationnalité de l'outil. Cette phase test, devrait permettre de faciliter d'une manière importante la consultation auprès des entreprises pilotes sur les finalités d'un REC, donc sur sa nature, son étendue, son contenu et sa forme voire même son positionnement par rapport aux autres outils développés dans le cadre du projet Meda2-FP et en général dans le cadre de la réforme de la FP.

1.6.2. Les principes

o La flexibilité en guise de réponse au marché de travail

Il est nécessaire d'établir des référentiels Emplois/Compétences autorisant une certaine flexibilité dans leur structure, usage et actualisation, ceci peut être obtenu², par une organisation modulaire des REC. Dans cette approche, qui présente des faiblesses par ailleurs³, les changements technologiques, par exemple, peuvent être rendus explicites en modifiant simplement les items concernés. En tous les cas, les problèmes de redondance nous semblent moins importants que le bénéfice que l'on peut tirer d'une structure flexible.

o Les niveaux pour adopter une perspective de développement professionnel

Le cadre global des référentiels Emplois/ Compétences peut permettre de préciser les niveaux de qualification identifiés dans les REM. Les niveaux seront, dans ce cas, définis selon des caractéristiques à spécifier tenant compte du contexte marocain mais également de l'expérience internationale dans ce domaine (par exemple le Cadre Européen des Certifications). Voici une liste indicative de ces caractéristiques : complexité des activités professionnelles, responsabilité personnelle et autonomie, collaboration avec les autres, responsabilité d'autres personnes, etc. Ce travail permettra à terme de reconsidérer la structure des qualifications basée, actuellement, sur les contenus et les durées de formation, en vue d'introduire des descripteurs plus précis liés aux situations de travail et aux compétences mobilisées.

o Les référentiels Emplois / Compétences : des normes sectorielles

Dans certains pays, les référentiels sectoriels sont considérés comme des normes sectorielles. Dans ce cas, on part d'une hypothèse fondamentale qu'il existe pour chaque secteur d'activité un seul modèle identifiable quant à ce que doit être une performance « compétente » et que les référentiels Emplois/Compétences ainsi définis feront l'objet d'un accord général. Ceci soulève le problème lié aux risques de développer des référentiels Emplois/Compétences qui ne prennent pas en considération les besoins d'évolution et de mobilité des individus.

o Complémentarité avec les autres outils de la réforme.

L'ensemble des AST et des programmes d'études par compétences déjà élaborés dans le cadre du projet Meda 2 -FP ainsi que les autres projets de coopération, la documentation issue du résultat du projet Meda 2-FP, les répertoires Emplois/Métiers et autres sources d'information sur les besoins en compétences des entreprises (études GIAC, etc.) peuvent être prises en considération tout en tenant compte des contraintes de temps et de planification liées à la mise en œuvre quasi-concourante de ces activités. Une exploitation méthodique et minutieuse de ces documents permettra d'asseoir la méthodologie d'élaboration des référentiels Emplois / Compétences tenant

² Exemple le cas britannique.

³ Pour le système allemand, la « modularisation » constitue une remise en cause de la vision du métier comme un tout.

compte des autres outils et de la configuration globale du système d'analyse des besoins en compétences des entreprises.

✓ **Quels Critères d'évaluation des référentiels ?**

La définition des critères d'évaluation est à considérer comme inputs pour les concepteurs. A ce stade nous pouvons distinguer :

- (i) des critères politiques : Uniformité et cohérence : l'ensemble du système de référentiels Emplois / Compétences doit être cohérent, intégré et doit identifier les liens avec les autres outils (répertoire des emplois, référentiels Emplois/Compétences similaires, etc.)
- (ii) des critères techniques : Représentativité et prospective : les référentiels doivent se baser sur les meilleures pratiques actuelles et anticiper les exigences futures
- (iii) des critères de mise en œuvre : la structure, le format et le niveau de langage utilisé doivent faciliter l'usage des référentiels

1.6.3. La structure

Le format global de chaque référentiel de compétences pourrait être structuré principalement autour de trois parties :

- o description des activités ;
- o précisions sur les activités ;
- o description des compétences. Dans la description des compétences, les connaissances, les savoirs-faire et les comportements professionnels seront dissociés.

✓ **Description des activités/tâches :**

Nous apportons une description détaillée de cette rubrique. La seule différence est à notre sens l'introduction d'une forme plus modulaire de la description des activités. Par ailleurs, il importe de noter que l'ordre dans lequel les activités seront présentées doit refléter le processus d'organisation du travail. La description suit généralement un modèle :

- o un processus linéaire (ex : planification, conception, construction) ;
- o un processus cyclique (ex : développement, mise en œuvre, évaluation)
- o une séparation des différents procédés ou méthodes (ex : cuire les produits au four, cuire les produits à la vapeur) ;
- o une séparation des différents produits ou résultats (ex : test des composants mécaniques, test des composants électriques)

✓ **Précisions sur l'activité**

Les précisions couvrent les éléments suivants :

- o Eléments précisant la classe de situations : Il s'agit de décrire les différentes circonstances auxquelles une personne compétente doit pouvoir répondre (individuel/groupe ; interne/externe ; aléas et problèmes). Il s'agit également de spécifier la technologie et les méthodes utilisées ;
- o Eléments précisant la criticité de l'activité : complexité, autonomie et responsabilité,
- o Eléments précisant les performances : Il s'agit de décrire des aspects liés aux résultats du travail effectué ou à des dimensions tels que la rapidité d'exécution, la quantité et la qualité du travail effectué, le respect d'une méthode de travail, l'attitude à adopter, etc. La perspective à adopter dans la définition des critères de performances doit être, de

notre point de vue, différentielle (qu'est-ce qui fait la différence entre un novice et un professionnel). Plutôt que de rechercher l'exhaustivité, il est plus opératoire de circonscrire les critères les plus importants du point de vue des professionnels. Ils seront précisés par des termes qui indiquent un niveau de performance particulier. Il s'agit d'expressions évaluatives.

La présence de la colonne 'précisions' sur l'activité est importante pour deux raisons :

- o Elle permet une meilleure description de la classe de situations ;
- o Elle peut être utilisée pour introduire des modifications dans les REC, à mesure que des nouvelles technologies, méthodes et processus apparaissent ;
- o Elle anticipe sur un travail complémentaire à engager, concernant l'évaluation et la certification.

1.6.4. Les Compétences

La classification des compétences proposée est en cohérence avec celle des REM. Toutefois, il est proposé de réunir les différentes catégories de connaissances⁴ sous le titre connaissances; de réunir les différentes catégories de savoirs-faire⁵ sous le titre savoir-faire et enfin les aptitudes, savoir-être, etc. sous le titre de comportements professionnels. L'objectif étant de simplifier la structure des REC.

⁴ Connaissances théoriques et connaissances procédurales

⁵ Savoir-faire et savoir-faire pratique

2. Cadrage méthodologique des référentiels Emplois / Compétences

Les deux principales questions posées sont les suivantes :

- de quel référentiel de compétences les secteurs ont-ils besoin pour répondre aux stratégies globales souhaitées par le Pays et déclinées par chaque entreprise ?
- quelle formalisation la plus adaptée choisir dans le foisonnement des exemples et des expériences internationales qui existent et ont pu faire leur preuve ?

Répondre à ces deux questions nécessite de prendre en compte au moins trois paramètres d'importance :

- D'une part, la stratégie et l'ambition du Maroc quant aux différents secteurs,
- D'autre part, la situation actuelle de la majorité des entreprises marocaines et de l'ensemble des salariés par rapport aux métiers et à la formation,
- Enfin, les enseignements que l'on peut tirer des expériences internationales en matière de référentiel de compétences et d'expérience de la démarche APC au Maroc.

2.1 Quel référentiel de compétences pour les différents secteurs ?

Reprenons les éléments et identifions les points à retenir pour les REC :

2.1.1. La stratégie marocaine liée aux différents secteurs :

Le Gouvernement du Maroc et le Patronat parlent précisément d'une stratégie de « mise à niveau et de développement » de certains secteurs par le biais de l'offre de personnel qualifié et de compétitivité des entreprises, le Maroc faisant face, selon le texte, à un déficit de formation professionnelle.

Par exemple :

- o Dans le secteur du Tourisme, il est question de « mise à niveau du personnel » et d'efforts de formation, notamment par apprentissage pour faire face à l'afflux touristique des années à venir ;
- o Dans le secteur du Textile, le texte parle d'efforts d'alphabétisation, de formation, notamment par alternance et de « mise à niveau des salariés » des entreprises dans le but d'accroître la production dont une part importante à l'export ;
- o Dans le secteur des TIC, il est question de formation de nombreux jeunes mais également de « professionnalisation des ressources humaines » du secteur pour accroître globalement le CA, avec un tiers à l'export.

2.1.2 La situation actuelle de la majorité des entreprises marocaines et de l'ensemble des salariés par rapport aux métiers et à la formation,

Les caractéristiques de la situation actuelle sont les suivantes :

- o **Point 1.** Le pays, les fédérations professionnelles et les chefs d'entreprise commencent à envisager l'entreprise comme le fer de lance de la performance et du développement professionnel des salariés.
- o Si l'encadrement a conscience de sa part de contribution au transfert de connaissances, c'est hors de toute stratégie, plutôt au jour le jour et pour des besoins immédiats. On ne peut pas véritablement parler de rôle de « développeur de compétences ».
- o Par ailleurs, la plupart des salariés réagissent positivement au fait d'avoir un emploi mais très peu de salariés du privé fonctionnent en termes d'expérience professionnelle et d'évolution ; de fait, c'est l'employeur qui, la plupart du temps, fait la carrière du salarié.
- o **Point 2.** Les démarches RH et les outils associés sont pratiquement inexistantes sauf dans quelques entreprises marocaines socialement innovantes ou dans quelques grands groupes internationaux implantés au Maroc. Peu d'entreprises ont un rôle de locomotives sociales. Par ailleurs, les responsables semblent avoir peu l'habitude de se réunir pour échanger sur des sujets RH et trouver des solutions ensemble.
- o De nouvelles pratiques vont émerger grâce à la volonté appuyée et des programmes conséquents voulus par le Gouvernement mais elles ne se consolideront qu'au fil du temps.
- o **Point 3.** Un nombre fort important de salariés (3 / 4) n'a reçu aucune formation professionnelle formelle même s'ils se révèlent compétents et acquièrent leurs savoir-faire directement sur le tas. Ils ne disposent pas de points de référence, ni en matière d'emplois, ni en matière de compétences, ni même en matière de formation. Or, faire preuve de ses compétences requiert deux conditions : l'atteinte d'un but recherché et la reconnaissance de cette atteinte par autrui.

2.1.3 Les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience de la démarche APC au Maroc et des expériences internationales en matière de référentiels Emplois / Compétences

- o **Point 1.** Bien que des formations existent dans le pays, le lien entre le contenu de ces formations et les besoins du terrain se redéfinissent actuellement par le biais de l'approche APC et des AST.
- o Les chantiers engagés ont pour objectif de mieux répondre aux besoins des entreprises et de fournir un personnel mieux qualifié.
- o Les AST explicitent finement les situations et les compétences utiles sur lesquelles la conception des formations va s'appuyer : elles distinguent donc très explicitement les activités des compétences.
- o A partir du travail de fond réalisé après enquêtes, des formations initiales sont mises à disposition des entreprises.
- o **Point 2.** De leur côté, les entreprises marocaines peinent à exprimer réellement leurs besoins de formation initiale ou continue. Peu d'entreprises utilisent de véritables outils permettant et très peu ont une véritable approche formation même si elles font du mieux qu'elles peuvent pour repérer des potentiels et les appuyer sur le terrain.
- o **Point 3.** En matière de référentiels, les expériences sont nombreuses en Europe et plus largement dans les pays industrialisés. Une multiplicité des recherches et expérimentations existent en ce domaine. Dire qu'il n'existe pas de démarche unique, type, à laquelle se raccrocher laisse la porte ouverte aux choix à faire, en fonction des objectifs que le pays se donne et de ses ambitions.

Néanmoins, vingt ans de pratiques et tentatives en Europe de l'ouest – qui n'ont pas toutes été vaines, loin s'en faut – permettent d'éviter des erreurs, celles d'outils trop sophistiqués, inutilisables par les acteurs eux-mêmes ou faisant plaisir aux chercheurs et intervenants.

Par-delà les modèles spécifiques (cf. la Définition des dilemmes dans le projet des Pays Bas, les NVQ's britanniques) qui incitent à la réflexion, des sortes d'évidence se dégagent :

- o Les chefs d'entreprise ont tous besoin de savoir que leurs employés « font bien le travail », qu'ils sont motivés et compétents et que l'on peut compter sur eux.
- o Les salariés eux, attendent d'être reconnus dans leurs efforts et leurs résultats et d'évoluer professionnellement et pécuniairement...

2.2 Les points clés pour l'élaboration des référentiels

Pour faire face aux exigences croissantes de compétitivité, de qualité, de sécurité et de réactivité qui s'imposent, les entreprises marocaines, ont besoin de professionnels. Pas seulement de compétences mais de professionnels, c'est-à-dire des salariés susceptibles de savoir agir avec pertinence dans des situations qui se complexifient et sont de plus en plus souvent, inédites.

Les travaux ont fait émerger quelques points clés pour les référentiels Emplois / Compétences.

Point 1. Les REC sont une image du présent mais servent au développement des entreprises, des salariés et du pays.

- o Ils font le lien entre l'existant et un futur plus ou moins proche,
- o Ils précisent le niveau de professionnalisme recherché dans les métiers et utile à l'entreprise,
- o Ils doivent permettre à tout salarié de se construire une identité professionnelle sur le marché et pour certains, de se projeter dans l'avenir ;

Point 2. Les REC doivent faire lien entre la performance des entreprises et les compétences des salariés et en permettent la mesure. Ils sont évolutifs.

- o Ils doivent prendre en compte les activités réalisées, les compétences nécessaires et les comportements ;
- o Ils ne doivent pas en rester aux seules compétences techniques ou à des connaissances, mais ouvrir à des savoirs-faire relationnels et comportementaux;
- o Les savoirs-faire à privilégier en priorité sont les savoirs-faire critiques, c'est-à-dire ceux qui auront l'impact le plus immédiat possible sur la performance et la compétitivité des entreprises.

Point 3. Les REC doivent faciliter le lien avec la formation et l'apprentissage

- o Les REC doivent permettre aux responsables de jouer leur rôle de développeur de compétences ;
- o Ils doivent être simples d'utilisation et d'accès pour des responsables et ne doivent pas demander d'apprentissage particulier ;
- o Ils doivent permettre de repérer les besoins d'acquisition de connaissances et de savoir-faire des salariés.

Les référentiels Emplois / Compétences doivent être conçus pour une appropriation immédiate, c'est-à-dire un processus par lequel les personnes l'utilisent et l'adaptent le plus spontanément possible à leurs besoins quotidiens.

2.3 Quelle formalisation des REC la plus adaptée ?

Plusieurs grands principes ont été retenus

Premier principe : l'emploi, les compétences et les comportements

Le référentiel Emploi/Compétences se décompose en trois parties : l'emploi/métier, les compétences, les comportements professionnels selon le modèle suivant :

L'emploi, le métier	Les compétences	Les comportements professionnels
1/ appellation – REM de référence *	6- Compétences A	Compétences suite A
	1- Connaissances du métier	9- Savoirs-faire comportementaux
2/ Finalité	2- Connaissances de l'environnement professionnel général et de l'entreprise	
	3- Connaissances générales	
3- Activités %	4- Savoirs-faire procéduraux	
Activités complémentaires	5- Savoirs-faire liés aux Nouvelles technologies	
	6- Autres savoirs-faire liés à l'expérience	
4- Indicateurs de performance	7- Savoirs-faire relationnels	
	8- Savoirs-faire managériaux	
5- Contexte et évolutions		

*Indiquer la fiche REM correspondante

Deuxième principe : une cohérence avec la fiche REM

Les référentiels Emplois/Compétences sont en lien et en cohérence avec le Répertoire Emplois/Métiers marocain.

- o Le REC est le prolongement de la fiche REM qui donne les éléments de base à l'élaboration.
- o Il est plus précis et est réalisé pour les établissements (entreprises, associations, établissements de toute nature...).
- o Les termes utilisés sont des termes quotidiens, compris par tout un chacun sachant lire et écrire.
- o Des points complémentaires s'ajoutent : l'anticipation et les compétences comportementales.

Les liens entre REM et REC sont proposés sur le tableau sui suit.

REC (1^{ère} partie)

L'emploi, le métier

1/ appellation – REM de référence

2/ Finalité

3- Activités	%
Activités complémentaires	

4- Indicateurs de performance

nouveau

5- Contexte et évolutions

nouveau

REM

INTITULE DE L'EMPLOI / METIER		CODE
APPELLATIONS PRINCIPALES	APPELLATIONS SPECIFIQUES	VOIR AUSSI
		NE PAS CONFONDRE
DESCRIPTION GENERALE		CONDITIONS D'ACCES
ACTIVITES DE BASE COMMUNES	CONNAISSANCES	SAVOIR –FAIRE
	CONNAISSANCES THEORIQUES	
	CONNAISSANCES PROCEDURALES	SAVOIRS PRATIQUES
ACTIVITES SPECIFIQUES	CONNAISSANCES	Savoir-faire
	CONNAISSANCES THEORIQUES	
	CONNAISSANCES PROCEDURALES	SAVOIRS PRATIQUES
CONDITIONS GENERALES D'EXERCICE		
LIEU D'EXERCICE	CONDITION DE TRAVAIL	
CAPACITE GENERALEMENT LIEES A L'EMPLOI		

REC (2^{ème} partie)

Les compétences et comportements

6- Compétences	A
1- Connaissances du métier	
2- Connaissances de l'environnement professionnel général et de l'entreprise	
3- Connaissances générales	
4- Savoirs-faire procéduraux	
5- Savoirs-faire liés aux Nouvelles technologies	
6- Autres savoirs-faire liés à l'expérience	
7- Savoir-faire relationnels	
8- Savoirs-faire managériaux	
9- Savoir-faire comportementaux	

Troisième principe : les compétences pour réaliser les activités sont énoncées.

Sans chercher à être exhaustif, le référentiel Emploi / Compétences tente de cerner les activités et compétences essentielles pour les exercer en tant que professionnel confirmé dans le métier.

Chaque référentiel indique une correspondance entre les compétences et les activités principales.

Quatrième principe : manager est considéré comme une activité à part entière.

Les REC décrivent les activités managériales que l'on peut trouver d'une manière générique à trois niveaux de responsabilité selon le schéma suivant donné à titre d'exemple :

Niveau	Textile	Tourisme	TIC	
Management stratégique	Dir. d'usine	Directeur d'hôtel	DSI	Il intervient sur l'ensemble de la structure ; il définit un cadre général et s'appuie sur ses directeurs ; il conçoit et sollicite les cadres supérieurs
Cadre opérationnel	Responsable de production	Responsable d'hébergement	Responsable d'exploitation d'études	Il intervient sur son domaine, avec son budget, il contribue à la stratégie ; ils sont force de proposition
Responsable d'équipe	Chef de chaîne	Gouvernante	Chef de projet TIC	Il est en lien direct avec les équipes de production

3. Le modèle proposé

Le référentiel Emploi / Compétences est défini à partir des AST light, des Fiches REM, mais les complètent pour une utilisation en entreprise au sens large du terme. Il faut rappeler qu'une fiche REM peut donner lieu à plusieurs fiches REC.

Le REC est composé de trois parties qui se présentent l'une après l'autre : Les activités d'une part, les compétences et les comportements.

3.1 Les activités

Elles sont déterminées à partir des activités et des compétences de la fiche REM

- o Le nom de l'emploi est indiqué ainsi que la référence de la Fiche REM.
- o La finalité est définie en rapport avec la plus-value apportée.
- o Les activités principales partent de la rubrique « activités de base communes » de la fiche REM et en sont complétées.

Des activités complémentaires peuvent exister.

- o Une indication concernant le temps passé à l'activité est ajoutée ; elle est relative et indicative.
- o Quelques indicateurs de performance sont repérés ;
- o Le contexte et les tendances d'évolution du métier sont examinés.

3.2 Les compétences et comportements

Les compétences inscrites dans la Fiche REC sont présentes dans la Fiche REM, mais elles sont remaniées selon un schéma un peu différent et directement utilisables par les chefs d'entreprise.

Neuf catégories de compétences sont proposées qui couvrent quatre grands champs :

- o Les compétences directement liées au métier sont composées des connaissances et savoir-faire métier permettant d'être performant dans son domaine et de réagir avec pertinence aux situations rencontrées,
- o Les compétences relationnelles servent à offrir un service de qualité aux clients ou à coopérer,
- o Des compétences d'encadrement ou de management renforcent la compétitivité (selon les métiers)
- o Des compétences comportementales permettant de travailler aisément en collectivité, au milieu d'autres. La partie comportementale est abordée dans la fiche REM. Les éléments servent de base à la fiche REC.

L'emploi, le métier	
REM de référence et N°	
2/ Finalité	
3- Activités	%
Act complémentaires	
4- Indicateurs de performance	
5- Contexte et évolutions	

3.3 Explications des compétences

Les compétences métier se subdivisent en sous-ensembles :

Les connaissances

Elles s'acquièrent soit directement sur le tas, soit en situation de formation initiale ou continue, soit par la lecture ou l'échange. Les métiers requièrent trois types de connaissances

Les connaissances liées directement au métier :

On les retrouve dans les [connaissances théoriques] de la Fiche REM (ex : montage, fabrication des produits (techniques de coupe/montage/repassage et déclinaisons dans la gamme).

Les connaissances liées à l'environnement général et spécifique :

(Ex : les principes d'assurance qualité, d'hygiène, l'organisation de la structure, le système d'information, les interlocuteurs institutionnels, etc.).

Les connaissances générales :

Dans certains métiers, il importe de préciser des connaissances d'ordre général souvent de base, liées à l'écriture, à la lecture, au calcul. Elles peuvent être regroupées dans cette partie.

Les savoirs-faire procéduraux :

Ce sont les savoirs-faire liés aux procédures de l'entreprise que l'on trouve dans les [connaissances procédurales] de la Fiche REM ou dans certains savoirs-faire pratiques ; les procédures renvoient à des automatismes.

Les savoirs-faire liés aux nouvelles technologies :

Ce sont les savoirs-faire informatiques ou bureautiques qui existent dans certains métiers ; les REC les distinguent et les spécifient ;

Les autres savoirs-faire liés à l'expérience:

Ces savoirs-faire ressortent des réponses données par les titulaires au moment où se présentent des imprévus, des situations inattendues, une panne, une dérive qualité, une réclamation... dans ces situations, les compétences de diagnostic, d'organisation, de contrôle, prise de décision, se condensent de manière forte afin que les meilleures réponses soient apportées dans un délai très court. On peut trouver :

- o savoir réagir aux situations : savoir diagnostiquer et choisir dans l'urgence, arbitrer, négocier, trancher ;
- o savoir aller vers les performances : savoir tirer des leçons de l'expérience ; savoir aller chercher les personnes adaptées pour réagir, contrôler, prendre des risques...

Il faut chercher des savoirs-faire liés à l'expérience dans les fenêtres [savoirs-pratiques et savoirs-faire liés à l'expérience] de la Fiche REM.

Les compétences	Activités Concernées
1 - Connaissances du métier	
2 - Connaissances de l'environnement professionnel général et spécifique de l'établissement, entreprise, association, etc.	
3 - Connaissances générales	
4 - Savoir-faire procéduraux	
5 - Savoirs-faire liés aux Nouvelles technologies	
6- Autres savoirs-faire liés à l'expérience	
7-Savoirs-faire relationnels	
Savoirs-faire managériaux	
Savoirs-faire comportementaux	



Les savoirs-faire relationnels [savoirs-pratiques et savoirs-faire]

Ce sont tous les savoirs-faire indispensables au travail - qui n'est quasiment jamais exécuté de manière isolée -. Les titulaires sont constamment en relation les uns avec les autres, et dans certains métiers, en lien avec les clients ou les fournisseurs : les compétences liées aux relations avec les collègues de même métier, les relations avec les autres services, avec la hiérarchie, la transmission de l'information orale ou écrite, à la coopération, aux clients, fournisseurs ou visiteurs, sont introduites de manière spécifique.



Les savoirs-faire managériaux pour les emplois d'encadrement [savoirs-pratiques et savoirs-faire]

Bien entendu, dans la mesure où les managers jouent un rôle particulier, ils ont à mettre en œuvre des compétences directement en lien avec leurs responsabilités d'encadrement ; assumer leur position, être capable d'être ferme mais aussi d'expliquer, de montrer, d'aider les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs, de les suivre, les écouter, les guider.

Le référentiel managérial donné dans l'exemple ci-dessous est composé des activités et des compétences qui correspondent.

Direction / Management stratégique	
Activités	Compétences
- o Définir le cadre RH de l'établissement (organigramme, effectifs, recrutement,) [dans le cadre de la politique générale de l'entreprise le cas échéant ou de l'environnement] - o Définir la stratégie managériale (politique commerciale, RH, budgétaire...) - o Définir la mission de chaque cadre (lettre de mission), les objectifs à atteindre et les délégations en matière RH - o Choisir et décider des modalités RH à mettre en place (recrutement, intégration, formation, rémunération, évaluation, carrière, départ,...) - o Animer l'équipe des responsables et faire le bilan des réalisations - o Régler les conflits au niveau stratégique, arbitrer, décider des options/choix /personnel et faire appliquer - o Négocier les relations avec les partenaires sociaux - o Faire passer les informations à transmettre	<u>Connaissances</u> - o Connaître les données clés et ratios RH liés à l'activité économique du secteur, - o Connaître les bases du management et de la gestion d'entreprise, - o Connaître la législation et réglementation du travail <u>Méthodes</u> - o Appliquer les techniques d'animation de réunion, de débriefing, ... - o Appliquer les techniques de négociation <u>Savoir-faire</u> - o être capable (EC) d'analyser et d'apprécier la fiabilité, la pertinence de l'information et des données fournies par les responsables de manière à en contrôler la cohérence et prendre les décisions stratégiques - o EC d'entretenir la rigueur professionnelle et la motivation des cadres - o EC d'apprécier le climat social, d'anticiper son évolution et de mettre en oeuvre les actions pour le maintenir sain

Cadres opérationnels	
Activités	Compétences
- o Décliner la stratégie RH de la structure en objectifs opérationnels et PA et les mettre en œuvre (organigramme, effectifs, profils de postes, évaluation, plan de formation, etc.) - o Planifier / lisser la masse de travail en fonction des ressources et des délais - o Animer l'équipe des responsables et faire le bilan des réalisations - o Contrôler la fiabilité des données avant de les analyser et alimenter les TB - o Réguler les conflits relationnels, professionnels, résoudre les problèmes RH dans le champ de ses prérogatives et soumettre des propositions à la direction - o Former les responsables de proximité et d'équipe - o Faire passer les informations sur la vie de l'entreprise et l'entité et faire le reporting	<u>Connaissances</u> - o Connaître les données clés et ratios RH liés à l'activité économique de son service, - o - Connaître les bases du management et de la gestion d'activité (budget, RH...) - o Connaître la législation et réglementation du travail et le règlement intérieur, <u>Méthodes</u> - o Appliquer les techniques d'animation de réunion, de débriefing, ... - o - Appliquer les techniques de négociation, <u>Savoir-faire</u> - o EC de superviser la réalisation de l'activité en allant sur le terrain, résoudre les problèmes et dialoguer avec les responsables de proximité - o Anticiper et résoudre les problèmes RH - o Fixer les objectifs aux responsables de proximité, évaluer et contrôler - o EC d'entretenir la rigueur professionnelle et la motivation des responsables d'équipes - o - EC d'apprécier le climat social, d'anticiper son évolution et de mettre en œuvre les actions pour le maintenir sain

Responsables de proximité, d'équipes	
Activités	Compétences
- o Organiser, répartir le travail dans l'équipe en fonction de la charge de travail et des ressources, - o Faire des propositions pour adapter les ressources à la charge de travail (muter, remplacer, alerter...), le cas échéant - o Superviser la bonne réalisation du travail - o Evaluer et former les opérateurs ou techniciens - o Réguler les conflits relationnels, professionnels, résoudre les problèmes RH dans le champ de ses prérogatives et soumettre des propositions à la direction - o Faire passer les informations sur la vie de l'entreprise, le service (l'entité), l'équipe et faire le reporting	Connaissances - o Connaître l'activité de son unité - o Répartir la charge de travail de manière efficace et équitable - o Connaître la réglementation interne (RI) et avoir des notions sur la législation et réglementation du travail. Méthodes - o Appliquer les techniques d'animation de réunion, de débriefing, ... - o - Appliquer les techniques de négociation, Savoir-faire - o Répartir le travail de manière équitable en tenant compte des compétences pour être le plus efficace possible et faire progresser l'équipe - o Accompagner l'équipe dans la réalisation du travail et la résolution des problèmes - o Réguler les conflits - o Communiquer les informations nécessaires au travail, au développement

Les comportements professionnels

Il s'agit d'identifier les attitudes qui sont intrinsèques au métier et sans lesquelles il est difficile de l'exercer.

On évitera toutes les attitudes moralisantes telles que, honnêteté, autonomie, charisme, qui sont du ressort des personnes beaucoup plus que du métier.

Mais le sens du client sera indispensable à un commercial, tandis que le goût de l'administratif et des dossiers le sera pour un chargé administratif.

Un comportement est souvent défini par un terme : réactivité, rigueur, dextérité, etc. l'appréciation du comportement nécessite un travail de transformation en un référentiel comportemental.

3.4 Le lien entre compétences et activités

Face à chaque compétence sont indiquées les activités concernées mais une même compétence peut concerner plusieurs activités.

Compétences	N° d'activités
1 – 2 et/ou 3 : Connaissances	
4 : Savoir-faire procédural	
5 : Savoirs-faire liés auxTIC	
6 : Autres savoirs-faire	
7 : Savoir – faire relationnel	
9 : comportements	

4. Maquette et mode d'utilisation de la Fiche REC (Référentiel Emploi / Compétences)

4.1 La maquette de la Fiche REC

1/ Intitulé de l'emploi / métier	Secteur	REM de rattachement :	n°
Référentiel de compétences appellation			

2/ Finalité

3/ Activités
A1/ a) b) n)
A2/ a) b) n)
A3/ a) b) c)
A4/ a) b)
A5/ a)
Activités spécifiques
4- Indicateurs de performance

Les indicateurs de performances sont les points de repère chiffrés ou qualitatifs que les titulaires vont devoir atteindre et qui marqueront leur niveau de maîtrise de l'emploi. Deux ou trois indicateurs pour l'ensemble de l'emploi sont suffisants : niveau de production, d'erreurs tolérées, temps imparti,...délais à respecter, niveau de qualité, coûts, ...

5- Contexte et évolutions impactant la fonction et les compétences requises de manière significative

6- Les compétences et comportements	Activités concernées
1- Connaissances du métier C11- Connaître C12- Connaître C13- Connaître C14- Connaître C15- Connaître	
2- Connaissances de l'environnement professionnel général et spécifique de l'établissement, entreprise, association, etc. C21- Connaître C22- Connaître C23 - Connaître	
3- Connaissances générales C31 – C32- C33-	
4- Savoirs-faire procéduraux C41- C42- C43- C44-	
5- Savoirs-faire liés aux Nouvelles technologies C51- C52- C53- C54-	
6- Autres savoirs-faire liés à l'expérience C61- C62- C63-	

7- Savoirs-faire relationnels C71- C72- C73-	
8- Savoirs-faire managériaux C81- C82- C83-	
9- Savoirs-faire comportementaux C91- Capacité C92- Capacité C93- Capacité	

4.2 Les modalités d'élaboration de la partie Emploi

4.2.1 L'intitulé de l'emploi

Partir de la Fiche REM et de la première partie qui reprend les différentes appellations.

Intitulé de l'Emploi / Métier	REM de rattachement
La fiche REC doit être rattachée à une fiche REM. Mais une même fiche REM peut donner lieu à plus d'une fiche REC. La fiche REM correspond à un ensemble de situations de travail, les fiches REC font référence aux réalités plus éclatées des lieux de travail	

S'interroger sur les emplois à reprendre dans la fiche REC en fonction d'une part, des appellations principales et d'autre part, des appellations spécifiques pour situer les écarts.

Exemple REM pour le Réceptionniste d'hôtel

APPELLATIONS PRINCIPALES	APPELLATIONS SPECIFIQUES	VOIR AUSSI
Employé (e) d'accueil Employé(e) de réception Réceptionniste Réceptionnaire	Réceptionnaire de nuit Night auditeur Chef de brigade Chef de réception	Concierge d'hôtel

Il y aurait deux fiches REC à faire, d'une part le réceptionniste et d'autre part le chef de réception ou de brigade si les deux emplois marquent des différences manifestes.

REC	REM de rattachement
Chef de réception	Réceptionniste d'hôtel
Réceptionniste	

4.2.2 La finalité

a) **Sur la fiche REM**, ce qui est demandé est une description globale, la Fiche REC parle de finalité.

- o La finalité de l'emploi décrit la contribution au processus de production du bien ou service. C'est la raison d'être de l'emploi et répond à la question : qu'apporte l'emploi à son utilisateur, le client ou le chef d'entreprise ?
- o La finalité peut être élaborée à partir de la description générale que contient la fiche REM, mais pas uniquement. Il faut synthétiser en une seule phrase si possible.
- o La finalité se rédige soit, en amont, soit en fin de travail, une fois que les activités sont cernées. La finalité peut se dégager des finalités intermédiaires, puis être reformulée.

Pour faciliter la description, nous proposons de formaliser la finalité de la manière suivante : l'emploi a pour mission de...

Le (nom de l'emploi) a pour mission de ...

b) **exemples**

Finalité

Le réceptionniste d'hôtel a pour mission d'accueillir la clientèle groupe et individuelle, de vendre et d'affecter des chambres et de répondre aux demandes de bien-être de la clientèle durant son séjour

Le serveur en restauration a pour mission d'accueillir la clientèle et d'assurer le service de repas à la place selon la gamme de prestations offertes par l'établissement afin de satisfaire au mieux à la demande des clients et d'optimiser les ventes.

Le responsable de groupe de fabrication a pour mission d'atteindre les objectifs de production et de qualité en matière de pièces prévues, en organisant et en motivant son équipe, en optimisant l'utilisation de l'ensemble des ressources matérielles confiées (équipements, matières, fournitures, ...) dans les temps impartis

4.2.3 La description des activités

Il s'agit de regarder l'activité dans son déroulement et du point de vue de celui qui travaille.

a) La trame

3/ Activités

A1/

Activité 1. 2

Activité 1. 2

1. n...

b) Les activités

Chaque activité principale représente une situation de travail et est formalisée avec un verbe d'action, un contexte, une raison d'être (pour...) ; elle est explicitée par des sous-activités.

Les différentes situations professionnelles rencontrées par le titulaire sont décrites dans un enchaînement qui peut être logique, comme un processus. Toute personne lisant ce descriptif doit pouvoir se représenter la personne à l'ouvrage.

- o Les activités numérotées A1, A2, A3 sont celles que l'on retrouve dans le REM ; elles sont en nombre restreint (2 à 5) et sont rédigées avec un verbe d'action, un contexte, une raison d'être (pour...) ;
- o A chaque situation de travail correspond un résultat productif (un but productif ou une finalité productive visée par la personne) que l'on peut observer. Elle se traduit par « pour... », qui suit l'activité.
- o Chaque activité (ou **situation de travail**) est explicitée par le **biais de sous-activités**.

c) Quelques exemples

L'exemple suivant a pour objectif d'illustrer les propos : activités de la Fiche REM du serveur en restauration.

Activités du serveur en restauration
Détails de l'activité 3
3/ Prendre la commande et la transmettre en cuisine pour satisfaire au mieux les clients tout en optimisant les ventes a) Proposer des rafraîchissements (cocktails, apéritifs...); présenter et expliquer le menu ; suggérer le plat du jour et les promotions ; répondre aux questions des clients ; présenter la carte des vins et faire des suggestions d'accompagnement b) Proposer des alternatives en cas d'indisponibilité d'un produit c) Noter la commande en la vérifiant oralement auprès des clients, puis la transmettre en cuisine selon le mode en vigueur (carnet, télécommande...)
Activités du Responsable de production habillement
A2- Superviser l'ordonnancement et le lancement de la production des différentes unités a) Calculer ou faire calculer les capacités de production b) Analyser les taux de charges des divers ateliers et unités de production c) Équilibrer et répartir les charges de travail, définir les cadencements de chaque unité de production en fonction des ressources et des délais d) Vérifier l'enchaînement de l'ensemble des plannings entre eux dans le but d'optimiser la production de chaque unité, de respecter les spécifications techniques et les délais

4.2.4 Les indicateurs de performance.

Cette rubrique est complémentaire à la fiche REM. Elle met en évidence l'un ou l'autre indicateur qui permet de mesurer la performance des salariés. Ces indicateurs sont en nombre limité, ils doivent être mesurables facilement.

Les indicateurs de performance sont les points de repère chiffrés ou qualitatifs que les titulaires vont devoir atteindre et qui marqueront leur niveau de maîtrise de l'emploi. Deux ou trois indicateurs pour l'ensemble de l'emploi sont suffisants : niveau de production, d'erreurs tolérées, temps imparti,...délais à respecter, niveau de qualité, coûts, ...

Indicateurs de performance pour le Réceptionniste d'hôtel
Nombre de réclamations clients

4.2.5 Le contexte et les évolutions impactant la fonction et les compétences requises de manière significative.

Le référentiel Emploi / Compétences est un outil qui préfigure la situation visée à moyen terme (2/4 ans). Cependant, il doit pouvoir être utilisé dès maintenant.

Cette rubrique redonne les éléments les plus caractéristiques du contexte dans lequel le métier s'exerce au Maroc actuellement ; puis, il indique les principaux changements connus ou pressentis pour les années proches. L'intérêt ensuite est de noter en quoi ces évolutions impliquent des modifications de compétences ou l'apparition de nouvelles compétences en conséquence...

Les questions posées sont les suivantes :

- o Quelles sont les transformations du métier qui se profilent dans les années à venir ?
- o Quelles en sont les conséquences en termes d'activités d'abord mais également en matière de savoir-faire, de connaissances et d'attitudes professionnelles ? En quoi ceux-ci vont-ils évoluer ? Ou y a-t-il de nouveaux savoirs-faire qui seraient utiles ?

Il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de proposer des tendances.

Exemple pour le Responsable de production habillement

L'adaptation des unités de production aux nouvelles données du marché se traduit par des séries plus petites, dans des matières plus délicates et des articles à plus fortes valeurs ajoutées. Cela exige du Responsable de production une capacité à réagir et faire réagir ses équipes et s'adapter très rapidement aux nouvelles conditions. Avoir des connaissances suffisantes en systèmes informatiques, qui lui permettront de suivre et réagir en temps réel, la réalisation des diverses étapes de fabrication.

4.2.6 Les modalités d'élaboration de la partie Compétences

Quelques rappels sur les compétences

- Ce sont les savoirs, savoirs-faire mobilisés dans les situations professionnelles rencontrées par rapport à un but productif visé.
- Il existe trois types de compétences qui correspondent à des apprentissages de nature différente et que l'on trouve dans tous métiers :
 - les connaissances,
 - les savoir-faire
 - les compétences comportementales
- Les compétences se constatent par rapport aux résultats obtenus et sont pour une bonne part observables et mesurables. On peut donc les décrire et les apprécier.
- Les compétences s'acquièrent par des apprentissages tandis que les « comportements professionnels » eux ne se développent qu'avec l'assentiment des personnes.

La formalisation des compétences

Une compétence ne peut pas être indiquée par un seul substantif tel que « Communication » car le terme ne permet pas suffisamment de repérer ce qui est à observer, à apprécier ou à acquérir. C'est plutôt un domaine de connaissances qu'un savoir-faire précis..

- Une compétence se formalise par une phrase qui comporte un verbe à l'infinitif et des compléments qui décrivent le contexte d'application.
 - o Connaître.
 - o Savoir ou être capable de ... (souvent, on fait l'économie de la répétition de « être capable de », mais cet item est sous-entendu).

Pour valider le référentiel de compétences, il faut que chacune des compétences puisse :

- o être observable
- o être appréciable
- o faire l'objet d'un apprentissage (individuel, en groupe, en salle ou par la lecture...)

On distinguera particulièrement les compétences discriminantes d'un métier à l'autre.

Les connaissances

Les connaissances sont indispensables en ce qu'elles permettent de comprendre les tenants et les aboutissants du travail, elles expliquent le contexte et donnent du sens au travail réalisé ; elles permettent d'ajuster les actes professionnels au contexte.

Il existe plusieurs types de connaissances que l'on retrouve dans la fiche REM sous les appellations [savoirs théoriques, savoirs procéduraux, y compris pour les activités complémentaires].

Les connaissances inscrites dans le référentiel doivent être indispensables à la réalisation des activités et à l'atteinte des objectifs. Attention, tous les métiers ne sont pas des métiers d'opérateurs sur chaîne.

La question à poser est la suivante : Quelles sont les connaissances fondamentales sans lesquelles une personne ne peut exercer le métier ? Ces connaissances peuvent être théoriques, liées au métier, à l'environnement ou à l'entreprise.

- a) **Les connaissances du métier** peuvent être théoriques, acquises par voie scolaire ou universitaire, liées au métier, acquises soit en milieu scolaire, professionnel, soit auprès d'un tuteur, d'un maître de stage ou directement sur le tas.
- b) **Les connaissances de l'environnement professionnel général et de l'entreprise** peuvent être liées à tous les processus liés à l'hygiène, la sécurité, la qualité, liées aux us et coutumes de la profession, liées aux acteurs et aux fonctionnements de l'entreprise
- c) **Les connaissances générales** liées à toutes les connaissances basiques liées au calcul, lecture, écriture dans les langues nécessaires

Exemples pour le Responsable de production habillement

1 - Connaissances du métier

C 1 1	Connaître les bases du management et les techniques de contrôle et de gestion de la production
C 1 2	Connaître le processus de conception, d'industrialisation, de coupe et de fabrication d'un vêtement
C 1 3	Maîtriser les différents types d'organisations de fabrication
C 1 4	Connaître les matières premières et les constituants entrant dans la fabrication des produits
C 1 5	Connaître l'utilité des machines, des guides et aménagement nécessaire pour fabriquer les vêtements
C 1 6	Connaître la base des méthodes d'organisation (de prévision, organisation du travail, M.T.M, calcul de temps alloué, jugement d'allure, équilibrage, de contrôle) Savoir lire, construire et exploiter un planning
C 1 7	Savoir détecter et intervenir sur l'origine de la non-qualité

2 - Connaissances de l'environnement professionnel général et spécifique de l'établissement, de l'entreprise, de l'association, etc

C 2 1	Connaître son niveau de responsabilités
C 2 2	Connaître la réglementation interne (RI) et avoir des notions sur la législation et réglementation du travail
C 2 3	Connaître les données clés et ratios RH liés à l'activité économique du secteur
C 2 4	Connaître les Critères de Qualité, Hygiène, santé et sécurité de l'entreprise

3 - Connaissances générales

C 3 1	Lire, écrire, parler en français et langues étrangères (anglais minimum)
C 3 2	Savoir compter, connaître la règle de trois directement et inversement proportionnelle et les pourcentages
C 3 3	Savoir calculer et convertir les diverses unités de temps
C 3 4	Connaître les bases de l'économie d'entreprise

4 - Savoirs-faire procéduraux

Tout métier est jalonné de procédures, méthodes, techniques qu'il faut appliquer. On retrouve les savoirs-faire liés aux procédures de l'entreprise dans les [connaissances procédurales] de la Fiche REM ou dans certains savoirs-faire pratiques

C 4 1	Connaître les procédures et règlements, concernant la gestion du personnel de l'entreprise
C 4 2	Maîtriser les procédures de fabrication, de contrôle de la qualité
C 4 3	Procédures d'audit interne
C 4 4	Connaître les méthodes de calcul des différents indicateurs de résultats propres à chaque unité de production

5- Savoirs-faire liés aux nouvelles technologies

L'introduction de l'informatique et de la bureautique dans les entreprises (par-delà les équipements industriels ou informatiques lourds existants) transforme les métiers. Ces savoirs-faire informatiques ou bureautiques sont à spécifier car ils vont peser dans les évolutions des compétences.

6- Autres savoirs-faire liés à l'expérience

Les savoirs-faire liés à l'expérience s'observent dans les réponses données par les titulaires au moment où se présentent des imprévus, des situations inattendues, une panne, une dérive qualité, une réclamation...

Dans ces situations, les compétences de diagnostic, d'organisation, de contrôle, prise de décision, se condensent de manière forte afin que les meilleures réponses soient apportées dans un délai très court. On retrouve des savoirs-faire liés à l'expérience dans les fenêtres [savoirs-pratiques et savoirs-faire liés à l'expérience] de la Fiche REM.

C 6 1	Capacité d'anticiper, de prévoir, d'analyser, synthétiser les événements ou incidents pour réagir judicieusement et au bon moment
C 6 2	Initier des réflexions dans le but de remettre en question méthodes et processus afin d'améliorer l'organisation et la qualité dans l'entreprise. Introduire et mener les changements avec les équipes
C 6 3	Analyser et prendre des décisions rapides et efficaces
C 6 4	Apprécier le climat social, anticiper son évolution, mettre en œuvre les actions pour le maintenir sain

Appui pour identifier les savoirs-faire techniques et d'organisation

Ce tableau permet de repérer les différences entre les trois niveaux proposés

Compétences liées		Confirmé
Identification de problèmes à résoudre	Savoir-faire	
	Savoirs	
Gestes justes, habiletés	Savoir-faire	
	Savoirs	
Spécialités techniques	Savoir-faire	
	Savoirs	
Contrôle de l'activité	Savoir-faire	
	Savoirs	
Ecrits professionnels	Savoir-faire	
	Savoirs	
Transmission/ formation	Savoir-faire	
	Savoirs	

Compétences d'organisation		Confirmé
Organisation individuelle de l'activité	Savoir-faire	
	Savoirs	
Organisation collective / coopération	Savoir-faire	
	Savoirs	

7- Les savoirs-faire relationnels [savoirs-pratiques et savoirs-faire]

Ce sont tous les savoirs-faire (de l'ordre du service) indispensables au travail - qui n'est pratiquement jamais exécuté de manière isolée -. Les titulaires sont constamment en relation les uns avec les autres et dans certains métiers, en lien avec les clients ou les fournisseurs : les compétences liées aux relations avec les collègues de même métier, les relations avec les autres services et collègues, avec la hiérarchie, la transmission de l'information orale ou écrite, à la coopération, aux clients, fournisseurs ou visiteurs, sont introduits de manière spécifique.

C 7 1	Connaître l'animation d'équipe pour déclencher des recherches d'amélioration du processus en collaboration avec les Méthodes, le service Qualité, le Mécanicien, dans le but de diminuer les coûts, de diminuer les temps de cycle, améliorer la qualité et faire progresser l'équipe.
C 7 2	Identifier et analyser la situation et repérer comment désamorcer ou apaiser les tensions
C 7 3	Distinguer les opinions et jugements de valeurs, des faits et objectiver les situations
C 7 4	Identifier et sélectionner les informations pertinentes et nécessaires aux collègues ou aux autres services impliqués pour leur permettre de faire face aux changements
C 7 5	Être capable de faire une synthèse, identifier les informations qui peuvent être transmises de celles qu'il faut garder pour soi

Appui pour identifier les savoirs-faire relationnels

Registre des compétences relationnelles		
Type d'interlocuteurs		Confirmé
Collègues Equipe	Savoir-faire	
	Savoirs	
Hiérarchie Subordonnés	Savoir-faire	
	Savoirs	
Clients Usagers	Savoir-faire	
	Savoirs	
Autres interlocuteurs internes	Savoir-faire	
	Savoirs	
Autres interlocuteurs externes	Savoirs faire	
	Savoirs	

8- Savoirs-faire managériaux

Les savoirs-faire managériaux pour les emplois d'encadrement [savoirs-pratiques et savoirs-faire]

Les managers ont à mettre en œuvre des compétences directement en lien avec leurs responsabilités d'encadrement.

C 8 1	Expliquer les règles au personnel, en contrôler l'application et réagir à la bonne ou à la mauvaise application
C 8 2	Répartir le travail en fonction des compétences et des potentialités pour être le plus efficace possible et faire progresser l'équipe
C 8 3	Développer l'esprit de groupe et le sens de l'appartenance
C 8 4	Individualiser les remontrances et collectiviser les félicitations
C 8 5	Être pédagogue pour transférer les connaissances, augmenter les compétences et faire progresser l'équipe
C 8 6	Développer la capacité de vivre en communauté de travail

9-Les comportements professionnels

Les compétences et les comportements professionnels sont de nature différente. Les compétences sont acquises pour exercer un métier. Le comportement professionnel est la manière d'être par rapport aux personnes environnantes avec lesquelles on travaille, dans le cadre des situations professionnelles rencontrées. C'est un comportement attendu dans un cadre de travail.

Le REC fait état des comportements et attitudes professionnels nécessaires dans le travail, que ce soit par rapport aux performances, par rapport aux collaborateurs, par rapport au métier ou par rapport à l'entreprise.

Il ne faut pas confondre

- le comportement professionnel et les qualités personnelles (honnêteté, convivialité, etc.) que chacun possède par nature
- Le comportement professionnel est lié à une personne tandis que les savoirs-faire relationnels peuvent s'acquérir par des formations.

C 9 1	Sens des responsabilités
C 9 2	Capacité à prendre position, à l'exposer, et s'y maintenir avec constance
C 9 3	Être capable de gérer son emploi du temps et son modus vivendi avec efficacité
C 9 4	Rigueur, rapidité, réactivité
C 9 5	Capacité à faire passer l'intérêt général avant l'intérêt particulier
C 9 6	Capacité à proposer des améliorations
C 9 7	Capacité à choisir l'important plutôt que l'urgent

Des changements de comportement professionnels peuvent toutefois être obtenus par un accompagnement individualisé (coaching).

5. Le référentiel Emploi / Compétences du Responsable de production habillement

Référentiel Emploi / Compétences

Responsable de production habillement

CODE 15A

FINALITÉ

Le Responsable de production habillement a pour mission par l'intermédiaire de diverses unités de production qu'il dirige de garantir de manière optimale, la fabrication des vêtements selon les délais et la conformité demandée par le client. Il dirige, il organise les ressources, il coordonne les activités, il contrôle les processus et les productions des différentes unités de fabrication dans le but d'optimiser leur fonctionnement et leurs résultats. Il est éventuellement en contact avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, marocains ou étrangers. Les responsabilités confiées peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre selon sa structure et sa taille.

ACTIVITÉS

A1 /	Superviser l'ordonnancement et le lancement de la production des différentes unités
a)	Calculer ou faire calculer les capacités de production
b)	Analyser les taux de charges des divers ateliers et unités de production
c)	Équilibrer et répartir les charges de travail, définir les cadencements de chaque unité de production en fonction des ressources et des délais
d)	Vérifier l'enchaînement de l'ensemble des plannings entre eux dans le but d'optimiser la production de chaque unité, de respecter les spécifications techniques et les délais
A2 /	Contrôler l'adéquation des besoins en ressources avec les ressources disponibles
a)	Vérifier la disponibilité, des matériels, des matières premières, fournitures, accessoires, consommables et des effectifs aux moments opportuns
A3 /	Répartir les tâches, fixer et communiquer les objectifs à atteindre
a)	Identifier les points clés qualité et organiser le contrôle qualité des produits en cours de fabrication et en fin de fabrication
b)	Piloter l'activité et contrôler les résultats du bureau des méthodes
A4 /	Animer, coordonner et manager les équipes
a)	Fixer et faire connaître les objectifs aux responsables de proximité
b)	Apporter un soutien technique, évaluer et faire évoluer les responsables de proximité
A5 /	Définir des indicateurs de résultats et tableaux de bord et cadrans d'alerte
a)	Définir les moyens indicateurs de mesure et d'évaluation de la performance.
b)	Contrôler la justesse et la cohérence des informations fournies
A6 /	Suivre, contrôler, mesurer la réalisation des diverses étapes
a)	Suivre les résultats, analyser les écarts et procéder aux réajustements en fonction des événements
b)	Anticiper les conséquences et prendre les dispositions rectificatives

c)	Organiser les réunions et les formations nécessaires
A7 /	Optimiser la productivité et le grade qualité, la fluidité des flux
a)	Analyser les divers indicateurs de résultats
b)	Tirer des conclusions, préparer, mettre en œuvre et contrôler des plans d'actions et d'amélioration des processus
A8 /	Contrôler la réalisation des objectifs (programme de fabrication et programme de livraison)
a)	Enregistrer sur GPAO la réalisation des différentes étapes
b)	Mesurer les écarts par rapport aux objectifs. Exploiter et interpréter les résultats, apporter des actions correctives
A9 /	Contrôler la justesse des tableaux de bord et indicateurs de résultats
ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES	
A10 /	Procéder ou faire procéder dans les unités de production à l'analyse critique des sources potentielles de progrès
A11 /	Proposer ou participer à des projets d'investissement industriel, en faire l'étude de rentabilité, évaluer le retour prévisionnel
INDICATEURS DE PERFORMANCE	
Activité Absolue de la production.	
Rendement par unités de production	
Taux qualité (retouches, recoupes et 2 ^{ème} choix)	
CONTEXTE ET ÉVOLUTIONS IMPACTANT LA FONCTION ET LES COMPÉTENCES REQUISES DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE	
L'adaptation des unités de production aux nouvelles données du marché se traduit par des séries plus petites, dans des matières plus délicates et des articles à plus fortes valeurs ajoutées. Cela exige du Responsable de production une capacité à réagir et faire réagir ses équipes et s'adapter très rapidement aux nouvelles conditions. Avoir des connaissances suffisantes en systèmes informatiques, qui lui permettront de suivre et réagir en temps réel, la réalisation des diverses étapes de fabrication.	
LES COMPÉTENCES	
1 -	Connaissances du métier
C 1 1	Connaître les bases du management et les techniques de contrôle et de gestion de la production
C 1 2	Connaître le processus de conception, d'industrialisation, de coupe et de fabrication d'un vêtement
C 1 3	Maîtriser les différents types d'organisations de fabrication
C 1 4	Connaître les matières premières et les constituants entrant dans la fabrication des produits
C 1 5	Connaître l'utilité des machines, des guides et aménagement nécessaire pour fabriquer les vêtements
C 1 6	Connaître la base des méthodes d'organisation (de prévision, organisation du travail, M.T.M, calcul de temps alloué, jugement d'allure, équilibrage, de contrôle)

	Savoir lire, construire et exploiter un planning
C 1 7	Savoir détecter et intervenir sur l'origine de la non-qualité
2 -	Connaissances de l'environnement professionnel général et spécifique de l'établissement, de l'entreprise, de l'association, etc.
C 2 1	Connaître son niveau de responsabilité
C 2 2	Connaître la réglementation interne (RI) et avoir des notions sur la législation et réglementation du travail
C 2 3	Connaître les données clés et ratios RH liés à l'activité économique du secteur
C 2 4	Connaître les Critères de Qualité, Hygiène, santé et sécurité de l'entreprise
3 -	Connaissances générales
C 3 1	Lire, écrire, parler en français et langues étrangères (anglais minimum)
C 3 2	Savoir compter, connaître la règle de trois directement et inversement proportionnelle et les pourcentages
C 3 3	Savoir calculer et convertir les diverses unités de temps
C 3 4	Connaître les bases de l'économie d'entreprise
4 -	Savoirs-faire procéduraux
C 4 1	Connaître les procédures et règlements, concernant la gestion du personnel de l'entreprise
C 4 2	Maîtriser les procédures de fabrication, de contrôle de la qualité
C 4 3	Procédures d'audit interne
C 4 4	Connaître les méthodes de calcul des différents indicateurs de résultats propres à chaque unité de production
5 -	Savoirs-faire liés aux Nouvelles technologies
C 5 1	Utiliser l'outil informatique à disposition ainsi que les logiciels spécialisés GPAO, équilibrage, indicateurs de polyvalence.
6 -	Autres savoirs-faire liés à l'expérience
C 6 1	Capacité d'anticiper, de prévoir, d'analyser, synthétiser les événements ou incidents pour réagir judicieusement et au bon moment
C 6 2	Initier des réflexions dans le but de remettre en question méthodes et processus afin d'améliorer l'organisation et la qualité dans l'entreprise. Introduire et mener les changements avec les équipes
C 6 3	Analyser et prendre des décisions rapides et efficaces
C 6 4	Apprécier le climat social, anticiper son évolution, mettre en œuvre les actions pour le maintenir sain
7 -	Savoirs-faire relationnels
C 7 1	Connaître l'animation d'équipe pour déclencher des recherches d'améliorations du processus en collaboration avec les Méthodes, le service Qualité, le Mécanicien dans le but de diminuer les coûts, de diminuer les temps de cycle, améliorer la qualité et faire progresser l'équipe.
C 7 2	Identifier et analyser la situation et repérer comment désamorcer ou apaiser les tensions
C 7 3	Distinguer les opinions et jugements de valeurs, des faits et objectiver les situations
C 7 4	Identifier et sélectionner les informations pertinentes et nécessaires aux collègues ou aux autres services impliqués pour leur permettre de faire face aux changements
C 7 5	Être capable de faire une synthèse, identifier les informations qui peuvent être transmises de celles qu'il faut garder pour soi
8 -	Savoirs-faire managériaux

C 8 1	Expliquer les règles au personnel, en contrôler l' application et réagir à la bonne ou à la mauvaise application
C 8 2	Répartir le travail en fonction des compétences et des potentialités pour être le plus efficace possible et faire progresser l'équipe
C 8 3	Développer l'esprit de groupe, et le sens de l'appartenance
C 8 4	Individualiser les remontrances et collectiviser les félicitations
C 8 5	Être pédagogue pour transférer les connaissances, augmenter les compétences et faire progresser l'équipe
C 8 6	Développer la capacité de vivre en communauté de travail
9 -	Savoirs-faire comportementaux
C 9 1	Sens des responsabilités
C 9 2	Capacité à prendre position, à l'exposer et s'y maintenir avec constance
C 9 3	Être capable de gérer son emploi du temps et son modus vivendi avec efficacité
C 9 4	Rigueur, rapidité, réactivité
C 9 5	Capacité à faire passer l'intérêt général avant l'intérêt particulier
C 9 6	Capacité à proposer des améliorations
C 9 7	Capacité à choisir l'important plutôt que l'urgent
C 9 8	Se maîtriser en face de situations stressantes
C 9 9	Identifier et analyser les facteurs de stress et réagir en conséquence

6. L'utilisation du Référentiel Emploi / Compétences pour l'entretien professionnel

6.1 L'évaluation

Dans le cadre d'un entretien professionnel, l'objectif est bien de montrer que le dialogue sur les compétences va avoir un impact sur la productivité et la motivation. Utilisés dans ce but, les outils sont d'importance pour l'entreprise.

Mais il faut rappeler que la majorité des responsables n'a pas l'habitude d'utiliser des outils de cette nature et que, de surcroît, ils n'en expriment pas forcément le besoin.

La naissance de l'intérêt pour les REC va donc dépendre du lien entre compétences et compétitivité que les chefs d'entreprise et responsables vont faire.

Quelques évidences pourtant à ne pas oublier :

- o La mesure et l'appréciation ne sont pas un exercice habituel de manière générale au Maroc. Il existe peu d'entretien professionnel permettant aux responsables autant qu'aux salariés de s'exprimer sur leur métier, sur les résultats, sur les progrès à faire ;
- o Nombre de salariés sont analphabètes et les autres ne maîtrisent pas bien souvent la langue arabe et/ou la langue française

Les Référentiels Emplois / Compétences ont un double objectif : mesurer le niveau de professionnalisme et de performance d'un salarié, ouvrir un dialogue professionnel pour responsabiliser (mieux connaître les conséquences des actes professionnels et les progrès possibles).

- o L'entretien permet au responsable de parler avec le salarié de son travail, des situations professionnelles qu'il rencontre ; il permet au salarié de savoir plus précisément ce que le responsable attend de lui dans les différentes situations vécues ;
- o Il permet de préciser
 - ce qui le satisfait et les points où des efforts sont à fournir ; il permet au salarié de repérer tout ce qui fait partie de « son métier », la partie qu'il maîtrise et celle qui lui reste à acquérir,
 - Les points sur lesquels le salarié doit s'améliorer, voire de demander des formations plus précises ; Il permet au salarié d'entrer dans une dynamique d'évolution professionnelle jusqu'à pouvoir se positionner sur un marché de l'emploi.

Le document ci-après est une modalité d'utilisation du REC à des fins de dialogue et d'entretien entre le salarié et le responsable. Il appartient cependant à chaque entreprise de l'adapter à sa situation et à ses besoins.

6.2 Le support d'évaluation appliqué à un exemple

Responsable de production habillement

Chaque activité fait l'objet d'une appréciation à l'aide de la grille qui suit :

Grille d'appréciation des activités

A : Ne réalise pas l'activité

B : Réalise l'activité en deçà de la performance

C : Réalise l'activité au niveau de performance

D : Réalise l'activité au-delà de la performance

2- Activités	A	B	C	D
A2- Superviser l'ordonnancement et le lancement de la production des différentes unités				
a) Calculer ou faire calculer les capacités de production b) Analyser les taux de charges des divers ateliers et unités de production c) Équilibrer et répartir les charges de travail, définir les cadencements de chaque unité de production en fonction des ressources et des délais d) Vérifier l'enchaînement de l'ensemble des plannings entre eux dans le but d'optimiser la production de chaque unité, de respecter les spécifications techniques et les délais				
Ect...				

Indicateurs de performance	En deçà	Au niveau	Au-delà
▪ Activité Absolue de la production. ▪ Rendement par unités de production ▪ Taux qualité (retouches, recoupes et 2ème choix)			

L'analyse de la performance nécessite quelques éléments chiffrés qui objectivent les résultats.

5- Référentiel Emplois / Compétences

Grille des niveaux constatés *

A : La personne n'a jamais appris (ni en formation, ni sur le terrain).

B : La personne est en cours d'apprentissage.

C : La personne maîtrise la connaissance ou la compétence (il n'y a pas d'apprentissage complémentaire à faire).

D : La personne peut résoudre toutes les difficultés liées à cette compétence.

I- Connaissances	Niveau constaté *	Actions à mener
Connaissances du métier		
Connaître les bases du management et les techniques de contrôle et de gestion de la production		
Connaître le processus de conception, d'industrialisation, de coupe et de fabrication d'un vêtement		
Maîtriser les différents types d'organisations de fabrication		
Connaître les matières premières et les constituants entrant dans la fabrication des produits		
Connaître l'utilité des machines, des guides et aménagement nécessaire pour fabriquer les vêtements		
Connaître la base des méthodes d'organisation (de prévision, organisation du travail, M.T.M, calcul de temps alloué, jugement d'allure, équilibrage, de contrôle) Savoir lire, construire et exploiter un planning		
Savoir détecter et intervenir sur l'origine de la non-qualité		
Etc pour les autres connaissances.....		

Plan d'amélioration des compétences	
A court terme	A moyen terme

Les actions à mener dépendent en grande partie de l'écart entre le niveau constaté et le requis.

- si la personne n'a jamais acquis : une formation initiale est indispensable
- si la personne est en cours d'acquisition, il s'agit de lui faire bénéficier d'un accompagnement
- si la personne maîtrise la compétence, il faut la conforter et l'élargir le cas échéant
- Si la personne est très expérimentée, elle peut appuyer les autres.

7. La révision et la validation des fiches rédigées

L'étape de révision ne doit pas être confondue avec l'étape de validation.

7.1 La révision des fiches rédigées.

L'étape de révision est importante et doit se faire dans les buts suivants :

- parvenir à une uniformisation de la terminologie et de la présentation des fiches;
- s'assurer que les rédacteurs ont respecté les indications sur ce qui doit constituer le contenu de chaque rubrique.

La révision vise donc à s'assurer de la conformité aux règles préétablies et de la standardisation de la présentation des fiches.

Cette révision doit se faire au niveau central, par exemple au niveau du DFP, des autres Ministères et des Associations Professionnelles, avec l'assistance des experts techniques.

Cette étape de révision peut s'effectuer dès que les fiches sont produites.

7.2 Validation des contenus des fiches auprès des professionnels.

Le contenu de chaque référentiel des compétences doit être validé par des professionnels du métier en question.

L'étape de validation du contenu des fiches doit s'effectuer après qu'elles ont été révisées et possiblement au fur et à mesure.

Le processus de validation ne doit pas nécessairement reposer sur un «grand comité central » qui se chargerait de toute la validation. La validation peut se faire au fur et à mesure que les référentiels rédigés ont été révisés. La validation doit surtout reposer sur une relecture par des professionnels de ces fiches dans chaque secteur professionnel.

L'organisation et le suivi du travail de validation peuvent être faits par la structure du DFP, les Associations Professionnelles, ainsi qu'avec les personnes ressources des Ministères sectoriels.

Lorsque validé, le référentiel est versé au fichier central de la nomenclature pour faire partie du corpus principal et est pris en charge par le mode de gestion et d'opérationnalisation du fichier central.

8. L'informatisation des travaux et l'exploitation informatisée du référentiel.

On ne peut envisager de réaliser un REC qu'avec l'utilisation de l'outil informatique.

Cette utilisation de l'informatique revêt au moins deux aspects :

- concevoir et développer une application informatique pour supporter les travaux de réalisation des référentiels emplois / compétences. Cette application devrait aussi supporter des travaux de mise à jour.
- concevoir une application informatique pour l'exploitation des contenus des référentiels emplois / compétences par les divers utilisateurs.

Voici une liste d'éléments qui doivent caractériser cette application informatique :

- L'application informatique doit permettre d'établir un registre central pour, d'une part, gérer l'ensemble des travaux d'élaboration des référentiels emplois / compétences et d'autre part, faire l'exploitation en permettant diverses requêtes multicritères permettant des recoupements du contenu des diverses rubriques des référentiels emplois / compétences. Au début, le registre central peut ne pas être sur format informatisé, mais au fur et à mesure de l'avancement des travaux, la gestion et l'utilisation de cette masse d'informations doit être supportée par l'informatique.
- Il est plus avantageux d'utiliser un logiciel connu et largement répandu pour faire cette application informatique, de façon à faciliter l'usage et les modifications éventuelles. Il est recommandé que cette application soit effectuée en ACCESS, logiciel qui est largement répandu et suffisamment capable de traiter l'ensemble des informations des référentiels emplois / compétences.
- Le registre central devrait être structuré sur la base du système de classification/codification adopté, c'est-à-dire selon l'architecture ou l'arborescence du système de classification ou de codification. Cependant, il faudrait prévoir y mettre en parallèle d'autres systèmes de codification, advenant qu'il existe d'autres systèmes de codification des professions au Maroc.
- Il faut prévoir que se grefferont à ce registre central des bases de données exploitables par des logiciels courants, par exemple en Access, ou avec un logiciel offrant des traitements similaires des données.
- La saisie et la mise à jour des renseignements nécessaires pour compléter les diverses rubriques devraient être conçues de manière interactive et adaptable, avec des onglets et des barres de défilement de listes de choix préétablis. Par exemple, le modèle de référentiel emplois / compétences devrait dès le départ être conçu pour être exploitée de façon informatisée, possiblement en format ACCESS, ou autre base de données, avec des rubriques indexées permettant divers tris et des organisations et des regroupements d'informations selon des thèmes d'extraction.
- On ne doit pas figer à l'avance les types de formats de sorties ou d'extractions des informations, mais organiser l'application informatique de façon à laisser aux utilisateurs le choix de faire les arrangements d'extractions selon leurs besoins.

9. Le processus de mise à jour.

Le processus de mise à jour des Référentiels Emplois / Compétences doit être une préoccupation dès le démarrage du projet, en collaboration avec les associations professionnelles qui devraient assumer éventuellement ou coordonner tout le processus de mise à jour.

Cependant, c'est au fur et à mesure des expériences apportées par le déroulement des travaux que le processus de mise à jour pourra être précisé.