TRIANNUEL | N°10 | PARUTION NOVEMBRE 2018

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE

DES FORMATIONS CONTINUÉES POUR ÉVOLUER DANS SA CARRIÈRE : LE PRINCIPE DU « 80/20 »

ENTRETIEN

Concevoir un MOOC
(Massive Open Online Course)

FOCUS

Être passionné par son métier !
Forcément un avantage ?

FICHE PRATIQUE

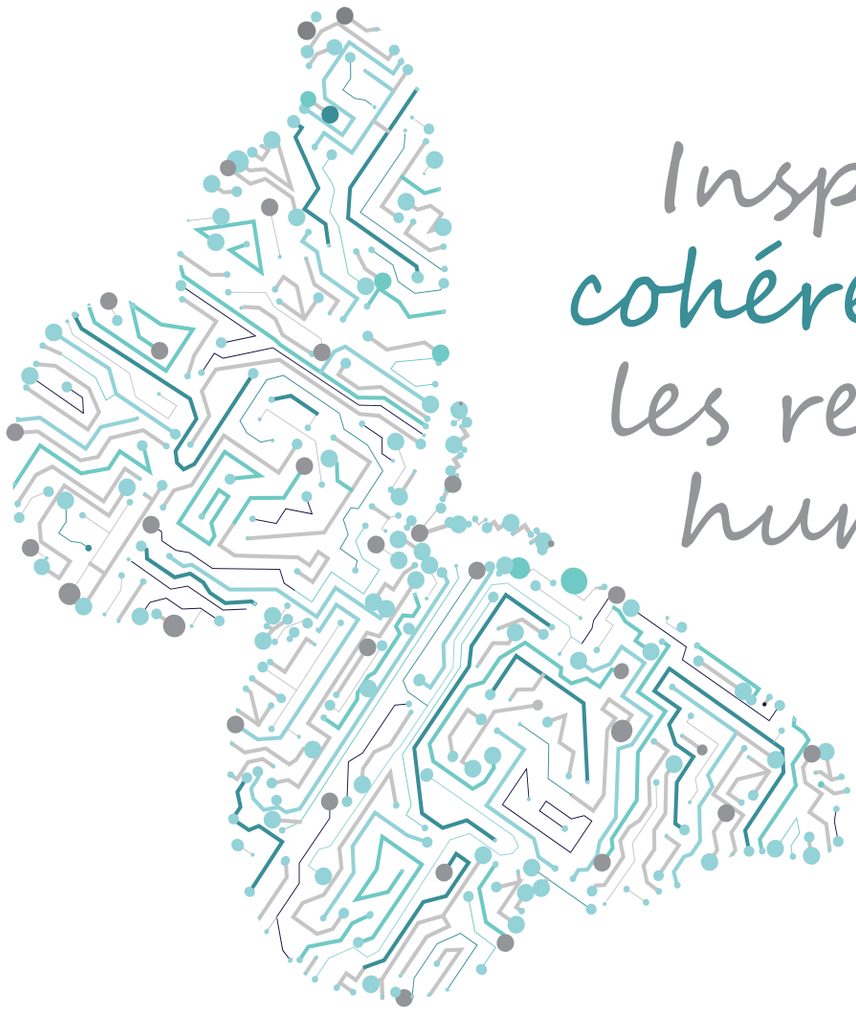
Comment manager une
personnalité narcissique ?

Wallonie

CRF Conseil régional de la Formation

CRF COMPAS
INFORMATION

www.crf.wallonie.be/compasinfo



Inspirer la cohérence dans les ressources humaines

Une plateforme

La plateforme dédiée aux problématiques et pratiques RH

Un webzine

Votre webzine d'informations en matière de ressources humaines

Une newsletter

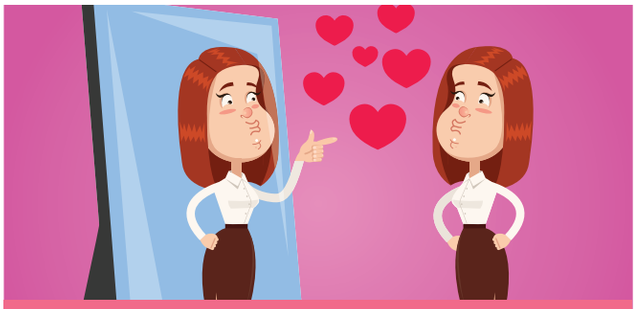
L'actualité mensuelle du CRF et de ses partenaires

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux !

Wallonie

CRF COMPAS INFORMATION

DOSSIER
DES FORMATIONS CONTINUÉES POUR ÉVOLUER DANS SA CARRIÈRE : LE PRINCIPE DU «80/20» (PAGE 14)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : COMMENT MANAGER UNE PERSONNALITÉ NARCISSIQUE ? (PAGE 34)

IN SITU
DESCRIPTION DE FONCTION : LE MÉTIER D'ASSISTANT SOCIAL - RESPONSABLE DES ÉQUIPES D'AIDES MÉNAGÈRES (PAGE 38)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN
Le point de vue de notre expert
Rencontre avec Marjorie CASTERMANS et Nicolas ROLAND sur la conception d'un MOOC

14 DOSSIER
Une thématique approfondie
16 Retour sur une pratique de ressources humaines : la formation
20 La valorisation des formations continuées : le principe du « 80/20 »
24 Et si on se lançait dans l'élaboration d'un plan de formation ?

30 IN SITU
Des outils et des témoignages de terrain
30 REPORTAGE
Commune de Floreffe : l'humain au coeur des évolutions RH de la Commune
34 FICHE PRATIQUE
Comment manager une personnalité narcissique ?
38 DESCRIPTION DE FONCTION
Le métier d'assistant social - responsable des équipes d'aides ménagères

40 À LA LOUPE
Les petits " plus " épinglés pour vous
40 LU ET VU POUR VOUS
40 L'e-RH
41 Bâtissez une équipe avec l'épreuve du marshmallow !

42 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 10

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au Conseil régional de la Formation.

COMITÉ DE RÉDACTION
Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Caroline CAILTEUX, Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT, Gersende VAN ERP.

RÉDACTION ET COORDINATION
Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO
Marjorie CASTERMANS, Professeur d'anglais à l'Université libre de Bruxelles; Céline DONIS, attachée au Conseil régional de la Formation ; Nicolas ROLAND, Chercheur-doctorant en Sciences de l'éducation à l'Université libre de Bruxelles & responsable de la Cellule ULB Podcast.

GRAPHISME
Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS
CRF & Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE
CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92
www.crf.wallonie.be

UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE MAGAZINE EST DISPONIBLE SUR LE SITE INTERNET DU CRF WWW.CRF.WALLONIE.BE

PUBLICATION TRIANNUELLE GRATUITE, NE PEUT ÊTRE VENDUE, TOUTE REPRODUCTION TOTALE OU PARTIELLE NÉCESSITE UNE AUTORISATION PRÉALABLE DU DIRECTEUR DE LA PUBLICATION.

ÉDITORIAL

Il y a quelques mois, nous clôturions l'année académique avec un événement dédié à la présentation du Bureau RH qui a rencontré un franc succès. Lors de cet événement, les participants n'ont pas manqué d'exprimer leur satisfaction par rapport à cet outil qui remporte un engouement croissant.

Aussi, lors de cet événement, notre ministre, Madame Valérie De Bue, Ministre des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives, a rappelé l'importance de la formation et a abordé la création d'un fonds de formation: « *dans le contexte de la convention sectorielle, nous avons l'intention de mobiliser un budget de 3.750.000€ sur plusieurs exercices afin de soutenir la formation dans les pouvoirs locaux. Cela permettra à chaque pouvoir local de réserver une enveloppe, un droit de tirage (à hauteur de 40€ par agent). L'idée est d'accorder des subventions aux pouvoirs locaux qui ont développé des plans de formation et, en exécution de ceux-ci, inscriront leurs agents à des formations. Avec une priorité accordée aux personnes les plus faiblement qualifiées. Une partie de ce budget sera également accordée à des formations spécifiques hors évolution de carrière* ».

La convention sectorielle a également amené un nouveau principe, celui de l'introduction de la formation continuée valorisable dans le système d'évolution de carrière et de promotion des agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Plusieurs circulaires ministérielles récentes donnent désormais la possibilité de valoriser un certain volume de formations continuées dans le cadre des évolutions de carrière et des promotions des membres du personnel du secteur public local et provincial.

Ce dossier a ainsi pour volonté de traiter de ce sujet d'actualité en invitant le lecteur à se (re)plonger dans le plan de formation ainsi que dans ces circulaires ministérielles afin d'appréhender cette nouvelle mesure permettant de valoriser un certain volume de formations continuées.

Ce dossier se clôture en soulignant l'importance du plan de formation et en livrant quelques témoignages de pouvoirs locaux wallons en la matière. À cet égard, nous remercions les pouvoirs locaux qui ont accepté de témoigner et de répondre à notre enquête !

PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

« Lors de l'événement du mois de juin, les participants n'ont pas manqué d'exprimer leur satisfaction par rapport au Bureau RH, un outil qui remporte un engouement croissant auprès des Directeurs généraux et Directeurs des ressources humaines dans les pouvoirs locaux et provinciaux wallons.»

BRÈVES

LE STRESS ET LES ÉMOTIONS SONT CONTAGIEUX !

Que se passe-t-il lorsque nous ne sommes pas en état de stress mais que nous subissons le stress de notre entourage ou de nos collègues ?

Dans une étude publiée en janvier 2018 dans la revue Nature Neuroscience, une équipe du Hotchkiss Brain Institute (HBI) de la Cumming School of Medicine de l'Université de Calgary (Canada) a découvert que le stress transmis par d'autres peut modifier notre cerveau... de la même manière que le fait notre propre stress.

STRESS ET MALADIE MENTALE

Or, les changements cérébraux associés au stress sous-tendent de nombreuses maladies mentales, y compris le trouble de stress post-traumatique, les troubles anxieux et la dépression.

LE STRESS, GENRÉ ?

L'étude montre également que les effets du stress sur le cerveau sont inversés chez les sujets féminins à la suite d'une interaction sociale.

Le stress et les interactions sociales sont donc intimement liés. Les conséquences de ces interactions peuvent durer longtemps et influencer les comportements à un moment ultérieur.

Sources :
« Social transmission and buffering of synaptic changes after stress » , Nature Neuroscience (2018), doi:10.1038/s41593-017-0044-6, https://www.nature.com/articles/s41593-017-0044-6
Blog Nutrition santé, Le stress et les émotions sont contagieux et modifient le cerveau au niveau cellulaire, https://blognutritionsante.com/2018/03/15/stress-emotions-cerveau/

LES OBJETS PERSONNELS SUR LE LIEU DE TRAVAIL !

Une étude réalisée en 2018 par Randstad, intitulée "l'autre facette du travail", permet d'identifier comment se présente la plupart des lieux de travail et comment le travailleur aménage son bureau ou l'espace qui lui est dédié au sein de l'organisation.

Comme le souligne cette étude, inutile de rappeler l'importance de la qualité du lieu de travail pour le bien-être du travailleur. Un environnement agréable influence positivement l'ambiance de travail et la productivité des personnes.

Avec une note de 8,1 sur une échelle de 10, les travailleurs attachent une grande importance au lieu de travail mais quels sont les objets personnels que l'on peut y retrouver ?

La réponse dans le tableau ci-dessous comparant les lieux de travail en 2017 et en 2007 :

	2017	2007
RIEN	50%	-
PHOTO DU PARTENAIRE	17%	19%
PHOTO ANIMAL DE COMPAGNIE	10%	8%
PHOTO ENFANTS	24%	25%
CALENDRIER PHOTOS	19%	15%
BRICOLAGE ENFANTS	13%	9%
SET DE BUREAU PERSONNEL	26%	17%
LAMPE DE BUREAU PERSONNELLE	12%	7%
PORTE-BONHEUR	22%	14%
TASSE PERSONNELLE	41%	30%
RÉSERVE DE BONBONS	17%	10%
AUTRES	13%	4%

Sources :
Plus d'information dans le rapport complet de Randstad :
https://www.randstad.be/content/4efd2a4c-9d20-4732-8a4c-2046f877c46b/l%27autre-facette-du-travail.PDF%27autre-facette-du-travail.PDF

ÊTRE PASSIONNÉ PAR SON MÉTIER ! FORCÉMENT UN AVANTAGE ?

"Fais un métier que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un jour de ta vie !" (Confucius)

Lors de nombreux entretiens de recrutement, les RH évaluent non seulement les compétences des candidats mais certains évaluent également ce qu'ils nomment « le niveau de passion des candidats ».

La passion du travail - ou la motivation pour celui-ci - serait un critère pertinent d'analyse lors des procédures de recrutement. Comme le notent Chèvrefils & Bourdeau, il existe deux types de passion pour le travail : la passion harmonieuse et la passion obsessive. La première des deux, à l'origine de l'engagement affectif, est bénéfique pour l'organisation. Quant à la seconde, elle peut occasionner des défis majeurs, voire même des coûts importants si celle-ci n'est pas gérée adéquatement par les organisations.

Prenons deux exemples concrets afin d'expliquer notre propos. Laura adore son emploi et veille à l'atteinte de ses objectifs. Mais, aussi investie qu'elle soit, Laura sait aussi quand il est temps de s'arrêter pour se ressourcer, afin de revenir en forme et ainsi éviter de s'épuiser. Laura a une passion harmonieuse pour son travail.

Marie est elle aussi passionnée par son travail. Elle est très investie dans la réalisation de ses tâches et veille également à atteindre ses objectifs. Afin d'y arriver, elle arrive très tôt au bureau, est toujours la dernière à le quitter et travaille souvent de la maison le soir. Elle ne peut s'arrêter de travailler et n'arrive pas à contrôler sa passion pour le travail. Quel est le type de passion de Marie ? Vous l'aurez compris, elle détient une passion obsessive pour son travail.

LA PASSION PEUT ÊTRE SYNONYME DE COÛT POUR L'ORGANISATION...

À première vue, Marie et Laura sont toutes deux très engagées dans leur travail. Pour beaucoup d'employeurs, il s'agit d'employées idéales.

Les PASSIONNÉS HARMONIEUX sont généralement plus satisfaits et moins « stressés » au travail. Ceci réduit considérable leur propension à s'absenter et les coûts qui y sont inhérents.

Les PASSIONNÉS OBSESSIFS, quant à eux, sont généralement moins satisfaits et vivent plus de stress, ce qui augmente leur risque d'épuisement professionnel. Sachant que le stress peut représenter jusqu'à 19% des coûts liés à l'absentéisme et que ces derniers sont estimés à 7,1% de la masse salariale moyenne annuelle des entreprises, il est essentiel d'embaucher les bons candidats et d'offrir un environnement de travail favorisant le développement de la passion harmonieuse des employés.

LA PASSION EN ORGANISATION : COMMENT LA GÉRER ADÉQUATEMENT ?

Afin de minimiser les impacts mentionnés précédemment, Chèvrefils & Bourdeau soulignent plusieurs éléments sur lesquels le manager peut agir :

- Repensez votre culture organisationnelle : est-ce que celle-ci prône le bien-être des employés ? Est-ce que votre culture est davantage orientée vers le dépassement des objectifs de performance à tout prix, parfois au détriment du bien-être des employés? Si vous avez répondu "oui" à la 2e question, il est fort possible que vous encouragiez le développement de la passion obsessive chez vos employés. Vos coûts en matière d'absentéisme devraient d'ailleurs refléter cette situation.
- Effectuez un diagnostic de votre organisation afin d'identifier les facteurs spécifiques (comportements et pratiques de gestion, programme de gestion de la performance, politiques de gestion des ressources humaines, etc.) propres à votre organisation qui contribueraient à développer, maintenir ou encore renforcer la passion obsessive de vos employés.
- Ajustez votre philosophie de gestion au besoin et révisez vos pratiques de gestion, vos programmes, outils et politiques de ressources humaines en conséquence. L'idée étant de trouver le bon équilibre entre l'atteinte de vos objectifs organisationnels tout en veillant au bien-être des employés.
- Ciblez des gestionnaires ayant ce type de passion (ou qui ont ce type de profil au sein de leurs équipes). Offrez-leur de l'accompagnement, de la formation et du coaching afin que ceux-ci puissent mieux identifier les situations qui contribuent à valoriser ce type de comportement chez leurs employés.

De tels investissements pourraient vous permettre, non seulement de poursuivre l'atteinte de vos objectifs, mais également de réduire considérablement les impacts financiers négatifs rattachés au stress, à l'absentéisme et à l'épuisement professionnel de vos employés, offrant ainsi un excellent retour sur investissement.

Sources :
Bonneville-Roussy A., Vallerand R.J. & Bouffard T. (2013). The role of autonomy support and harmonious and obsessive passions in educational persistence. Learning and Individual Differences, 11, 22-31.
Trépanier S.-G., Fernet C., Austin S., Forest J. & Vallerand R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?, Motivation and Emotion, 38, 353-366.
https://www.revuegestion.ca/employes-performants-et-passionnes-un-ideal-pas-necessairement?utm_source=direct.
Vallerand R. J., Houlfort N., & Bourdeau S. (Sous presse). The Dualistic Model of Passion – 15 Years Later. Dans R. J. Vallerand & N. Houlfort (dir.), Passion for Work: Determinants and Consequences. Oxford, Royaume-Uni: Oxford University Press.

CONCEVOIR UN MOOC

RETOUR SUR LE MOOC À SUCCÈS « SPICE UP YOUR ENGLISH »

L'idée que l'apprentissage serait facilité par l'usage des nouvelles technologies est aujourd'hui communément admise et les MOOC fleurissent sur la toile mais la question qui est sur toutes les lèvres est « Comment concevoir un MOOC ? A quoi faut-il faire attention ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de dispositif ? » La réponse auprès de Marjorie CASTERMANS & Nicolas ROLAND, deux passionnés de ces méthodes d'apprentissage que le CRF a eu l'occasion d'inviter dans le cadre d'une journée sur la formation 2.0.

CRF : Vous avez eu l'occasion de l'évoquer lors de notre événement sur la formation 2.0 mais pourriez-vous préciser à nos lecteurs comment on peut s'y prendre pour créer un MOOC. Y a-t-il une méthodologie type ?

Nicolas ROLAND : Au sein d'ULB Podcast (la cellule de développement de dispositifs digital learning de l'Université libre de Bruxelles), nous accompagnons les enseignants à travers cinq principales étapes : premièrement, l'analyse qui permet d'identifier le contexte de l'enseignant et les besoins des apprenants afin de proposer une solution digitale adaptée. Nous les accompagnons ensuite dans la scénarisation, c'est-à-dire la définition des objectifs pédagogiques, la création de la structure du MOOC, le choix des méthodes pédagogiques ainsi que des principaux médias. Troisièmement, il y a la production qui inclut la phase de rédaction du cours, la réalisation des différents médias et leur intégration sur la plateforme d'hébergement. Ensuite, la diffusion est la phase durant laquelle le MOOC est ouvert aux participants ; nous soutenons les enseignants dans l'animation de la communauté et la gestion des questions et réponses. Enfin, l'évaluation du dispositif permet d'estimer l'atteinte des objectifs

Marjorie CASTERMANS
(Professeur d'anglais à l'Université libre de Bruxelles).

Nicolas ROLAND
(Chercheur-doctorant en Sciences de l'éducation à l'Université libre de Bruxelles & responsable de la Cellule ULB Podcast).

" AUJOURD'HUI, IL EST IMPORTANT DE SORTIR DE LA "HYPE" DE LA VIDÉO PÉDAGOGIQUE ! TOUT LE MONDE PENSE QU'EN COMBINANT DES ENREGISTREMENTS D'UN ENSEIGNANT QUI PARLE DEVANT UNE CAMÉRA ET QUELQUES ÉVALUATIONS, ON CRÉE UN MOOC DE QUALITÉ. "

de formation et de dégager des pistes d'amélioration. De manière transversale, nous visons l'empowerment et l'autonomie des enseignants, c'est-à-dire que nous les accompagnons à faire leur MOOC et ne les réalisons pas pour eux.

CRF : Quelles sont les contraintes qu'il faut pouvoir prendre en compte ?

Nicolas ROLAND : Je pense que la plus grande difficulté pour un enseignant, c'est qu'un MOOC est presque entièrement préparé à l'avance. Cela implique de scénariser tout un cours et d'en réaliser toutes les ressources sans jamais avoir le retour de ses apprenants, alors qu'un cours traditionnel se modifie et s'adapte plus facilement d'une séance à l'autre. La deuxième contrainte est le temps ; les enseignants, même s'ils sont soutenus, développent des MOOC en plus de leurs activités scientifiques et pédagogiques habituelles. C'est un investissement particulièrement important qui leur est demandé.

CRF : Quels sont les moyens budgétaires, humains et techniques dont il faut pouvoir tenir compte ?

Nicolas ROLAND : En termes de moyens, tout dispositif de cours en ligne nécessite, en plus de l'enseignant, une équipe multidisciplinaire. Au sein d'ULB Podcast, vous retrouvez notamment des conseillers pédagogiques, des chercheurs, des informaticiens, des graphistes, un scénariste et un technicien audiovisuel. La dimension technique est, quant à elle, moins problématique aujourd'hui ; de nombreuses applications gratuites sur Internet permettent de créer des contenus multimédia pour un MOOC et la réalisation de vidéos est à la portée de tous avec son smartphone – il y a d'ailleurs un excellent MOOC de l'école Gobelins sur le sujet.

CRF : Quels sont les dispositifs que l'on peut mettre en place pour maintenir l'attention des apprenants dans le cadre de ce type de formation et quel impact est constaté sur l'apprentissage ?

Nicolas ROLAND : Aujourd'hui, il est important de sortir de la "hype" de la vidéo pédagogique ! Tout le monde pense qu'en combinant des enregistrements d'un enseignant qui parle devant une caméra et quelques évaluations, on crée un MOOC de qualité. La vidéo a tendance à rendre les apprenants passifs, il faut donc pouvoir l'utiliser avec parcimonie. La qualité d'un MOOC se trouve dans son scénario pédagogique, la sélection de médias pertinents au regard des objectifs pédagogiques et dans le fait de proposer des activités centrées sur les apprenants. Les pratiques d'enseignement actif, la pédagogie par projet ou de résolution de problème est aussi efficace à distance qu'en présence.

CRF : En ce qui concerne votre MOOC « Spice up your English », pouvez-vous expliquer à nos lecteurs comment ce projet a été conçu ?

Marjorie CASTERMANS : Il est le fruit d'une réflexion pédagogique longue de 10 ans. Je suis coordinatrice d'un cours de première année de bachelier qui s'adresse à plus de 1200 personnes qui font face à un horaire de cours très chargé. Nous avons adopté la formation en auto-apprentissage pour aider les étudiants à se remettre au niveau d'anglais nécessaire pour suivre les cours d'anglais en petits groupes de la deuxième année de bachelier. J'ai commencé avec un manuel accompagné de guidances qui étaient peu fréquentées par les étudiants. Par la suite, en collaboration avec ULB Podcast, nous avons mis au point des petites capsules vidéo pour rendre l'apprentissage plus concret et authentique étant donné que ces vidéos reprenaient des extraits de séries en anglais. Plus récemment, l'ULB s'est lancée dans l'aventure des MOOC. Toujours en collaboration avec ULB Podcast, nous avons développé le premier MOOC de notre institution intitulé 'Spice up Your English', qui apporte une vision plus complète et intégrée de l'apprentissage de l'anglais.

CRF : Quelles sont les différentes étapes par lesquelles vous êtes passée pour préparer ce MOOC ?

Marjorie CASTERMANS : Dans un premier temps, il s'agit surtout d'un travail d'équipe tout comme un chef et sa brigade en cuisine. L'analogie avec la cuisine est d'ailleurs très rapidement ressortie de nos discussions sur les besoins et la scénarisation du dispositif. Il était essentiel de rendre le cours attrayant. Cette étape nous a permis de cerner les objectifs de cours ainsi que le contenu à cibler et sous quelle forme - vidéo, texte ou activité - nous allions le présenter. Dans un deuxième temps, j'ai rédigé seule les scripts des vidéos qui devaient être tournées avec notre technicien audiovisuel. Cette partie est celle qui a représenté la plus grosse charge de travail. Après une relecture, nous avons entamé le tournage proprement dit.

" BEAUCOUP D'APPRENANTS PRENNENT L'INITIATIVE DE S'ENTRAIDER. C'EST LÀ UN DES ASPECTS FORTS DU MOOC CAR IL PERMET DE VOIR QUE L'APPRENTISSAGE A EFFECTIVEMENT LIEU ET QUE LES APPRENANTS POSENT DES QUESTIONS, SE RÉPONDENT, S'ÉCHANGENT DES ASTUCES ET DES RESSOURCES POUR MIEUX APPRENDRE. "

CRF : En quoi consiste le travail de l'enseignant durant la diffusion du MOOC ? Interagissez-vous avec les participants au MOOC ?

Marjorie CASTERMANS : Pendant la diffusion, le travail de l'enseignant porte surtout sur la communication avec la communauté des apprenants afin de les informer du contenu, de les motiver régulièrement et, ainsi, de créer une présence… et ce, en l'absence de contact réel ! Il faut aussi répondre aux questions qui sont relayées via le forum de discussion de la plateforme. Il n'est pas toujours possible de répondre à toutes les questions et fort heureusement, beaucoup d'apprenants prennent l'initiative de s'entraider. C'est là un des aspects forts du MOOC car il permet de voir que l'apprentissage a effectivement lieu et que les apprenants posent des questions, se répondent, s'échangent des astuces et des ressources pour mieux apprendre.

CRF : Comment évaluez-vous les acquis d'apprentissage des apprenants ?

Marjorie CASTERMANS : Tout au long du MOOC, nous proposons des exercices en relation avec la théorie vue dans les vidéos et également des activités pour les amener à pratiquer la langue en dehors du cours. En fin de MOOC, les apprenants ont la possibilité de passer une épreuve finale qui leur permettra d'évaluer leurs acquis en lien avec les objectifs d'apprentissage du MOOC.

CRF : La première session du MOOC a été lancée en 2015 et vous êtes aujourd'hui à la cinquième session, est-ce que le MOOC a évolué durant ces trois années ?

Marjorie CASTERMANS : L'essentiel des contenus du MOOC reste similaire d'une session à l'autre. C'est plutôt sur la manière de présenter la matière que nous avons opéré des changements. Afin de connaître l'avis des internautes, nous avons lancé une recherche-action en collaboration avec une chercheuse d'ULB Podcast. Les résultats de cette recherche nous ont permis de mieux cerner les besoins des apprenants pour leur offrir une expérience linguistique au plus près de leurs attentes notamment en améliorant le carnet de notes qui accompagne leur apprentissage ainsi que les outils et les ressources mis à leur disposition pour continuer leur apprentissage au-delà de la diffusion du MOOC et les aider à accroître leur sentiment d'efficacité personnelle.

VOUS SOUHAITEZ APPRENDRE LA LANGUE DE SHAKESPEARE OU TOUT SIMPLEMENT ENTRETENIR VOTRE ANGLAIS ?

Le MOOC « Spice up your English » pourra «épicer» vos soirées d'automne et vous permettre de rejoindre les 135.000 apprenants qui l'ont suivi sur la plateforme FUN au cours de ces dernières années.

Mis en ligne à partir du 22 octobre 2018, vous pourrez suivre ce cours librement et à votre rythme jusqu'au 25 janvier 2019.

https://www.fun-mooc.fr/

DOSSIER

DES FORMATIONS CONTINUÉES POUR ÉVOLUER DANS SA CARRIÈRE... LE PRINCIPE DU "80/20"

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 16
RETOUR SUR UNE PRATIQUE RH : LA FORMATION

PAGE 20
LA VALORISATION DES FORMATIONS CONTINUÉES : LE PRINCIPE DU « 80/20 »

PAGE 24
ET SI ON SE LANÇAIT DANS L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION ?

Suite à la signature, en janvier 2016, de la convention sectorielle 2013-2014, plusieurs mesures ont été prises pour permettre une gestion dynamique et plus adaptée de la carrière des membres du personnel du secteur public local et provincial. Dans ce cadre, la formation du personnel a fait l'objet d'une attention particulière menant à une amélioration du régime des formations organisé par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale.

Plusieurs circulaires récentes signées par la Ministre des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives, Valérie De Bue, donnent désormais la possibilité à chaque pouvoir local et provincial de valoriser un certain volume de formations continuées dans le cadre des évolutions de carrière et des promotions des membres du personnel du secteur public local et provincial.

Ce dossier a ainsi pour volonté de traiter de ce sujet d'actualité qu'est la formation en invitant le lecteur à se (re)plonger dans cette pratique de ressources humaines ainsi que dans ces circulaires ministérielles afin d'appréhender, avec lui, cette nouvelle mesure permettant de valoriser un certain volume de formations continuées. Ce dossier se clôture en soulignant l'importance du plan de formation comme outil stratégique des ressources humaines et en livrant quelques témoignages de pouvoirs locaux wallons en la matière.

RETOUR SUR UNE PRATIQUE DE RESSOURCES HUMAINES : LA FORMATION

LA FORMATION : UNE PRATIQUE INDISPENSABLE POUR MENER UNE POLITIQUE DE GRH COHÉRENTE

La circulaire du 27 mai 1994 relative aux Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale a permis d'attirer l'attention des pouvoirs locaux et provinciaux sur l'importance de la gestion des ressources humaines au sein de leur organisation et les conséquences positives qu'ils pouvaient en retirer en termes de fonctionnement, d'équité ou encore de qualité des services rendus aux citoyens.

Depuis lors, la gestion des ressources humaines a fait l'objet de nombreuses avancées au sein des entités locales et provinciales et ce, notamment grâce à l'adoption du Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire émanant de la convention sectorielle 2005-2006. Les entités qui ont adopté ce Pacte se sont en effet engagées à mener différentes actions en matière de gestion des ressources humaines, dont notamment celles relatives à la formation du personnel. Qu'il s'agisse de départs à la retraite, d'évolutions des politiques publiques, de contraintes budgétaires ou légales, d'exigences accrues de la part des citoyens ou de demandes individuelles, les responsables des ressources humaines des entités locales et provinciales sont désormais confrontés aux exigences d'adaptation et de développement des compétences de leur personnel.

Pour réaliser des missions de service public, fournir des services de qualité aux citoyens et perdurer dans un environnement où les modes de fonctionnement et de gestion évoluent rapidement, les entités locales et provinciales doivent veiller à être dotées de personnels compétents et motivés.

Parmi les processus de gestion des ressources humaines, la formation du personnel représente un des leviers pour accroître et développer de façon adéquate les compétences dont a besoin le personnel des administrations. Elle est également complémentaire à d'autres processus de ressources humaines tels que, par exemple, l'évaluation, la mobilité interne ou encore le transfert des connaissances :

« La formation professionnelle joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines et contribue à la performance à la fois sociale et économique de l'organisation, en élevant le niveau de compétences, elle concourt à la politique de gestion des carrières et des mobilités professionnelles. En entretenant et en développant les connaissances, elle participe à l'employabilité des salariés et à la politique de gestion des emplois. Vecteur d'échange de bonnes pratiques, elle participe au développement de relations interpersonnelles, de valeurs communes et d'une culture d'entreprise. Elle est, au travers de l'investissement financier et investissement-temps, un baromètre intéressant de la volonté politique des dirigeants et de la dynamique en vigueur dans l'entreprise. Elle est enfin, au travers des obligations légales dans la phase d'ingénierie et d'évaluation, un thème de rassemblement et de rencontre entre la direction et les partenaires sociaux et participe au bon climat social de l'entreprise » (Moulette et Roques, 2014 : 51).

Par ailleurs, la formation du personnel permet de tenir compte de l'environnement global dans lequel évolue l'administration, de soutenir les objectifs stratégiques définis par l'autorité politique, d'anticiper les compétences à maintenir (ou à acquérir) tout en contribuant à la professionnalisation, à la responsabilisation et à la motivation du personnel.

La formation participe en effet à la motivation du personnel en constituant une opportunité pour ces derniers d'apprendre de nouvelles choses, de progresser dans leur métier et de leur donner, de ce fait, la possibilité de réaliser leurs projets professionnels.

Véritable pratique contribuant à la cohérence RH, la formation du personnel est d'autant plus cruciale dans le secteur public local et provincial étant donné son rôle dans le cadre des évolutions de carrière et des promotions du personnel.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

FORMATION DE BASE, FORMATION CONTINUÉE, QUELLE DIFFÉRENCE ?

Les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale distinguent deux grands ensembles de formation. D'une part, il existe des formations dites « de base » et, d'autre part, les formations dites « continuées ». Les éléments ci-dessous permettent de distinguer plus clairement ces deux types de formation ainsi que leurs incidences sur la carrière des membres du personnel des pouvoirs locaux.

LES FORMATIONS DE BASE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Les formations de base correspondent aux formations initiales qui conduisent à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

Ces formations sont valorisables pour l'évolution de carrière ou la promotion des membres du secteur public local et provincial.

QUI DISPENSE CES FORMATIONS ?

Les formations sont dispensées par des opérateurs agréés ; elles sont donc certifiées par une procédure d'agrément ministériel intitulée « agrément de base ».

OÙ RETROUVER LA LISTE COMPLÈTE DE CES FORMATIONS ?

La liste des formations de base peut être consultée dans le catalogue de formation du Conseil régional de la Formation via l'outil « Focus Formation » (voir pages 22-23).

Les circulaires déterminent le contenu ainsi que le volume de formations de base liées à l'évolution de carrière ou à la promotion des membres du personnel. Bien évidemment, les circulaires doivent faire l'objet d'une transposition dans les statuts locaux et provinciaux.

DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION DE BASE

Les formations de base sont de 3 types :

LES FORMATIONS DÉFINIES : il s'agit des formations qui comportent un volume de formations et un nombre de périodes (1) à suivre dont le contenu est défini par les circulaires découlant des Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale ; ce contenu est par conséquent obligatoire et ne peut être modifié.

Dans la circulaire n°27, le programme des sciences administratives (module 1) que peut suivre le personnel relevant de la carrière du personnel administratif représente un exemple de formations définies par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale.

LES FORMATIONS SEMI-OUVERTES : ce sont des formations qui comportent un volume de formations dont une partie seulement du contenu est définie. Le volume de formations non défini peut être choisi par le pouvoir local ou provincial à condition qu'il s'agisse de formations utiles à la fonction (cette utilité est laissée à l'appréciation du pouvoir local ou provincial).

Un exemple de programme de formations semi-ouvertes concerne le personnel relevant de la carrière du personnel spécifique. Dans le cadre du passage (promotion) de niveau B1, B2, B3, B4 spécifique vers A1 Chef de bureau spécifique, un programme de formations semi-ouvertes est convenu dans la circulaire n°20.

LES FORMATIONS OUVERTES : ce sont les formations qui comportent un volume de formations dont le contenu n'est pas défini par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale ; le contenu est donc laissé à l'appréciation du pouvoir local ou provincial pour autant que les formations soient utiles à la fonction (cette utilité est laissée à l'appréciation du pouvoir local).

Un exemple d'un programme de formations ouvertes est celui des formations non déterminées que peut suivre le personnel relevant de la carrière du personnel ouvrier de niveau D.

À NOTER

Les formations de base font l'objet d'un contrôle de l'acquis permettant d'attester de la réussite de la formation.

LES FORMATIONS CONTINUÉES

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Les formations continuées permettent de maintenir ou de développer des compétences mais aussi de compléter une formation initiale.

Ces formations peuvent éventuellement être valorisables pour l'évolution de carrière ou la promotion des membres du personnel du secteur public local et provincial.

QUI DISPENSE CES FORMATIONS ?

Ces formations sont dispensées par tout opérateur de formation. Dans le cadre du principe du « 80/20 » (voir page suivante), seuls les opérateurs agréés qui bénéficient d'un agrément ministériel et qui proposent, par ailleurs, des formations de base peuvent dispenser ces formations.

OÙ RETROUVER LA LISTE COMPLÈTE DE CES FORMATIONS ?

Dans le cadre du principe du « 80/20 », le catalogue des formations continuées valorisables proposé par le Conseil régional de la Formation reprend l'ensemble des formations continuées que peut suivre le personnel du secteur public local et provincial.

À NOTER

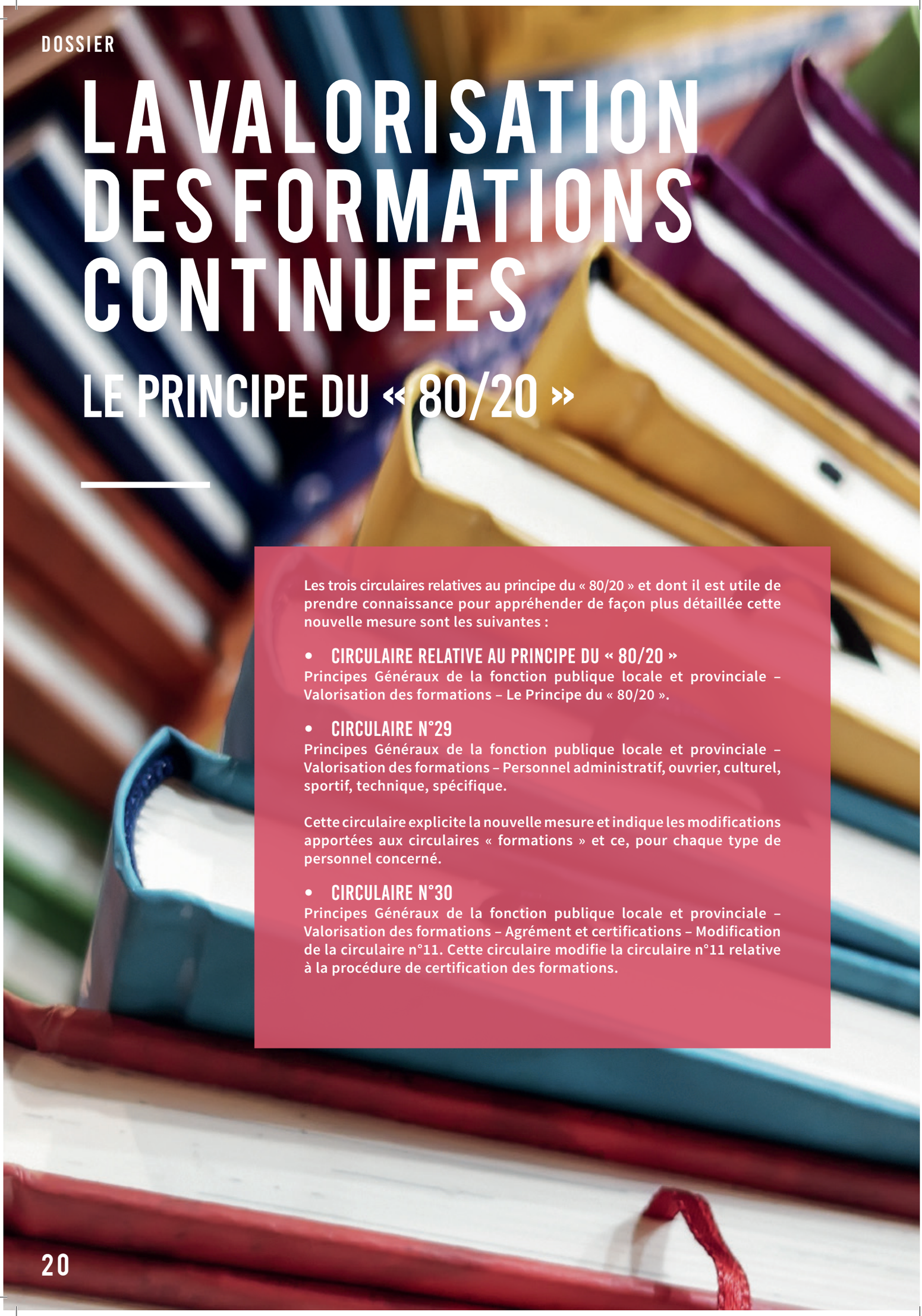
Les formations continuées font l'objet d'une attestation de suivi ; il n'y a donc pas de contrôle de l'acquis contrairement aux formations de base.

1) La notion de période est mentionnée dans les circulaires. Pour certains organismes de formation, une période équivaut à une heure, dans d'autres à 50 minutes. Le plus souvent, une période équivaut à une heure.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

LA VALORISATION DES FORMATIONS CONTINUEES

LE PRINCIPE DU « 80/20 »



Les trois circulaires relatives au principe du « 80/20 » et dont il est utile de prendre connaissance pour appréhender de façon plus détaillée cette nouvelle mesure sont les suivantes :

- **CIRCULAIRE RELATIVE AU PRINCIPE DU « 80/20 »**
  Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Le Principe du « 80/20 ».

- **CIRCULAIRE N°29**
  Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Personnel administratif, ouvrier, culturel, sportif, technique, spécifique.

Cette circulaire explicite la nouvelle mesure et indique les modifications apportées aux circulaires « formations » et ce, pour chaque type de personnel concerné.

- **CIRCULAIRE N°30**
  Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Agrément et certifications – Modification de la circulaire n°11. Cette circulaire modifie la circulaire n°11 relative à la procédure de certification des formations.

VERS UNE GESTION PLUS ADAPTÉE DE LA CARRIÈRE DES MEMBRES DU PERSONNEL : L'INTRODUCTION DU PRINCIPE DU «80/20»

Dans le cadre d'une gestion plus dynamique et adaptée de la carrière des membres du personnel du secteur public local et provincial et dans l'objectif de répondre aux évolutions technologiques de notre société, il a été décidé de moderniser le régime des formations organisé par les Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale.

Les circulaires signées par la Ministre des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives, Valérie De Bue, donnent ainsi désormais la possibilité à chaque pouvoir local et provincial de valoriser un certain volume de formations continuées utiles à la fonction pour les évolutions de carrière et les promotions des membres du personnel du secteur public local et provincial.

CONCRÈTEMENT, COMMENT FONCTIONNE LE PRINCIPE DU «80/20»

Suite à l'adoption de cette nouvelle mesure, chaque pouvoir local et provincial peut désormais utiliser le principe du « 80/20 » au sein de son organisation.
Si le pouvoir local ou provincial décide d'utiliser le principe du « 80/20 », un volume de formation continuée pourra être valorisé à hauteur de 20% maximum (soit 1/5ème) du volume global de formations liées à une évolution de carrière et/ou de promotion.

L'équation suivante résume ce principe :

VOLUME GLOBAL DE FORMATIONS	=	80% DE FORMATIONS DE BASE	+	20% DE FORMATIONS CONTINUÉES
150 PÉRIODES DE FORMATION	=	120 PÉRIODES FORMATIONS DE BASE	+	30 PÉRIODES FORMATIONS CONTINUÉES

Par conséquent, si un programme de formation comporte 150 périodes de formations, le volume de périodes de formations continuées valorisables sera donc de maximum 30 périodes.

Il est également utile de mentionner que seul le personnel relevant des carrières suivantes est concerné par le principe du « 80/20 » :

Administratif
Ouvrier
Culturel
Sportif
Technique
Spécifique

Attention : Pour l'instant, le personnel de niveau A, le personnel de soins et le personnel des bibliothèques ne sont pas concernés.

ELÉMENTS IMPORTANTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR UTILISER LE PRINCIPE DU « 80/20 »

Il est important de bien comprendre que ce volume de formations continuées valorisables peut être inférieur à 20 %, voire inexistant.

Par exemple, le volume de formations continuées que le pouvoir local ou provincial décidera de valoriser peut se limiter à 10% du volume global de formations.

La possibilité d'utiliser le principe du « 80/20 » a nécessité une révision des volumes de formation et du contenu de ces dernières. Par conséquent, certains programmes de formation ont été modifiés afin que le principe du 80/20 puisse être utilisé. Les modifications apportées au volume et au contenu des formations, pour les différentes carrières de métiers, se trouvent dans la circulaire n°29.

Par exemple, pour le personnel relevant de la carrière du personnel culturel, les 30 périodes du cours intitulé « Finances » dans le module II du programme de formation des animateurs culturels ont été remplacées par 30 périodes de formations utiles à la fonction. Ces 30 périodes représentent par conséquent une modification du programme de formation des animateurs culturels.

Comme mentionné précédemment, les formations continuées font l'objet d'une attestation de suivi. Cette dernière précisera la durée durant laquelle la formation continuée est valorisable pour l'évolution de carrière ou la promotion, sachant que la durée maximale pour valoriser une formation continuée ne peut dépasser 3 ans. Ce délai dépassé, la formation ne pourra plus être valorisée dans le cadre d'une évolution de carrière.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

L'OUTIL « FOCUS FORMATION » DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION : LES CONSÉQUENCES DU PRINCIPE DU « 80/20 »

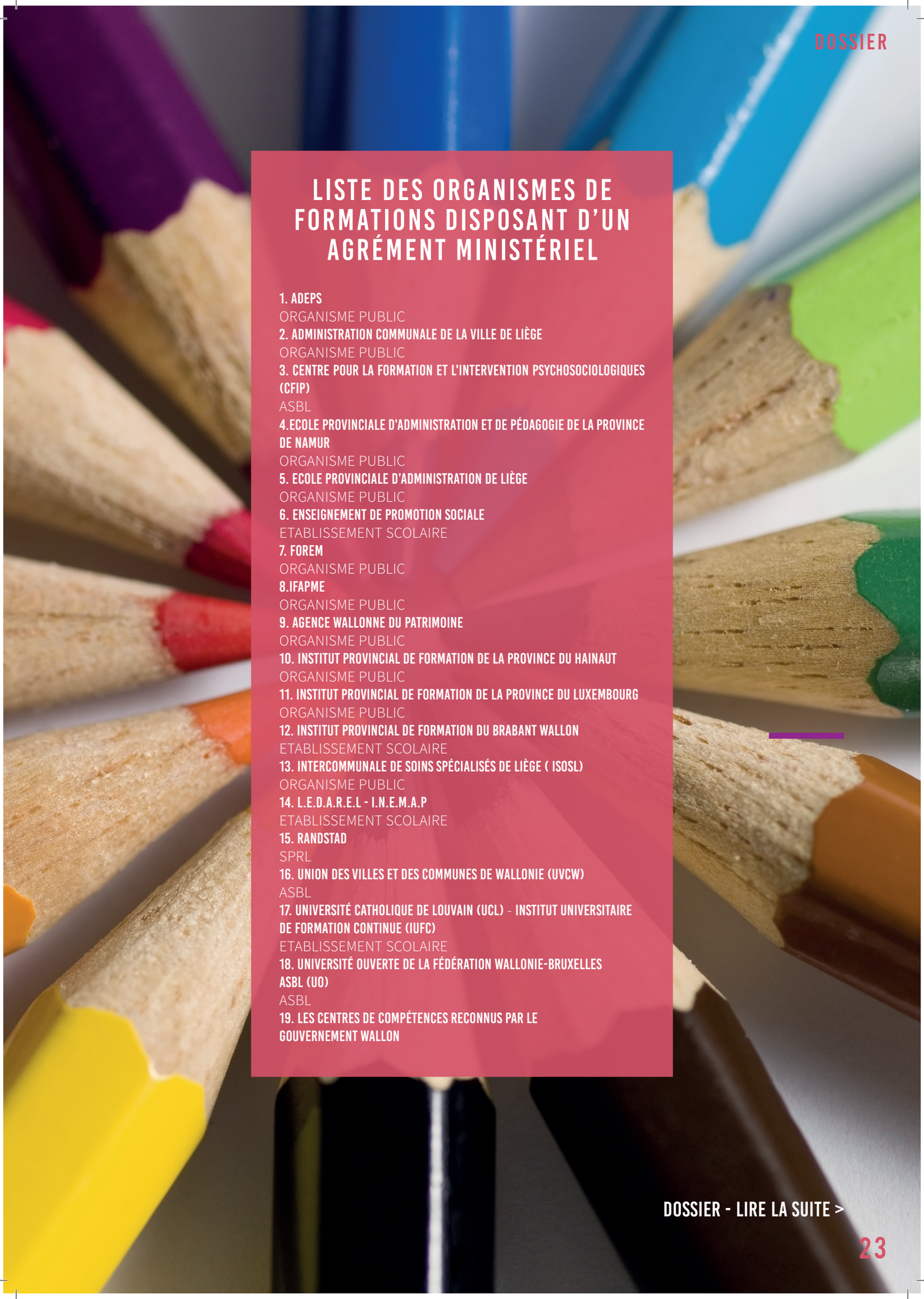
Le Conseil régional de la Formation propose aux pouvoirs locaux et provinciaux un outil qui s'intitule « Focus Formation ». Ce dernier permet à chaque pouvoir local et provincial de consulter les différents programmes de formation dispensés par les opérateurs agréés.

Pour rappel, les opérateurs agréés sont les organismes de formation qui disposent d'un agrément ministériel ; ce dernier garantissant la qualité des formations données.

Seuls les organismes de formation agréés sont par conséquent habilités à introduire leur offre de formations de base dans le catalogue du Conseil régional de la Formation.

Suite à l'arrivée du principe du 80/20, un nouveau catalogue du Conseil régional de la Formation destiné aux formations continuées a été créé. Ce catalogue continu n'étant pas lié aux évolutions de carrière, il s'agit donc bien d'un catalogue distinct. Les organismes de formation agréés – dont dorénavant les centres de compétences – introduiront leur offre de formations continuées dans ce second catalogue.

En ce qui concerne le dispositif des agréments des organismes et des certifications des formations, il est utile de préciser que la circulaire n°30 modifie la circulaire n°11 du 7 juillet 1999 relative à la procédure de certification des formations.



LISTE DES ORGANISMES DE FORMATIONS DISPOSANT D'UN AGRÉMENT MINISTÉRIEL

1. ADEPS
ORGANISME PUBLIC
2. ADMINISTRATION COMMUNALE DE LA VILLE DE LIÈGE
ORGANISME PUBLIC
3. CENTRE POUR LA FORMATION ET L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUES (CFIP)
ASBL
4.ECOLE PROVINCIALE D'ADMINISTRATION ET DE PÉDAGOGIE DE LA PROVINCE DE NAMUR
ORGANISME PUBLIC
5. ECOLE PROVINCIALE D'ADMINISTRATION DE LIÈGE
ORGANISME PUBLIC
6. ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE
ETABLISSEMENT SCOLAIRE
7. FOREM
ORGANISME PUBLIC
8.IFAPME
ORGANISME PUBLIC
9. AGENCE WALLONNE DU PATRIMOINE
ORGANISME PUBLIC
10. INSTITUT PROVINCIAL DE FORMATION DE LA PROVINCE DU HAINAUT
ORGANISME PUBLIC
11. INSTITUT PROVINCIAL DE FORMATION DE LA PROVINCE DU LUXEMBOURG
ORGANISME PUBLIC
12. INSTITUT PROVINCIAL DE FORMATION DU BRABANT WALLON
ETABLISSEMENT SCOLAIRE
13. INTERCOMMUNALE DE SOINS SPÉCIALISÉS DE LIÈGE (ISOSL)
ORGANISME PUBLIC
14. L.E.D.A.R.E.L - I.N.E.M.A.P
ETABLISSEMENT SCOLAIRE
15. RANDSTAD
SPRL
16. UNION DES VILLES ET DES COMMUNES DE WALLONIE (UVCW)
ASBL
17. UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN (UCL) - INSTITUT UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE (IUFC)
ETABLISSEMENT SCOLAIRE
18. UNIVERSITÉ OUVERTE DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES ASBL (UO)
ASBL
19. LES CENTRES DE COMPÉTENCES RECONNUS PAR LE GOUVERNEMENT WALLON

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

ET SI ON SE LANÇAIT DANS L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION ?

LE PLAN DE FORMATION, BIEN PLUS QU'UN OUTIL DE GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Le Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire, signé en décembre 2008, accorde une grande importance à la formation et, plus précisément, à la planification de la formation des agents.

C'est dans ce cadre que les entités ayant adhéré au Pacte doivent intégrer dans leurs statuts administratifs un dispositif relatif à la formation des agents. Etant donné qu'il est désormais possible de valoriser un certain volume de formations continuées dans le cadre des évolutions et des promotions de carrière, il semble intéressant de clôturer ce dossier sur cet outil de pilotage de la formation que représente le plan de formation.

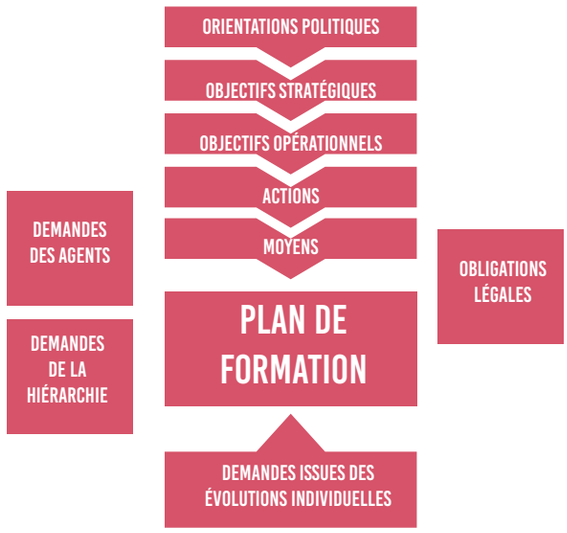
Malgré l'intérêt que peut représenter un plan de formation, rares sont les pouvoirs locaux qui disent disposer d'un tel outil au sein de leur organisation. Pour s'en convaincre, on peut noter que, dans le cadre d'une enquête réalisée par le CRF en 2015 auprès de l'ensemble des pouvoirs locaux, 80,3% des répondants disaient ne pas disposer d'un plan de formation. Si ce chiffre a évolué depuis, le nombre de pouvoirs locaux ne disposant toujours pas de véritable plan de formation est toujours important à ce jour (72,4% selon une enquête menée entre les mois d'août et de septembre 2018 par le CRF); c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le Conseil régional de la Formation met en œuvre un accompagnement spécifique pour les pouvoirs locaux.

Défini par de nombreux professionnels comme un outil de pilotage de la formation, le plan de formation est présenté dans la circulaire du 2 avril 2009 comme un « planning, un programme, un schéma conducteur, un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation »(2). En tenant compte de l'évolution du secteur, des métiers et des technologies, le plan de formation constitue un document de référence qui formalise l'ensemble des actions de formation que doit suivre, sur une ou plusieurs années, le personnel d'une administration locale ou provinciale afin de soutenir et contribuer aux orientations et aux projets stratégiques de cette dernière.

En tant qu'outil servant à la planification, dans la durée, d'un ensemble de formations à réaliser, le plan de formation aide par conséquent les responsables de ressources humaines à actualiser et développer les compétences des agents tout en participant à la stratégie de l'administration ainsi qu'à la construction d'une politique globale et cohérente de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, le plan de formation est bien plus qu'un simple outil de gestion administrative du personnel ou un élément parmi d'autres du programme stratégique transversal (PST).

Le schéma ci-après (voir encadré), librement inspiré du guide du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)(3), présente le cadre global dans lequel s'établit un plan de formation.



DOSSIER - LIRE LA SUITE >

UN ACCOMPAGNEMENT À LA RÉALISATION DE VOTRE PLAN DE FORMATION

D'une part, le Conseil régional de la Formation met à votre disposition un programme de coaching gratuit qui vous permettra d'être accompagné dans la réalisation de votre plan de formation. De même, un dossier sur l'élaboration du plan de formation est également à votre disposition(4). D'autre part, les Appuis formation provinciaux sont à votre disposition pour vous aider dans vos démarches.

Il importe par conséquent de souligner qu'un plan de formation ne peut être réalisé qu'au regard des missions, des objectifs, des projets et des acteurs de l'organisation. Il sera élaboré en tenant compte du contexte interne (structure de l'administration, ressources humaines, projets,…) et externe (obligations, évolutions de la législation,…) ainsi que des besoins collectifs (besoins des services, évolutions des métiers, évolutions des effectifs,…) et individuels (projets professionnels, demandes particulières, projets de carrière, …).

Par ailleurs, un plan de formation permet d'engager une réflexion sur la gestion du personnel dans son ensemble en faisant le point sur les mouvements de personnel (départs, mobilité, …) ainsi que sur les compétences nécessaires à acquérir et/ou à maintenir pour mener à bien les missions de service public. Le plan de formation donne ainsi la possibilité aux responsables de ressources humaines d'organiser au mieux les formations du personnel en établissant des priorités en fonction des besoins des services ou en les anticipant afin de toujours disposer des compétences nécessaires et souhaitées.

Enfin, un plan de formation participe également à la motivation des agents en constituant une opportunité pour ces derniers d'apprendre de nouvelles choses, de progresser dans leur métier et de leur donner, de ce fait, la possibilité de réaliser leurs projets professionnels.

À partir de ces éléments, il est possible d'entrevoir les acteurs qui sont concernés par le plan de formation. Ce dernier se base en effet sur plusieurs interlocuteurs, chacun permettant d'affiner les besoins en formation, de communiquer sur le plan ou d'en présenter une évaluation :

- **AUTORITÉ ET OBLIGATION LÉGALE** : le plan de formation peut être élaboré au regard des objectifs stratégiques ou des obligations légales en matière de formation du personnel des pouvoirs locaux et provinciaux. Il peut s'agir, par exemple, du personnel des maisons de repos et des maisons de repos et de soins dans le cadre de l'obligation définie dans les arrêtés de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- **RESPONSABLE RH :** il s'agit du garant du plan de formation qui dispose d'une vision stratégique des ressources humaines et d'une connaissance approfondie des besoins de formation de l'administration. Il dispose notamment d'une vision claire des connaissances qui peuvent être critiques dans l'organisation.
- **CHEF DE SERVICE** : au travers du fonctionnement et des objectifs de son service, le chef de service identifie les besoins des agents.
- **AGENT** : lors de l'évaluation individuelle ou d'éventuels entretiens de fonctionnement, l'agent peut faire part de ses besoins en formation à son responsable hiérarchique.
- **ORGANISATIONS SYNDICALES** : ces dernières sont informées de la démarche et associées lors de l'élaboration du plan de formation.

À l'issue de ces quelques lignes, on le comprend plus aisément : le plan de formation est un outil stratégique de gestion des ressources humaines qui traduit de façon opérationnelle la politique de management d'une organisation au regard de son environnement, de son secteur, de ses moyens et de ses projets.

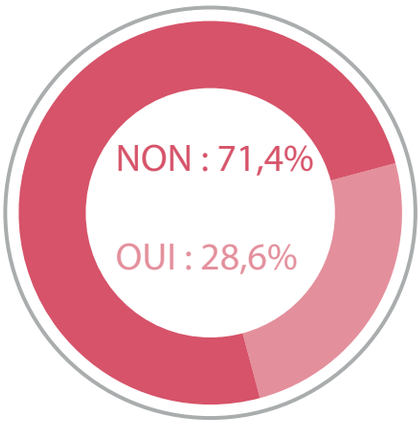
2) Pour obtenir davantage d'informations sur la circulaire et son contenu, celle-ci consultable sur le site du CRF à l'adresse suivante : http://crf.wallonie.be/doc-doc_id-141-lg-1-page-4-rub_id-16-site-1.html
3) Le CNFPT est une institution française qui poursuit les mêmes objectifs que le CRF. CNFPT (2009), « Guide. Le plan de formation dans la fonction publique territoriale », http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/guide_plan_de_formation.pdf (Page consultée le 10 août 2018).
4) Conseil régional de la Formation (2015), « Destination plan de formation », https://crf.wallonie.be/compasinfo/images/site1/edit/Dossier_Destination%20plan%20de%20formation.pdf

TÉMOIGNAGES ET PRATIQUES DE TERRAIN

Entre la réflexion sur l'élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre, son suivi et le potentiel qu'il représente en termes d'outil stratégique des ressources humaines, il y a lieu de présenter quelques pratiques de terrain. Durant l'été, le Conseil régional de la Formation a mené une enquête pour recenser quelques pratiques et témoignages et en faire bénéficier l'ensemble des pouvoirs locaux de Wallonie. Que ces répondants soient ici chaleureusement remerciés pour leur participation. Les résultats de cette enquête sont les suivants :

• DISPOSEZ-VOUS D'UN PLAN DE FORMATION ?

À la question disposez-vous d'un plan de formation, il faut noter que 71,4% des répondants signalent ne pas disposer d'un plan de formation :



• GESTION DU PLAN DE FORMATION

Au niveau de la gestion, en tant que telle, du plan de formation, il ressort de l'enquête qu'il s'agit d'une activité surtout réalisée par le service RH, le Directeur des Ressources Humaines ou le Directeur général .

Cette enquête a également permis aux répondants de citer les ressources et les moyens qu'ils ont mobilisés pour réaliser leur plan de formation.

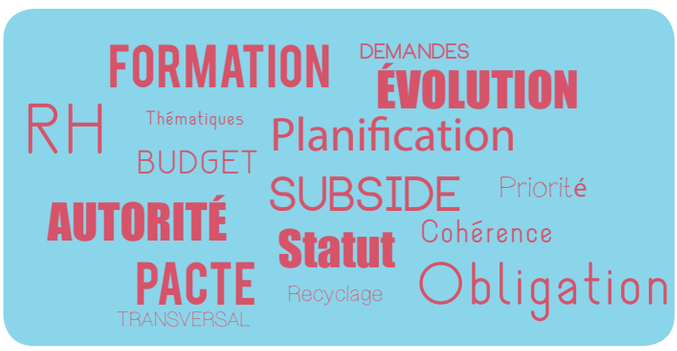
Ci-après, vous trouverez une représentation visuelle indiquant les principaux moyens et ressources utilisés par les pouvoirs locaux pour démarrer l'élaboration de leur plan de formation :

• ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

En matière d'élaboration du plan de formation, les répondants ont également énoncé diverses pratiques qu'ils ont utilisées. Parmi d'autres, il s'agit :

- D'analyser les demandes et les besoins des agents ;
- D'utiliser un outil informatique ;
- De recenser les formations obligatoires inhérentes aux différents métiers en incluant les formations permettant les évolutions de carrière ;
- D'intégrer les demandes reprises par les agents et la hiérarchie au sein des formulaires d'évaluation du personnel ;
- De collecter les besoins individuels et collectifs via des fiches envoyées aux agents et à leurs responsables.

Les pouvoirs locaux se lancent dans l'élaboration d'un plan de formation pour plusieurs raisons :



DOSSIER - LIRE LA SUITE >

Comme l'expriment les phrases suivantes, les principales difficultés que rencontrent les pouvoirs locaux dans la mise en œuvre d'un plan de formation sont de plusieurs ordres :

- La récolte de données auprès des agents ou des services ;
- L'absence de validation par le Collège communal ;
- Le budget limité demandant de prioriser les demandes des agents ;
- La résistance au changement ;
- La difficulté de trouver des formations adéquates et/ou de déterminer des formations continuées ;
- Le manque de motivation de certains agents pour se rendre en formation ;
- La difficulté du choix des opérateurs de formation ;
- La difficulté d'établir des prévisions ;
- Le manque d'implication des responsables hiérarchiques pour le développement des plans internes de formation.

Néanmoins, afin de remédier à ces difficultés, les pouvoirs locaux ayant répondu à cette enquête nous livrent quelques bonnes pratiques en la matière :

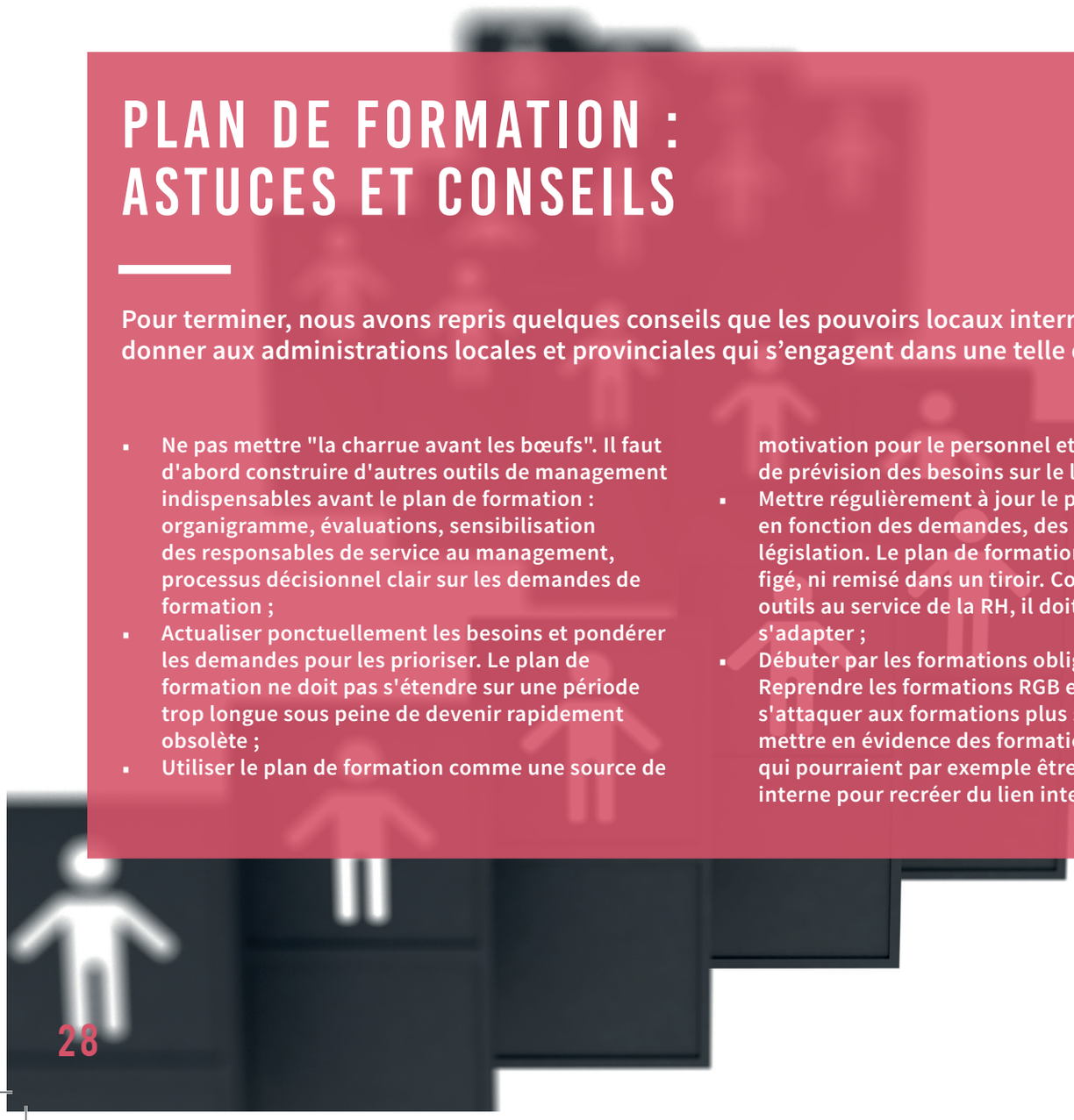
- Organiser des réunions de sensibilisation et de présentation en Comité de Direction à destination des responsables de service et de la ligne hiérarchique ;
- Pondérer les besoins en formation selon des critères objectifs pour les prioriser ;
- Se renseigner sur les formations organisées ainsi que sur les opérateurs de formation ;
- Adapter le plan de formation au cours de l'année ;
- Mettre en place un système d'évaluation systématique des formations suivies ;
- Recourir à des formations internes pour augmenter l'intérêt des responsables hiérarchiques sur le recensement des besoins en formation de leur personnel.

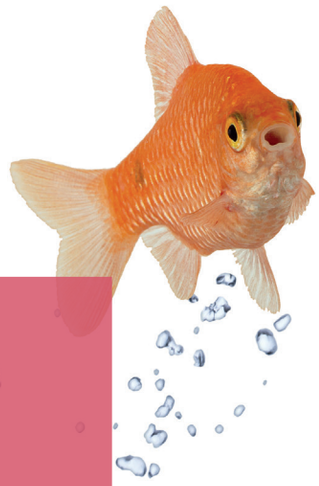
Selon l'enquête, la majorité des pouvoirs locaux mettent à jour leur plan de formation tous les 3 ans. L'idéal serait une mise à jour régulière du plan de formation et ce, en fonction des besoins et des demandes.

PLAN DE FORMATION : ASTUCES ET CONSEILS

Pour terminer, nous avons repris quelques conseils que les pouvoirs locaux interrogés souhaitent donner aux administrations locales et provinciales qui s'engagent dans une telle démarche :

- **Ne pas mettre "la charrue avant les bœufs". Il faut d'abord construire d'autres outils de management indispensables avant le plan de formation : organigramme, évaluations, sensibilisation des responsables de service au management, processus décisionnel clair sur les demandes de formation ;**
- **Actualiser ponctuellement les besoins et pondérer les demandes pour les prioriser. Le plan de formation ne doit pas s'étendre sur une période trop longue sous peine de devenir rapidement obsolète ;**
- **Utiliser le plan de formation comme une source de motivation pour le personnel et en faire un outil de prévision des besoins sur le long terme ;**
- **Mettre régulièrement à jour le plan de formation en fonction des demandes, des besoins et de la législation. Le plan de formation ne doit pas être figé, ni remisé dans un tiroir. Comme tous les outils au service de la RH, il doit vivre, bouger et s'adapter ;**
- **Débuter par les formations obligatoires. Reprendre les formations RGB et ensuite s'attaquer aux formations plus spécifiques afin de mettre en évidence des formations transversales qui pourraient par exemple être dispensées en interne pour recréer du lien inter-service.**





SOURCES

Circulaire n°29 – Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Personnel administratif, ouvrier, culturel, sportif, technique, spécifique.
Circulaire n°30 - Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale – Valorisation des formations – Agrément et certifications – Modification de la circulaire n°11
Conseil régional de la Formation (2015), « Destination plan de formation », https://crf.wallonie.be/compasinfo/images/site1/edit/Dossier_Destination%20plan%20de%20formation.pdf
Conseil régional de la Formation (2018), « Compas Information. Outils », http://crf.wallonie.be/compasinfo/modeles.html
Centre National de la Fonction Publique Territoriale (2009), « Guide. Le plan de formation dans la fonction publique territoriale », http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/guide_plan_de_formation.pdf
G.C. L. (2014), « Le plan de formation, outil stratégique de gestion des ressources humaines », http://www.tissot-formation.fr/le-plan-de-formation-outil-strategique-de-gestion-des-ressources-humaines-18507/
Mendola L. (2009), « La convention sectorielle 2005-2006 : mise en chantier du renouveau de la fonction publique locale », http://www.uvcw.be/articles/33,20,356,356,2882.htm
Ministre des Affaires intérieures et de la Fonction Publique. (2009), « Circulaire relative à la convention sectorielle 2005-2006. Formation du personnel. Conception du plan de formation », https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=15619-16236-9544
Moulette P. et Roques O. (2014), Gestion des ressources humaines, 2ème édition, Paris, Dunod.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Centre National de la Fonction Publique Territoriale (2009), « Guide. Le plan de formation dans la fonction publique territoriale », http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/guide_plan_de_formation.pdf

ENCORE DES QUESTIONS ?

N'hésitez pas à contacter le CRF par téléphone au 081/32.71.06 ou par mail à info@crf.wallonie.be.

REPORTAGE

L'HUMAIN AU COEUR DES ÉVOLUTIONS RH DE LA COMMUNE

Insuffler un élan réformateur et novateur, aller vers davantage d'efficacité et d'efficience. Telle est la mission que s'est fixée la commune de Floreffe qui a parfaitement intégré la nécessité d'innover en matière de pratiques RH, soulignant que cette innovation ne peut se faire sans le rôle actif des responsables. Stéphanie Denis, chef de bureau administratif au sein de la commune de Floreffe, nous a expliqué les fondements de son projet de changement lors d'un atelier thématique organisé dans le prolongement de son examen de promotion interne. Un atelier qui s'inscrivait dans le prolongement d'une réflexion sur la nécessité faite aux entités locales et provinciales d'innover en matière de management. Une démarche notamment amorcée depuis 2016 à travers l'intégration de la commune dans le programme d'accompagnement CO³.

CONTEXTE

En 2016, la commune de Floreffe a signé la charte d'intégration dans le programme CO³. Lors de la première phase de consultance, trois objectifs prioritaires ont été identifiés : améliorer l'organigramme, les descriptifs de fonction et les évaluations. À Floreffe, ces missions font partie du descriptif de fonction du chef de bureau.

C'est ainsi que, dans le cadre de son examen de promotion interne pour le grade de chef de bureau, il a été demandé à Stéphanie Denis de reformuler et d'ajuster les pratiques RH existantes. Avec comme leviers de développement : l'organigramme, les descriptions de fonction et l'évaluation, tout en tenant compte du contexte institutionnel et spécifique de la commune. L'enjeu pour Stéphanie Denis était important : insuffler une cohérence en ressources humaines tout en tenant compte des politiques mises en place, des outils existants et des contraintes liées au contexte institutionnel, notamment en termes de planification. « *Pour comprendre la manière dont les choses sont mises en place au sein de la commune de Floreffe, il est important de comprendre l'objectif de planification dans lequel la commune s'est engagée* », explique Stéphanie Denis.

« *Depuis 2008, la Directrice générale, Nathalie ALVAREZ, a mis en place une stratégie de planification par objectifs et par service, liée à une budgétisation* ». Concrètement, cette stratégie de planification se traduit comme suit : chaque année, il est demandé à tous les services de planifier l'année suivante en termes de temps et d'argent ; les plannings se présentent sous forme de tableurs Excel. Le travail de chaque service est découpé par type de matières, elles-mêmes détaillées en actions. Prenons l'exemple du service population : dans la rubrique "population", on retrouve la délivrance des cartes d'identité, la délivrance de permis de conduire,… toutes les tâches récurrentes et non récurrentes sont ainsi quantifiées en temps et le lien avec les articles budgétaires est réalisé.

Ces plannings, véritables feuilles de route, sont parfaitement maitrisés par les agents. Ils s'y réfèrent quotidiennement et les adaptent en fonction de la réalité de terrain. En outre, ces plannings permettent aux agents, d'une part, d'objectiver leur organisation et, d'autre part, cela permet à la hiérarchie et au politique d'avoir une vision claire de l'avancement du travail et des projets. Les efforts consentis par la commune en termes de planification se sont également concrétisés à travers la mise en place d'un plan communal de la nature en 2013, d'un plan de cohésion sociale et d'un plan stratégique transversal en 2014 ou encore, d'un plan communal de développement rural et d'un plan de développement de la nature en 2015.

INSUFFLER LA COHÉRENCE EN RH

Et, dans le chef de la commune de Floreffe, tant pour les services administratifs que pour les responsables politiques, la gestion des ressources humaines constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs. Une volonté clairement définie dans l'énoncé de l'examen de promotion pour le grade de chef de bureau administratif.

Un beau challenge selon la candidate qui se réjouit de voir la gestion de responsable des ressources humaines évoluer vers « *une fonction créatrice de valeurs, mettant l'accent sur sa contribution stratégique et le développement de valeur ajoutée pour les agents* ». Selon elle, la cohérence de la politique RH de la commune ne sera possible que si elle est envisagée dans sa globalité.

L'ORGANIGRAMME

Dans l'objectif d'ajuster les pratiques RH existantes, la première tâche consistait en l'amélioration de l'organigramme existant, avec différentes contraintes à prendre en compte : « *L'organigramme devait être actualisé, évolutif, adaptable facilement, visible, clair et ludique, utilisable en interne et en externe, avec la possibilité d'afficher une photo et surtout la possibilité de retrouver une version synthétique sur le site Internet* ».

Après avoir analysé les différentes contraintes inhérentes à son projet, Stéphanie Denis a vite compris qu'il lui fallait réaliser deux organigrammes : un organigramme fonctionnel et un organigramme interne et ce, « *parce que les besoins des utilisateurs ne sont pas les mêmes* ». Elle commente sa démarche : « *J'ai donc réalisé deux organigrammes voués à remplacer la préface du site Internet, en mettant en avant l'ensemble des services au citoyen. Ceux-ci n'étaient pas suffisamment orientés dans leur recherche.* » Le défi pour Stéphanie Denis a donc été de représenter les services aux citoyens et les informations de façon organisée, efficace et facile à lire. En ce qui concerne le second organigramme interne, « *l'idée était d'avoir un organigramme préface qui propose des liens directs vers les outils RH de la commune, à l'instar des fonctionnalités proposées dans le Bureau RH du CRF* » (voir encadré, page 32).

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION AU COEUR DES PROCESSUS RH

Stéphanie Denis a été aménée à repenser les descriptifs de fonction avec comme principaux défis, d'utiliser les grilles d'objectifs (l'outil le plus utilisé par les agents), de tenir compte de Scillus et des descriptifs de fonction existants.

Stéphanie DENIS

Chef de bureau administratif, Commune de Floreffe

Stéphanie Denis a été aménée à repenser les pratiques RH existantes avec comme principaux leviers de développement : l'organigramme, les descriptions de fonction et les formulaires d'évaluation.

C'est dans cette optique qu'un travail de transposition de la philosophie Scillus a été initié pour correspondre au contexte spécifique de Floreffe. En effet, la méthode Scillus a été pensée pour permettre une grande modularité et être adaptée à tous les contextes pour répondre à l'autonomie locale.

TRANSPOSITION DE LA PHILOSOPHIE SCILLUS AU CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE FLOREFFE

Pour pouvoir utiliser la philosophie Scillus au niveau des plannings, Stéphanie Denis s'est principalement concentrée sur les compétences liées à la fonction. Comme elle l'explique, « *je suis partie de chaque catégorie de tâche des plannings et des actions qui y sont liées. Pour ce faire, je me suis inspirée des listes des verbes proposés dans Scillus, j'ai adapté chaque catégorie de tâche du planning et mis en avant l'action majeure de chaque groupe de travail. Pour reprendre l'exemple du service population, dans la catégorie "population", on retrouve désormais toutes les actions spécifiques aux missions comme délivrer des cartes d'identité, gérer les dossiers de radiation d'office,…* ». Les compétences liées à la personne ont également été adaptées sur base de la grille d'évaluation du personnel reprise dans le Pacte. Enfin, Stéphanie Denis trouvait intéressant de conserver les informations liées au contexte professionnel ; « *ce qui, en cas de perte de motivation d'un agent, permet une bonne base de dialogue* ».

CRÉER DE LA COHÉRENCE ENTRE LES DESCRIPTIFS DE FONCTION ET L'ÉVALUATION

Puisque les plannings et les descriptifs de fonction sont les bases de travail de chaque agent, il était naturel que ceux-ci constituent le fondement de l'évaluation !

Le dernier volet sur lequel Stéphanie Denis s'est donc penchée dans le cadre de son examen de promotion, concerne la réalisation de formulaires d'évaluation « *en tenant compte des descriptions de fonction, en améliorant les formulaires existants et en s'inspirant du modèle de Scillus* ». « *Ce que je trouve très intéressant dans ce que Scillus propose en termes d'évaluation, c'est l'aide au questionnement* », explique Stéphanie Denis. « *Cela guide vraiment ce que l'on met derrière chaque critère. Cela met réellement en situation et permet un véritable dialogue. On s'est rendu compte à l'essai de ces formulaires que cela permettait aussi à l'évaluateur de s'autoévaluer et ainsi se remettre en question afin de mieux adapter ses interventions* ».

Les projets de la commune de Floreffe vers une plus grande cohérence des pratiques RH ne s'arrêtent pourtant pas là. L'idée est maintenant de développer à court terme une application informatique qui va rassembler tous leurs outils et suivre leurs projets. Une approche globale qui témoigne d'une volonté d'adaptation permanente aux défis de demain.
Pour conclure, si ce témoignage se veut d'abord un appui à la nécessité d'innover en matière de pratiques RH, il a également la prétention de soulever la question de la cohérence dans les projets de développement des services publics à travers la gestion des ressources humaines.

À la découverte du Bureau RH, l'outil incontournable pour une politique de gestion des ressources humaines cohérente

Fort de l'expérience CO³, de la connaissance des besoins du terrain en matière de ressources humaines et des retours d'expérience des utilisateurs, le Conseil régional de la Formation lance le Bureau RH, une plateforme regroupant tous les outils mis à disposition des pouvoirs locaux et provinciaux.

Paramétrable et modulable à souhait, le Bureau RH constitue une porte d'entrée unique pour l'ensemble de vos processus de ressources humaines, que vous choisissiez d'y accéder par des outils et/ou applications (comme Scillus, Focus Carrière, Focus Formation, CO³) ou par les thématiques de la Maison RH. Intégrant la Maison RH dans ce nouvel outil, le CRF confirme ainsi sa volonté d'impulser une cohérence en ressources humaines dans la fonction publique wallonne et d'avancer au rythme de chacun.

ACCÈS AU BUREAU RH

Pour bénéficier d'un accès au Bureau RH, nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit (1/2 journée).

Le coaching Bureau RH présente l'ensemble des possibilités de l'outil. L'objectif est de présenter ses fonctionnalités et son paramétrage. A l'issue de ce coaching, vous disposerez de vos accès et pourrez personnaliser l'outil pour qu'il devienne VOTRE Bureau RH.

Accessible uniquement aux stratèges RH des entités locales et provinciales, ce coaching se déroulera sous la forme d'un buffet petit-déjeuner au Château de Namur.

Plus d'infos sur www.crf.wallonie.be

" Pour comprendre la manière dont les choses sont mises en place au sein de la Commune de Floreffe, il est important de comprendre l'objectif de planification dans lequel la commune s'est engagée », explique Stéphanie Denis. Depuis 2008, la Directrice générale, Nathalie Alvarez a mis en place une stratégie de planification par objectifs et par service, liée à une budgétisation. "

FICHE PRATIQUE

COMMENT MANAGER UNE PERSONNALITÉ NARCISSIQUE ?

UNE FICHE PRATIQUE LIBREMENT INSPIRÉE ET TRADUITE D'UNE CONTRIBUTION DE W. BRAD JOHNSON & DAVID G. SMITH PUBLIÉE DANS LE HARVARD BUSINESS REVIEW

Aucune organisation n'est à l'abri d'un employé narcissique et centré sur lui-même (environ 1% de la population). En effet, l'organisation, à l'image de la société, regroupe tous types de personnalités avec des modes de fonctionnement différents, et dont certaines sont plus difficiles à gérer que d'autres. Or, pour mener et diriger ses équipes, le manager a pour responsabilité d'observer et de décoder le comportement et les personnalités de ses employés pour veiller à une collaboration harmonieuse.

L'employé narcissique est préoccupé par son apparence, son statut, son pouvoir, etc. Il surestime le plus souvent ses compétences et capacités, alors qu'il dévalorise les autres et est parfois même enclin à manipuler les autres pour ses objectifs personnels. On voit là l'impact négatif que cela peut avoir sur une organisation et son équipe.

Le collaborateur narcissique fait partie de ces personnalités qui peuvent poser problème et auxquelles le manager doit réserver un traitement particulier s'il veut préserver la cohésion de son équipe.

Comment est-il donc possible, en tant que manager, de diriger ces personnes et d'initier une démarche de mentorat/coaching/tutorat face à ce type de personnalité ? C'est à cette question que se propose de répondre cette fiche pratique.

Le narcissisme, un phénomène touchant davantage les hommes que les femmes en constante évolution au sein de la société américaine actuelle ; les statistiques nous font encore défaut de notre côté de l'Atlantique.

COMMENT RECONNAÎTRE UNE PERSONNALITÉ NARCISSIQUE ?

Des indices peuvent mettre la puce à l'oreille d'un manager pour identifier ce type de personnalité.
Répéter couramment « Moi, je... », veiller à signer ses propres exploits, soigner fortement son apparence, auto-admirer ses exploits, compétences, réalisations, performances, ne pas admettre ses erreurs, etc.

Si tous ces traits sont humains, on peut reconnaître un narcissique car il pousse ces exemples à l'extrême, au-delà d'une moyenne sociale, ce qui pose soucis.
Ainsi, le narcissique se mettra systématiquement sur le devant de la scène dans toutes les occasions possibles, même lorsque cela implique de ne pas respecter son rang ou la hiérarchie.

Le narcissique peine à travailler en équipe car la gloire ne lui est pas attribuée et il doit la partager.

Ces personnalités sont extrêmement sensibles aux signes extérieurs et publics de reconnaissance.

Cette description n'est pas suffisamment complète à vos yeux ? Retrouvez les 50 traits de personnalité du narcissique : http://www.marre-des-manipulateurs.com/narcissique-50-traits-pour-savoir-le-reconnaitre/

LA PERSONNALITÉ NARCISSIQUE ; PRIMAIRE OU PAR COMPENSATION ?

Vous l'aurez compris, les psychologues définissent le narcissisme comme un syndrome de personnalité toxique définie par la grandeur, le besoin d'affirmation de soi et l'absence d'empathie pour les autres. Toutefois, il est à noter qu'il existe deux types de personnalités narcissiques.

D’une part, les narcissiques primaires, ce que certains qualifient parfois d’enfants gâtés, qui étaient probablement adorés par leurs parents. Ces derniers ne leur offraient vraisemblablement pas d’évaluations honnêtes de leurs attributs et de leurs performances.

D’autre part, les narcissiques par compensation qui sont des enfants qui ont pu souffrir d'abus émotionnels importants ou de négligences. Pour contrer ce véritable désespoir et le dégoût de soi, ces enfants ont trouvé un réconfort dans un fantasme grandiose. Bien que cette compensation narcissique offre une échappatoire efficace à la douleur émotionnelle dans l'enfance, à l'adolescence et au début de l'âge adulte, le comportement narcissique s’ancre et devient dysfonctionnel.

Mais dès lors, comment est-il possible, en tant que manager, de diriger ou de coacher un narcissique ?
En effet, ce type de personnalité peut être toxique au sein d’une équipe et le coaching ou le mentorat sont des méthodes qui impliquent une véritable communication et une réciprocité, ce qui semble difficile avec les personnalités décrites ci-dessus.

Il est notamment nécessaire, pour bénéficier d’un coaching, d’admettre l’imperfection et de consentir à être corrigé. Il s’agit également d’être transparent sur ses faiblesses et de démontrer son intelligence émotionnelle, notamment une certaine gratitude envers le temps et l’engagement de la personne qui pratique le mentorat.

De plus, la relation est difficile avec les narcissiques puisqu’ils souffrent souvent d'un réel déficit de compréhension sur les raisons qui agacent les autres.
Les psychologues décrivent leur comportement comme égosyntonique, ce qui signifie qu'ils considèrent leur comportement comme entièrement légitime. De plus, ces distorsions perceptives auto-améliorantes les amènent à prendre le crédit de tout succès et blâmer les autres pour chaque échec.

STRATÉGIES DE MENTORAT

Quelques stratégies peuvent aider le coach ou le manager à mieux comprendre la personnalité narcissique et à s’y adapter.

Règle n°1 – Travaillez votre empathie.

Rappelez-vous que la personnalité narcissique est un enfant blessé au cœur. Toutes les bravades et l'arrogance ne sont rien de plus que les mécanismes de compensation qu’il a développés à l’encontre d’une piètre estime de soi et une vraie crainte de ne rien valoir. Essayez de regarder au-delà des auto-évaluations gonflées et des demandes de reconnaissance spéciales et d'entrevoir le fragile château de cartes qu'est l'ego du narcissique. Cela pourrait simplement susciter votre empathie.

Règle n°2 – Ecoutez et faites preuve de discernement.

Il est important de comprendre comment et pourquoi le narcissique se sent indigne. Débloquer cette honte cachée peut permettre au mentor de développer la conscience de soi du mentoré, tout en l'aidant à réaliser sa vision.

Règle n°3 – Mettez en miroir.

Voici un paradoxe : le comportement narcissique pousse souvent les autres à répondre par des critiques et des réprimandes visant à remettre le narcissique à sa place. En effet, le narcissique génère le comportement même qu'il craint. Plutôt que de tomber dans ce schéma avec votre mentoré, les mentors avisés prennent soin de refléter une évaluation positive du mentoré et de sa valeur.

Règle n°4 – Utilisez des questions socratiques plutôt que de vous confronter directement au comportement narcissique.

Si le narcissique se plaint que les autres ne le respectent pas, vous pouvez poser ce type de question : « Je me demande pourquoi tant de gens ont cette réaction, pas vous ? ». Vous pouvez également être plus précis et pourriez dire: « J'ai remarqué que certaines personnes semblent penser que vous êtes arrogant. Pouvez-vous penser à des raisons pour lesquelles les gens pourraient vous voir de cette façon? »

Ces questions sont un bon outil pour réduire la défensive et préparer le terrain pour la perspicacité personnelle et le changement.

Règle n°5 – En cas de conflit, faites place aux émotions.

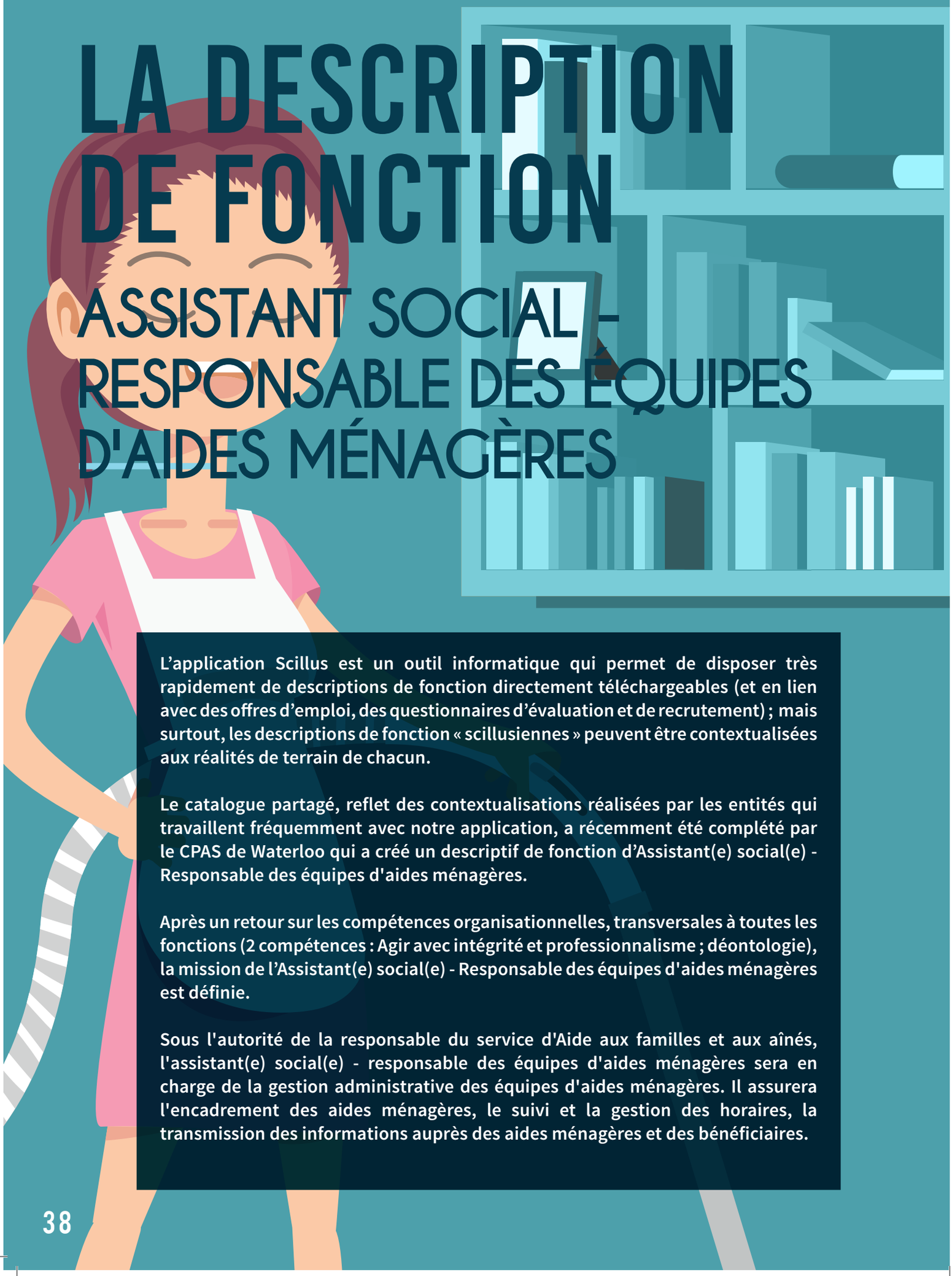
En cas de conflit, il est conseillé de se diriger vers les sentiments. Le psychologue Bernardo Tirado pense que lorsque des conversations et des confrontations difficiles sont nécessaires avec un narcissique, il faut toujours commencer par identifier la manière dont la personne vous a fait vous sentir. De telles révélations axées sur le sentiment peuvent éloigner la conversation de la responsabilité et recentrer sur le vrai problème.

Règle n°6 – Prenez soin de vous car mentorer un narcissique n’est pas facile.

Rappelez-vous qu'à ses yeux, un narcissique ne reçoit jamais suffisamment de validation et d'admiration. Pour éviter l'épuisement professionnel, fixez en même temps des limites sur la fréquence d'engagement avec un mentoré narcissique et le nombre de narcissiques que vous êtes prêt à encadrer. Et n'oubliez pas de prendre le temps de prendre soin de vous et de veiller à votre propre équilibre.

LA DESCRIPTION DE FONCTION

ASSISTANT SOCIAL - RESPONSABLE DES ÉQUIPES D'AIDES MÉNAGÈRES



L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

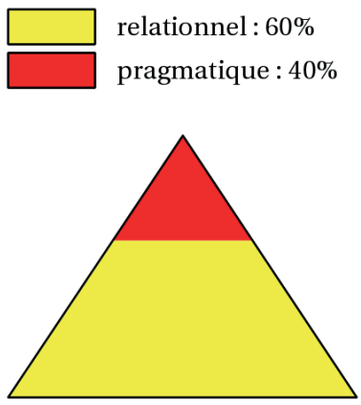
Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a récemment été complété par le CPAS de Waterloo qui a créé un descriptif de fonction d'Assistant(e) social(e) - Responsable des équipes d'aides ménagères.

Après un retour sur les compétences organisationnelles, transversales à toutes les fonctions (2 compétences : Agir avec intégrité et professionnalisme ; déontologie), la mission de l'Assistant(e) social(e) - Responsable des équipes d'aides ménagères est définie.

Sous l'autorité de la responsable du service d'Aide aux familles et aux aînés, l'assistant(e) social(e) - responsable des équipes d'aides ménagères sera en charge de la gestion administrative des équipes d'aides ménagères. Il assurera l'encadrement des aides ménagères, le suivi et la gestion des horaires, la transmission des informations auprès des aides ménagères et des bénéficiaires.

Les compétences prioritaires de l'Assistant(e) social(e) - Responsable des équipes d'aides ménagères sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
pragmatique	Gestion	Oui	20 activité(s)
relationnel	Interaction	Oui	11 activité(s)
relationnel	Impact	Oui	5 activité(s)
relationnel	Mobilisation	Oui	4 activité(s)
pragmatique	Information	Oui	5 activité(s)



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

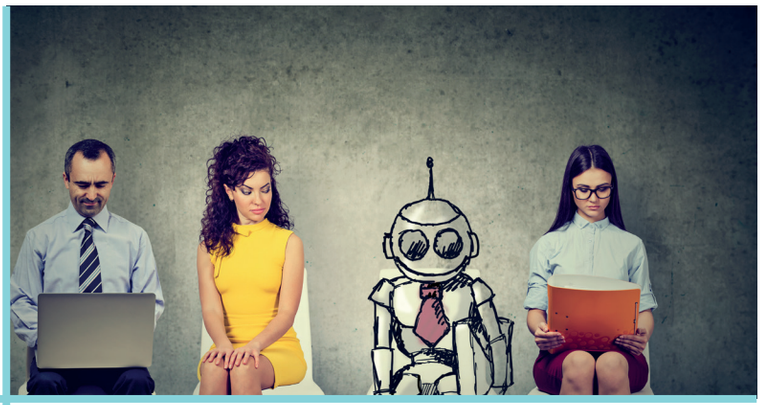
Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.evenements.crf.wallonie.be).

LE BUT DU COACHING ?

- **Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'utilisation de l'outil ;**
- **Initier à l'utilisation du logiciel.**

Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collège. Une fois le formulaire réceptionné, le CRF crée un accès à l'outil.

LU POUR VOUS



L'E-RH

LAVAL, F. & THIERNO DIALLO, A. (2007). L'E-RH : UN PROCESSUS DE MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA MAIRIE DE PARIS. MANAGEMENT & AVENIR, 13,(3), 124-148. DOI:10.3917/MAV.013.0124.

La fonction de gestionnaire de ressources humaines peut-elle se passer de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ?

Voici la question que se propose d'aborder cet article intitulé « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », paru en 2007 dans la revue Management & Avenir.

Les conséquences des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sur le métier sont nombreuses :

- En premier lieu, on peut noter la redéfinition des missions de la fonction, du contenu des prestations qu'elle apporte à ses salariés, ses managers opérationnels et la direction de l'entreprise.
- En second lieu, on remarque que la fonction - jusqu'alors centrée sur la gestion administrative du personnel - se transforme pour évoluer vers une fonction créatrice de valeur, mettant l'accent sur sa contribution stratégique (voir CRF Info du mois de juin 2018 –https://view.publitas.com/crf-1/crf-compas-info-9/page/1).
- En troisième lieu, l'impact est opérationnel avec la mise en place des systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) qui demandent une certaine maîtrise des applications (bases de données, automatisation des activités administratives, etc.).
- En quatrième lieu, à un niveau plus macro, les enjeux organisationnels sont conséquents car les NTIC favorisent le changement organisationnel entraînant des phénomènes de résistance au changement.

Les auteurs concluent que les NTIC sont inévitables dans les organisations actuelles mais que deux options s'offrent aux gestionnaires de ressources humaines : d'une part, se limiter à introduire les NTIC dans les pratiques RH pour gagner en efficacité et en qualité ou d'autre part, envisager les conséquences en termes de management de ces technologies.

VU POUR VOUS

BÂTISSEZ UNE ÉQUIPE AVEC L'ÉPREUVE DU MARSHMALLOW !

Une Conférence TED où Tom Wujec, un designer de réputation internationale, présente les résultats surprenants de ses recherches approfondies sur le "problème du marshmallow" (1).

Tom Wujec est auteur de plusieurs livres à succès, dont « Five-Star Mind: Games and Puzzles to Stimulate Your Creativity and Imagination ». Il aide en réalité les entreprises à évoluer dans le domaine émergent de la « visualisation d'affaires », c'est-à-dire l'art d'utiliser des images, des croquis et des infographies pour aider leurs équipes à résoudre des problèmes complexes lorsqu'elles travaillent en groupes (2).

Comme il l'explique dans cette vidéo vue pas moins de 4 millions de fois, le problème du marshmallow est en réalité un exercice de team building au cours duquel une équipe doit, à l'aide de spaghetti secs, d'un mètre de corde et d'un marshmallow, construire la plus haute tour possible…

Un simple exercice de construction en équipe qu'il a éprouvé avec des groupes aussi divers que des architectes, des PDG de grandes compagnies, des étudiants ou encore des enfants d'écoles maternelles, etc.

Puis, il a observé comment les groupes s'organisaient et quels résultats ils arrivaient à obtenir.

Un exercice qui exige collaboration et coopération et dont les conclusions sont édifiantes car c'est toujours l'équipe qui expérimente plusieurs prototypes qui fait mieux que la moyenne; les autres groupes recherchant l'unique solution...

Des enseignements intéressants pour les managers et les responsables d'équipes à découvrir sur la plateforme TED.

(1) https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower/transcript?language=fr
(2) http://www.switchconsulting.fr/blog/2011/09/01/construisez-une-tour-construisez-une-equipe-tom-wujec

WUJEC T. (2010). BÂTISSEZ UNE TOUR, BÂTISSEZ UNE ÉQUIPE AVEC L'ÉPREUVE DU MARSHMALLOW, FEBRUARY 2010, HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/TOM_WUJEC_BUILD_A_TOWER/TRANSCRIPT?LANGUAGE=FR

LES ACTIONS DU CRF

ÉVÉNEMENT DU 7 JUIN : « PRÉSENTATION DU BUREAU RH ET PISTES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUES »

Dans le cadre du lancement officiel du Bureau RH, le CRF a organisé le 7 juin dernier au centre culturel Marcel Hicter à Wépion, une conférence-débat sur le thème “Stratégies RH".

Pascal Hoyaux, Président du Conseil régional de la Formation.

DEUX OUTILS ET DES TÉMOIGNAGES

Une matinée de découverte alliant la présentation de deux outils du CRF, le « Bureau RH » et « Ma stratégie RH », ainsi que des témoignages d’entités locales sur les thèmes clés des professionnels RH. Des témoignages concrets d’entités locales (Commune de Stavelot, Commune de Les Bons Villers, CPAS de Namur et Ville de Charleroi) ayant mis en place une démarche cohérente en matière des ressources humaines qui sont venus renforcer la réflexion autour des stratégies RH.

Tout au long de la matinée d'échange, l'émergence d'une culture commune en matière de ressources humaines ont largement animé les débats.

L'IMPORTANCE DE LA FORMATION

La Ministre des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives, Madame Valérie De Bue, a profité de l'événement pour rappeler l’importance de la formation : « Nous vivons dans une société en continuelle évolution. Pour que l’évolution des pouvoirs locaux soit harmonieuse et réponde aux défis de demain, il faut qu’elle soit encadrée par des programmes de formation adaptés et à la hauteur des changements ».

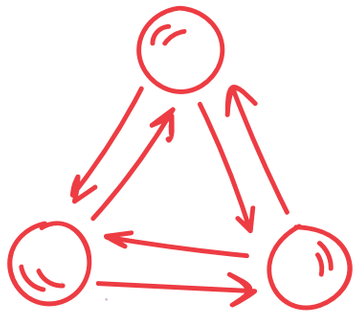
Valérie De Bue, Ministre des Pouvoirs Locaux, du Logement et des Infrastructures sportives.

LES PREMIERS COACHINGS SUR LE BUREAU RH : COMPLETS !

Les coachings « Bureau RH » ont remporté un franc succès, regroupant une centaine de participants autour de deux tables rondes organisées au Château de Namur les 24 septembre et 18 octobre 2018.

De nombreux sésames ont été délivrés permettant aux stratèges de la RH des pouvoirs locaux et provinciaux de rejoindre cette nouvelle communauté Bureau RH et de participer à l’intelligence collective en partageant leurs expériences et des documents avec leurs pairs.

Diagnostic RH



Communauté RH

Outils

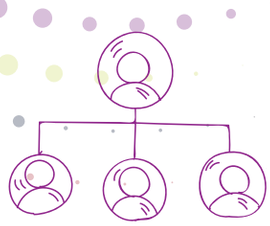
Ma stratégie RH

BUREAU RH

Votre espace cloud pour une cohérence en RH 2.0 !

Fiches pratiques

Vidéos



Organigramme

Textes de référence

Analyse

PLUS D'INFOS : crf.wallonie.be - info@crf.wallonie.be - 081/32.71.06

CRF Conseil régional de la Formation

Wallonie

CRF COMPAS

INFORMATION

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

CRF COMPAS INFO MAGAZINE **2018**