

## Que signifient les cadres de compétences pour les prestataires de formation ?

Cette ressource explique pourquoi les commissions techniques de l'OMM ont rédigé des cadres de compétences pour de nombreux domaines d'activité d'un SMN, et ce qu'ils signifient pour l'offre de services de formation.

### Pourquoi des compétences ?

Des cadres de compétences sont développés dans de nombreuses professions et industries, et notamment celles qui sont liées à la météorologie, l'hydrologie et la climatologie. De nombreux bénéfices peuvent être tirés de leur introduction dans les activités de formation dans un contexte national ou international. Ces bénéfices expliquent pourquoi le Congrès OMM 16 a recommandé que toutes les commissions techniques rédigent en priorité des définitions de standards de compétence dans leur domaine de service.

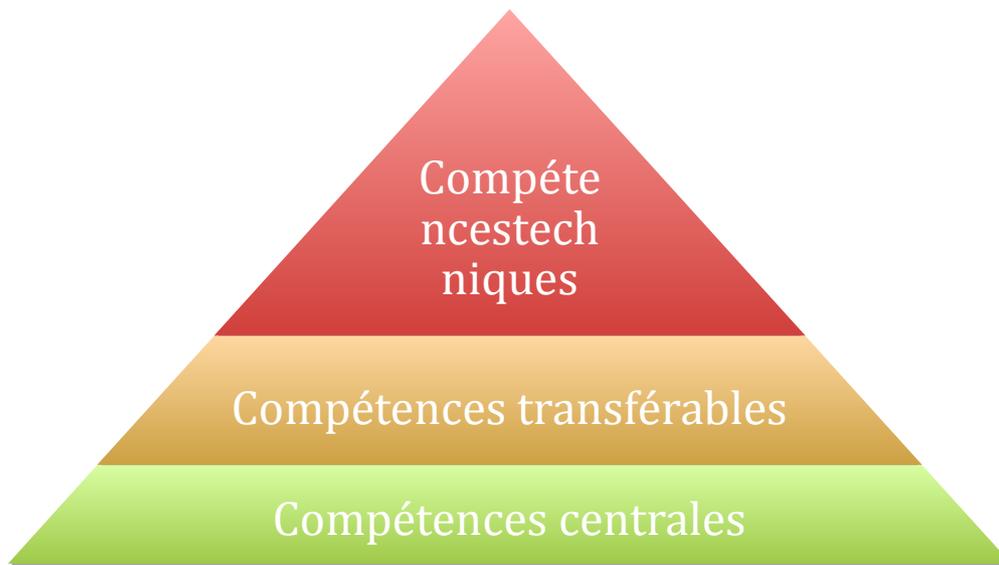
**Standards globaux :** lorsque les compétences sont adoptées de manière standard, elles peuvent améliorer la cohérence des services entre les organisations. L'une des missions de l'OMM est de standardiser les services, et les cadres de compétences sont une approche clé pour atteindre cet objectif. Ils renforcent la confiance et stimulent la collaboration. La globalisation implique que le personnel soit censé avoir les mêmes niveaux de performance et des aptitudes similaires, quel que soit le pays dans lequel il exerce. En réalité, chaque SMN fournit un marché mondial, et pas uniquement son marché national. Les standards mondiaux permettent de suivre des formations dans différentes institutions, dans la mesure où ces prestataires conçoivent des cours.

**Un guide pour l'affectation des ressources :** les compétences aident les organisations à identifier les besoins de formation les plus critiques, mais puisque les compétences décrivent des responsabilités de service, elles peuvent également aider à identifier les besoins en infrastructures techniques. Si les projets et sessions de formation sont clairement liés aux cadres de compétence, ils seront mieux considérés.

**Clarification des besoins de formation :** pour finir, l'utilisation d'un cadre de compétences pour effectuer des choix va permettre aux sessions de formation de mieux répondre aux vrais besoins professionnels. Si les compétences ont été utilisées pour la définition du programme de formation et les résultats d'apprentissage, et pour la détermination des activités de formation permettant d'atteindre ces résultats, la formation traitera les besoins professionnels réels, et pas simplement des besoins potentiels ou des informations qu'il serait intéressant de connaître.

Les occasions de formation étant onéreuses, quand on tient compte des coûts élevés de déplacement et des installations pour les sessions présentielles, ainsi que ceux de la préparation et de la mise à disposition de sessions de formation à distance, et les coûts de substitution lorsque le personnel suit une formation, le

retour sur investissement doit également être important. Les cadres de compétences aident à garantir cette efficacité.



### Types de compétences

Assurer les responsabilités d'un poste demande toute une gamme d'aptitudes et de connaissances, ainsi que des qualités et comportements personnels, souvent appelés attitudes.

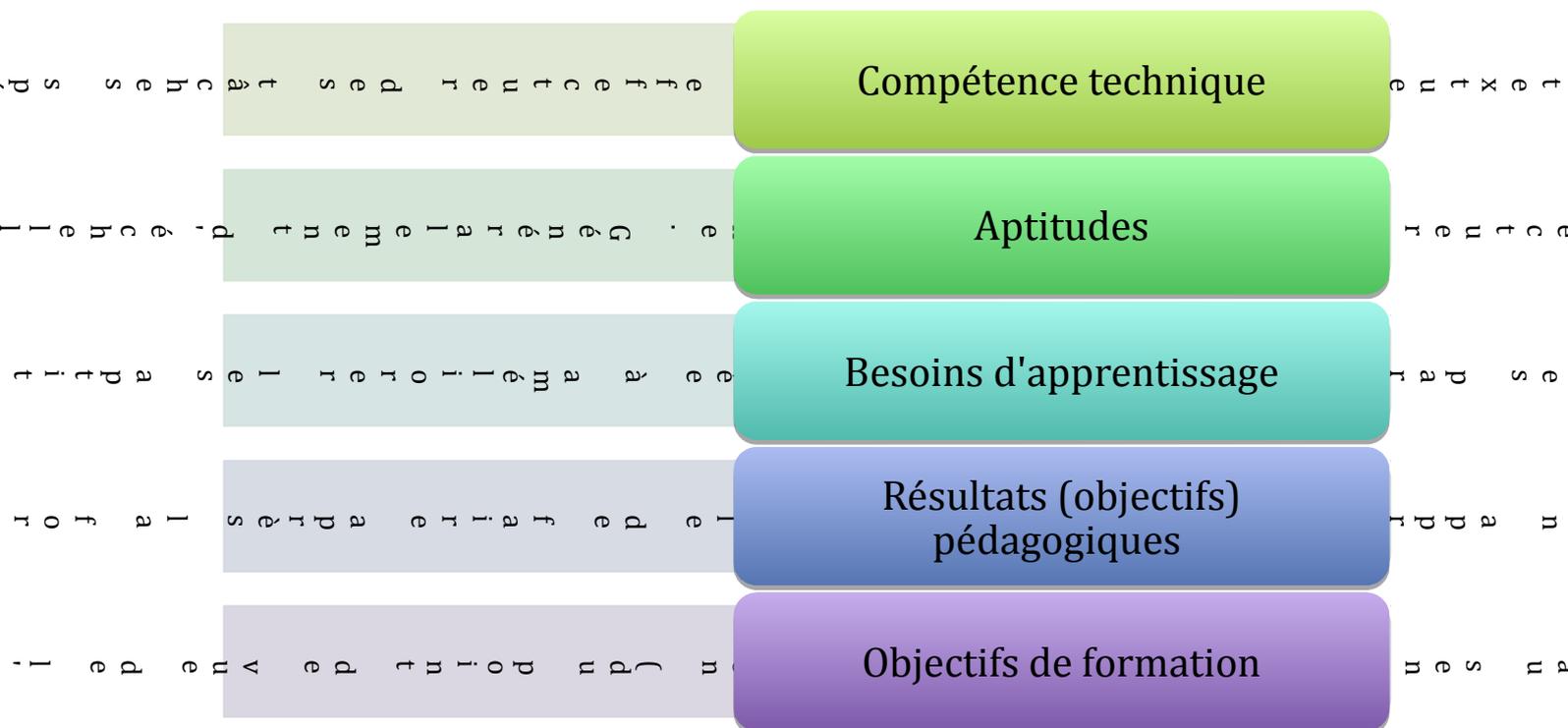
À la base se trouvent de nombreuses compétences clés, notamment des aptitudes fondamentales telles que la communication, le travail en équipe, la créativité et les qualités de leader, ainsi que des comportements (attitudes) comme la prise de responsabilités, le traitement éthique des tiers, et l'engagement pour la qualité.

Au-dessus, on trouve de nombreuses **compétences transférables**, pouvant être de nature technique, mais qui peuvent s'appliquer à de nombreux postes. On peut citer la maîtrise de l'informatique, l'aptitude à la rédaction, à la recherche et à la gestion.

Pour finir, les compétences les plus spécifiques pour un poste sont les **compétences techniques**. Elles comprennent les tâches spécifiques qui doivent être effectuées pour répondre aux responsabilités du poste, ainsi que les connaissances et aptitudes de base nécessaires pour ces tâches. L'OMM est en train de développer des cadres de compétences techniques.

## Terminologie

Les termes utilisés pour les compétences peuvent varier suivant les organisations. Certains termes ont une signification générique, ainsi qu'une signification plus spécifique dans ce cadre. Pour que nous puissions parfaitement nous comprendre, nous considérerons les définitions suivantes.



## Quelles sont les alternatives aux compétences

Si aucun cadre de compétences n'existe, il nous reste plusieurs options pour décider des formations nécessaires. Toutes ces options sont soit difficiles, soit entachées d'erreurs.

**Évaluation des besoins :** si nous voulons être certains que nous formons le personnel pour répondre à des besoins essentiels, nous pouvons effectuer une évaluation rigoureuse des besoins, en enquêtant auprès de personnes représentatives, de supérieurs hiérarchiques et d'experts. Cette approche est certes toujours possible, mais le processus exige beaucoup de temps. L'existence d'un cadre de compétences signifie que la moitié du travail est effectuée. Une évaluation des besoins est toujours nécessaire pour affecter des priorités de formation, mais c'est plus facile que de commencer à zéro.

**Persistance :** enseigner ce que nous avons déjà présenté n'est bon QUE si la planification a été correctement effectuée, et si les besoins n'ont pas évolué. Malheureusement, la persistance est souvent choisie par commodité, pour éviter une analyse plus approfondie des besoins.

**Décision par les formateurs :** les formateurs peuvent être seuls juges de ce qu'ils enseignent, et ils font souvent de bons choix, car ils sont en contact avec les apprenants et connaissent leurs besoins, et parce qu'ils sont souvent des experts

des domaines qu'ils enseignent. Néanmoins, ils peuvent partir d'hypothèses erronées, et avoir tendance à se concentrer plus sur les contenus que sur ce que les apprenants ont le plus besoin d'acquérir. Ils peuvent également être biaisés par leurs propres intérêts et par les domaines d'aptitudes ou de connaissances qu'ils maîtrisent le mieux.

**Décision par les experts :** malgré toutes leurs capacités, les experts peuvent également présenter des biais, et ils peuvent être moins en contact avec les apprenants, car ils n'enseignent probablement qu'à temps partiel. Certains peuvent ne pas connaître assez les postes opérationnels, et manquer de connaissances sur ce que des novices sont prêts à apprendre, car il s'est écoulé beaucoup de temps depuis qu'ils l'ont été eux-mêmes.

## Principes de compétences

Les compétences présentent plusieurs caractéristiques. Ces dernières peuvent nous aider à définir des compétences véritables à l'épreuve du temps, et dépassant les différences entre les organisations et les régions lorsqu'elles sont prévues pour un contexte international.

1. Puisqu'elles décrivent des tâches et responsabilités professionnelles, il n'y a pas de compétences *basiques* ou *avancées*, uniquement des compétences adaptées à différentes fonctions professionnelles. Des personnes peuvent être débutantes ou expertes, et avoir les mêmes compétences. Elles vont juste les utiliser avec différents niveaux d'aptitude. Les compétences définissent ce qui doit être fait, et non le niveau d'aptitude nécessaire.
2. Une qualification, notamment un diplôme universitaire, peut aider une personne à obtenir un poste, mais ne garantit pas que cette personne est compétente pour effectuer sa mission.
3. Au sein de différentes organisations, les compétences peuvent être utilisées dans différents processus et procédures appropriées à chaque organisation.
4. Comme elles sont rédigées à un niveau élevé et qu'elles sont fondamentales pour répondre aux responsabilités du poste, les compétences ne devraient pas évoluer notablement au cours du temps. L'introduction de nouveaux outils ou nouvelles données ne change pas la responsabilité ou les besoins pour effectuer les tâches, même si elles le sont de manière différente.

## Anatomie d'un cadre de compétences

L'OMM cherche à standardiser le format de son cadre de compétences, mais comme ce format a évolué au cours du temps, tous les cadres de compétences de l'OMM ne se ressemblent pas absolument. Les encadrés suivants contiennent des extraits d'un cadre de compétences récent et relativement standard, rédigé pour des postes de prévisionnistes météorologiques pour le grand public.

**1. Exigences fondamentales de compétences OMM** pour un prévisionniste grand public.

Les exigences de compétences... sont divisées en cinq compétences de niveau supérieur.

**En tenant compte** des points suivants :

- (a) Les domaines de responsabilité d'un prévisionniste grand public définis nationalement ;
- (b) Les impacts météorologiques et hydrologiques sur la société ;
- (c) Les demandes météorologiques et hydrologiques des utilisateurs, les procédures et priorités locales.

Un prévisionniste grand public **devra avoir réussi** le BIP-M (tel qu'il est défini dans OMM n° 49, volume 1 révisé), et, en tenant compte des conditions a à c, sera capable d'effectuer les tâches indiquées dans les cinq compétences de niveau supérieur ci-après :

- 1. **Analyse et suivi** continu de la situation météorologique et/ou hydrologique ;
- 2. **Prévision** des phénomènes météorologiques et hydrologiques ;
- 3. **Alerte** en cas de phénomènes dangereux ;
- 4. **Garantie** de qualité des informations et services météorologiques et hydrologiques et
- 5. **Communication** des informations météorologiques et hydrologiques aux utilisateurs internes et externes.

Chaque cadre de compétence débute par une préface qui a été rédigée avec deux objectifs.

- (1) **En tenant compte...** Ceci décrit les conditions pouvant provoquer des variations de compétences dans différents contextes. Si un service météorologique ne fournit pas certains produits ou services, ou s'il n'est pas soumis à certains phénomènes météorologiques, il peut ne pas avoir besoin de personnel pour effectuer toutes les tâches et ne pas avoir toutes les aptitudes et connaissances décrites dans le cadre.
- (2) **Devra avoir réussi...** Ceci décrit les qualifications censées fournir les connaissances de base essentielles.

Les compétences de haut niveau qui suivent la préface ressemblent plus à une fiche de poste qu'à un programme de formation. Elles décrivent les responsabilités de haut niveau qui doivent être décomposées en tâches pour révéler la complexité des décisions devant être prises et des actions à effectuer.

Les compétences de haut niveau sont succinctes, et contiennent peu d'indicateurs de la qualité des performances attendues. Elles disent CE qu'il faut faire, et pas COMMENT le faire.

## 1. Analyse et suivi continu de la situation météorologique et/ou hydrologique

**Description de la compétence** Les observations et prévisions des paramètres météorologiques et des phénomènes significatifs sont suivis en continu pour déterminer le besoin de diffusion, d'annulation ou de mise à jour des prévisions et des alertes, conformément à des seuils et réglementations documentés

### **Critères de performances (ou composants) :**

- (a) Analyse et interprétation des données pour identifier les caractéristiques du temps sur le territoire de responsabilité de prévision.
- (b) Suivi des paramètres météorologiques et de l'évolution des phénomènes significatifs, et validation des prévisions et alertes en cours...
- (c) Évaluation des besoins de mise à jour...

### **1.1 Connaissances de base et aptitudes**

- (a) Une compréhension des éléments clés de la météorologie synoptique et de méso-échelle, de la météorologie dynamique et physique et aptitudes essentielles d'analyse et de diagnostique au niveau d'un BIP-M ;
- (b) Application de la théorie, des méthodes et des pratiques de l'analyse et du diagnostic météorologique et/ou hydrologique ;
- (c) Aptitude à visualiser/conceptualiser des informations en plusieurs dimensions (spatiales et temporelles) ;
- (d) Appréciation de l'influence de la topographie, couverture végétale et (le cas échéant) des plans d'eau et/ou régions enneigées sur la météorologie locale ;
- (e) Interprétation d'observations sur place ou par télédétection ;
- (f) Compréhension des capteurs et instruments ;
- (g) Familiarité avec l'acquisition, le traitement et l'assimilation des données météorologiques et hydrologiques, comprenant le contrôle qualité.

Après la préface et l'introduction aux compétences, chacune des compétences de haut niveau reçoit une description plus complète, comprenant des informations qualitatives. En outre, **des critères de performances** ou composants de performances sont inclus, ce qui décompose la responsabilité de haut niveau en tâches plus petites, qui peuvent continuer à différencier les responsabilités.

Finalement, **les connaissances de bases et aptitudes** fournissent une description détaillée des aptitudes générales et connaissances nécessaires pour effectuer les tâches du poste. Elles peuvent avoir été apprises pendant la préparation d'un diplôme universitaire ou lors d'un cours initial pour les prévisionnistes.

Les informations complètes de deuxième niveau sur la compétence, y compris les **critères de performances** et **les connaissances et aptitudes de base** fournissent plus de détails sur les rôles et responsabilités typiques du personnel. Les membres de l'OMM sont censés adapter les informations de second niveau sur les compétences pour répondre à leur contexte spécifique national, en tenant compte des structures et responsabilités institutionnelles, des technologies utilisées, du personnel, des niveaux de service attendus par les clients, et des phénomènes météorologiques, hydrologiques et climatiques qui affectent leur pays.

## Le rôle des compétences dans l'organisation



Des compétences bien définies sont essentielles pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elles fournissent un point pivot entre les objectifs de l'organisation et la formation qui aide le personnel à atteindre ces objectifs.

La relation entre ces éléments d'un système de formation est importante pour déterminer les processus de formation. Les besoins en formations et les décisions de solutions (qu'est-ce qui doit être enseigné et comment) sont déterminés par les objectifs de l'organisation, les ressources acquises et les compétences nécessaires pour les atteindre. De même, la qualité des solutions de formation peut être évaluée par la façon dont elles influencent le développement des compétences du personnel et, finalement, comment elles aident l'organisation à atteindre ses objectifs.

### Qui rédige les cadres de compétences ?

Au sein de l'OMM, ce sont les commissions techniques, qui fournissent les standards et les directives pour les différents domaines de prestations des SMN, qui sont responsables du développement des cadres de compétences. Cette approche est similaire à la façon dont les compétences sont déterminées dans chaque organisation. Les prestataires de formation ne les déterminent pas, même si les départements de formation sont censés guider les processus de définition des compétences.

À l'OMM, les commissions techniques établissent des groupes de travail pour rédiger les cadres de compétences, qui sont ensuite passés en revue et approuvés par la Commission technique après large discussion. Le Conseil exécutif ou le congrès de l'OMM doit approuver les compétences de haut niveau avant qu'elles ne prennent place dans les Réglementations techniques de l'OMM. Les cadres complets, comprenant les compétences secondaires, sont également compris dans les guides développés par les programmes techniques responsables de l'OMM.

Le statut actuel des cadres de compétences de l'OMM est décrit sur le site web du bureau ETR de l'OMM à <http://training.wmo.int>.

## **Aptitudes facilitantes, aptitudes transférables, et compétences essentielles**

Même si les cadres de compétences de l'OMM vont très loin dans la description des compétences nécessaires pour le personnel des SMN, il est important de décrire plus en détail les aptitudes des prévisionnistes pour l'utilisation de certaines données ou certains produits complexes. Ces « aptitudes facilitantes », dans des domaines comme l'interprétation de l'imagerie des satellites et des radars, ainsi que pour l'utilisation des produits de prévision numérique, sont actuellement à différentes étapes de développement. Elles seront probablement indiquées dans les sections Connaissances et aptitudes de base des cadres existants, bien qu'elles seront également décrites dans leurs propres cadres.

Les aptitudes transférables et les compétences essentielles, notamment certaines aptitudes informatiques, ou « aptitudes humaines » comme le travail en équipe, qui concernent tous les domaines de service, demanderont également à être décrites.

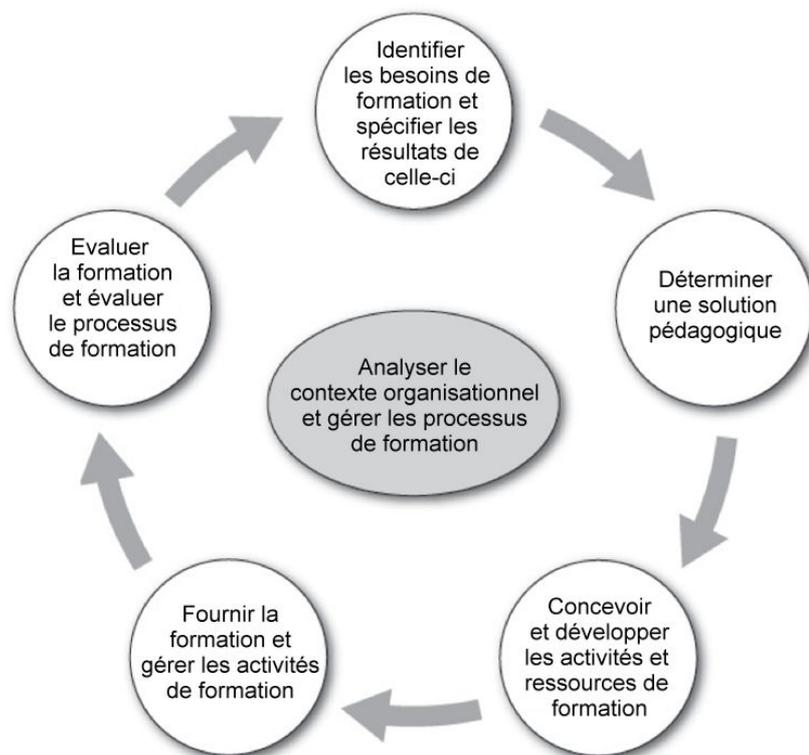
### **Mise en place de cadres de compétences**

L'élaboration des cadres de compétences est juste la première étape dans le processus de leur mise en œuvre. La mise en place d'un cadre de compétences permet de réaliser trois choses :

1. une utilisation des processus de **formation basée sur les compétences** ;
2. **une évaluation de compétence** du personnel pourra être conduite ;
3. **la documentation des compétences**, y compris de leur amélioration par la formation, pourra être une des formes des informations de qualité demandées par un système de management de la qualité (SMQ) ou par d'autres systèmes de management des ressources humaines ou des talents.

#### ***Formation basée sur les compétences***

Ainsi, comment la mise en place de cadres de compétences influence-t-il les processus de formation? En réalité, elle influence chaque étape du cycle de formation. Elle est également intégrée dans chacune des compétences au sein des Exigences de compétences de l'OMM pour les prestataires de formation.



1. **Contexte organisationnel** : les cadres de compétences sont une composante significative du contexte organisationnel, qui aidera à donner une priorité aux formations à proposer.
2. **Besoins et résultats d'apprentissage** : des compétences bien définies doivent guider l'identification des besoins d'apprentissage, en déterminant quelles compétences doivent être développées après une évaluation de compétence du personnel existant, ou montrant quelles aptitudes sont les plus importantes à acquérir pour le nouveau personnel. Les critères de performances d'un cadre de compétences, ainsi que les détails de second niveau, doivent également piloter la spécification des résultats d'apprentissage.
3. **Solutions d'apprentissage** : jusqu'à un certain point, les compétences vont déterminer les solutions d'apprentissage, car la nécessité d'appliquer certaines aptitudes peuvent déterminer quel sera le meilleur format de formation. Toutefois, la plupart des solutions d'apprentissage peuvent contribuer au développement d'une compétence, et des solutions informelles sur le terrain compléteront l'amélioration des compétences chez chaque personne concernée.
4. **Activités d'apprentissage** : les activités d'apprentissage utilisées durant la formation seront pilotées par une analyse des types de pratique nécessaires pour améliorer les compétences. Les activités de formation doivent ressembler à celle du poste de travail.
5. **Solutions de formation** : les solutions pour la formation basée sur les compétences doivent comprendre de nombreuses possibilités de retour d'information et de suivi personnalisé pour aider à l'amélioration des

performances. Nous apprenons en agissant, mais seulement si nous recevons de l'information en retour sur la façon dont nous agissons.

6. **Évaluation et contrôle** : ce que nous contrôlons pendant la formation doit être basé sur les résultats d'apprentissage attendus, eux-mêmes pilotés par les critères de performances du cadre de compétences associé (voir 2 ci-dessus). La documentation de la formation effectuée doit indiquer comment les gains de compétences ont été contrôlés pendant la formation, ce qui accordera de la validité à cette formation. L'évaluation de l'efficacité de la formation doit être également être basée sur les compétences acquises, et pas seulement aux réactions à la formation.

Pour synthétiser, les cadres de compétences ont un impact essentiel sur la façon dont les besoins d'apprentissage sont évalués, comment les résultats d'apprentissage sont spécifiés, quelles activités de formation sont conduites et finalement, quel type d'évaluation est utilisé et comment les résultats de la formation sont documentés.

### **Évaluation des compétences**

L'évaluation des compétences, évaluation effectuée pour déterminer si quelqu'un est en mesure d'assurer sa mission professionnelle, est le troisième élément essentiel lors de la mise en place de cadres de compétences. La formation basée sur les compétences aidera à développer ces compétences, mais cette formation n'est qu'une partie du processus. Les compétences doivent finalement être démontrées sur le poste de travail, c'est pourquoi les données d'évaluation des compétences devraient être idéalement collectées dans l'environnement de travail. Dans le cas d'aptitudes qui ne sont appliquées que rarement, notamment performances pendant des phénomènes rares et extrêmes, les simulations peuvent jouer un rôle critique dans l'évaluation des compétences. De nombreuses formes d'évaluation des compétences existent, notamment observations, entretiens, tests, simulations, et rapports de tiers, par exemple retour des clients, des cadres et des pairs.

### **Documentation des compétences et gestion**

Finalement, alors qu'une certification de formation pourrait être simplement une jolie chose à enregistrer pour récompenser les performances, les cadres de compétences font du suivi du développement de la formation et des résultats d'évaluation quelque chose d'essentiel. Assez souvent, il est nécessaire qu'un système de badges, rendus de compétences ou résultats d'évaluation fasse partie du dossier permanent du développement personnel, dès l'entrée dans l'organisation et pour chaque évolution du personnel. Dans certaines organisations, on appelle cela la gestion des talents.