

UN GUIDE DE L'EMPLOYEUR SUR

Reconnaissance de l'apprentissage pour combler les lacunes en matière de compétences sur le lieu de travail

Table des matières

Introduction	4
Quel est l'objectif de la boîte à outils ?	4
À qui s'adresse la boîte à outils ?	4
Pourquoi cette boîte à outils est-elle importante ?	5
Quelles sont les différentes formes de reconnaissance ?	6
Quelle est la structure de la boîte à outils ?	7
Comblent le déficit de compétences : Prendre en compte les qualifications et l'apprentissage antérieur	8
ÉTAPE 1 : Identifier	8
ÉTAPE 2 : Déterminer	9
ÉTAPE 3 : Évaluer les compétences de vos	10
Qu'est-ce qu'un processus de RLP ?	11
Quelle est la différence entre la reconnaissance de l'apprentissage et un processus de RPL ?	11
Comment la RPL peut-elle être mise en œuvre avec succès ?	12
Qui peut mettre en œuvre un processus de RLP ?	12
Que pourriez-vous faire en tant qu'employeur ?	13
ÉTAPE 4 : Explorer les possibilités de recrutement dans le pays	13
ÉTAPE 5 : Explorer le recrutement externe	15
Ressources	18
Liens vers des lectures complémentaires	18
Tableau des autorités nationales de certification	19
ANNEXE 1 : Exemples d'emplois nécessitant des certifications et des licences	27
OUTIL 1 : Matrice des compétences - Identifier les besoins de recrutement, les priorités en matière de RLP et de formation	28
Références	31

REMERCIEMENTS

Cette boîte à outils a été commandée par l'Organisation internationale du travail.

CRÉDITS

Cette boîte à outils a été conçue et rédigée par Renee Grawitzky, Carmel Marock et Sally Field de Singizi Consulting Africa.

LISTE DES ACRONYMES

RH	Ressources humaines
OIT	Organisation internationale du travail
KPI	Indicateur clé de performance
RPL	Reconnaissance de l'apprentissage antérieur
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAMM	Projet de migration en Afrique australe



Introduction

La reconnaissance des compétences et/ou des qualifications est considérée comme une intervention clé pour répondre aux besoins des employeurs en matière de compétences. La reconnaissance des compétences et l'amélioration de la transférabilité des compétences dans la région sont nécessaires pour garantir l'intégration de la main-d'œuvre locale et étrangère sur les marchés du travail. L'Organisation internationale du travail (OIT) et le Southern African Migration Project (SAMM), financé par l'Union européenne, travaillent avec les pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) pour soutenir le renforcement des systèmes visant à promouvoir la reconnaissance des compétences et/ou des qualifications des travailleurs migrants. Cette boîte à outils a été élaborée en tant que guide pratique pour soutenir l'amélioration de la mobilité des travailleurs migrants ainsi que les efforts visant à soutenir la reconnaissance de l'expérience et des compétences des travailleurs de manière plus générale. La boîte à outils s'applique aux pays d'origine et de destination. Ces boîtes à outils sont basées sur les principes et les approches décrits dans les différents cadres mondiaux et régionaux.^a

Cette section de la boîte à outils décrit le public, l'objectif, l'importance de la boîte à outils et la structure de la boîte à outils.

➤ Quel est l'objectif de la boîte à outils ?

L'objectif de cette boîte à outils est de :

- ▶ Fournir une **approche aux employeurs** à utiliser pour la reconnaissance de l'apprentissage antérieur (qu'ils soient officiellement reconnus dans un autre pays ou non) pour combler les lacunes en matière de compétences sur le lieu de travail

➤ À qui s'adresse la boîte à outils ?

Cette boîte à outils est destinée aux employeurs d'Afrique australe, y compris les pays de l'océan Indien qui font partie de la SADC. Des boîtes à outils similaires ont été élaborées dans le cadre de cette série - l'une pour les responsables syndicaux et l'autre pour les syndicats.

pour les praticiens (personnes qui travaillent dans les services de l'emploi, qu'ils soient publics ou privés, qu'il s'agisse d'institutions à but lucratif ou non) et qui conseillent les travailleurs.

^a Il existe de nombreux cadres politiques mondiaux et continentaux qui guident la migration et la mobilité de la main-d'œuvre dans la région. Il s'agit, entre autres, du Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (GCM) ; les objectifs 8 et 10 des SDG ; le programme de travail décent de la SADC 2013-2019 (2012) ; le plan d'action de la SADC sur les migrations de main-d'œuvre (2013) ; le cadre politique de la SADC sur les migrations de main-d'œuvre (2014) ; le protocole de la SADC sur l'emploi et le travail (Art. 3.f et Art.19) (2014) ; l'Agenda 2063 de l'Afrique ; la Déclaration et le Plan d'action de Ouagadougou + 10 de la Commission de l'Union africaine (CUA) de 2014 sur l'emploi, l'éradication de la pauvreté et le développement inclusif en Afrique ; le Cadre révisé de la politique migratoire pour l'Afrique et le Plan d'action (2018-2030) de l'UA et le Protocole sur la libre circulation des personnes de l'UA ou "Protocole au Traité instituant la Communauté économique africaine relatif à la libre circulation des personnes, au droit de résidence et au droit d'établissement".



- ▶ Aider les employeurs à **s'y retrouver dans les complexités liées à la reconnaissance des diplômes de l'enseignement supérieur. compétences et/ou qualifications**
- ▶ Fournir des **ressources pour aider les employeurs** à gérer ces processus et à combler les lacunes en matière de compétences sur le lieu de travail

▶ Pourquoi cette boîte à outils est-elle importante ?

Les employeurs doivent rester compétitifs et productifs, mais ils sont souvent confrontés à des difficultés pour trouver les compétences appropriées sur le lieu de travail. La reconnaissance des compétences et des qualifications est considérée comme une stratégie pour aider les employeurs à répondre à leurs besoins. En outre, des études montrent que dans de nombreux pays, les travailleurs migrants, en particulier les femmes, sont surreprésentés dans des emplois qui requièrent des compétences et des qualifications bien inférieures à celles qu'ils possèdent, et l'accent mis sur la reconnaissance pourrait permettre aux migrants d'accéder à l'emploi sur un pied d'égalité avec les ressortissants nationaux.

Cette affirmation - de l'importance de mettre l'accent sur la reconnaissance - repose sur l'idée que l'un des moyens de permettre aux employeurs d'accéder à ces compétences est de garantir la reconnaissance des compétences des employés existants.

Un autre moyen de combler le déficit de compétences consiste à soutenir la reconnaissance des compétences et/ou des qualifications des employés potentiels, de sorte que les employeurs puissent s'approvisionner en talents ailleurs dans le pays ou dans d'autres pays de la région.

Cette boîte à outils est destinée à soutenir ces impératifs. Il tient compte des éléments suivants :

- ▶ les points de vue exprimés par les employeurs dans le cadre d'une communauté de pratique (facilitée par l'OIT/ SAMM) qui soulignent les possibilités associées à l'utilisation des processus de reconnaissance des compétences et des qualifications pour combler les lacunes en matière de compétences ;
- ▶ une recherche qui a montré que les employeurs ont souvent des difficultés à s'engager dans les systèmes de cadres de qualifications, ce qui fait qu'ils n'utilisent pas les processus de reconnaissance ; et,
- ▶ que les politiques et processus de reconnaissance des acquis ne sont pas toujours en place (ou se trouvent à différents stades de préparation)^b
- ▶ et la capacité à mener des évaluations peuvent varier selon les secteurs et les contextes nationaux.

^b Par exemple, certains pays comme l'Afrique du Sud disposent d'un processus relativement bien documenté pour la RPL, qui comprend la reconnaissance artisanale de l'apprentissage antérieur (ARPL).



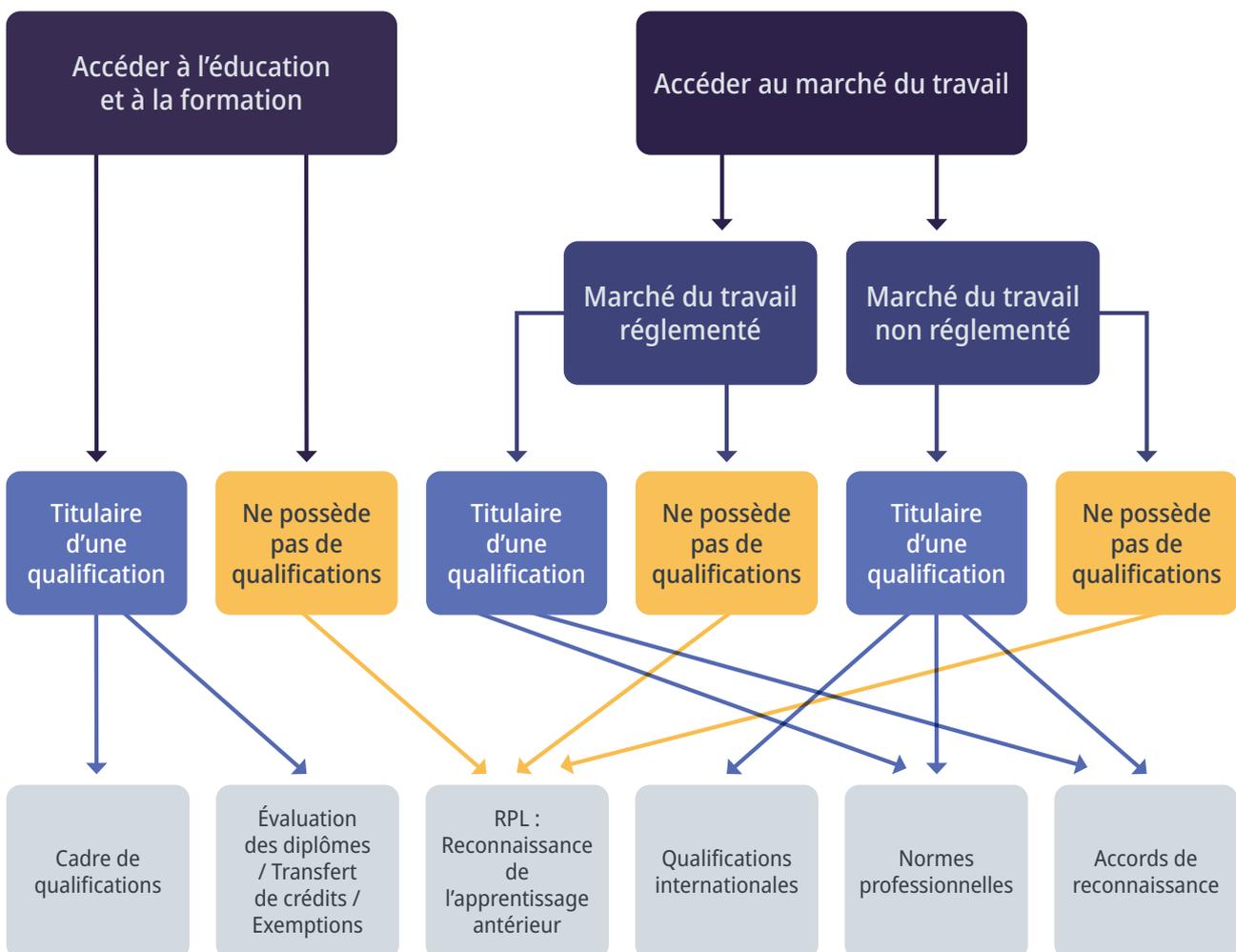
Cette boîte à outils reconnaît que la reconnaissance de l'apprentissage antérieur ne peut pas résoudre tous les problèmes liés aux déficits de compétences et qu'il est nécessaire d'envisager le rôle des programmes de développement des compétences au sein d'un pays pour permettre la progression des employés existants et créer des opportunités pour les nouveaux arrivants.

Il convient également de préciser que, dans certains cas, les difficultés rencontrées par les migrants pour accéder à l'emploi - et en particulier pour obtenir un travail décent - n'ont rien à voir avec l'état de santé des migrants.

La reconnaissance des compétences et des qualifications, mais elle est davantage liée à des considérations sociales, économiques et politiques plus larges.

➤ Quelles sont les différentes formes de reconnaissance ?

Il existe toute une série de processus de reconnaissance en fonction des besoins. Il s'agit notamment de



➤ Quelle est la structure de la boîte à outils ?

La boîte à outils propose un processus étape par étape pour **combler les déficits de compétences** identifiés sur votre lieu de travail de manière à promouvoir l'accès à un recrutement équitable et à un travail décent. L'identification de votre déficit de compétences consiste à évaluer les compétences dont vous avez besoin pour effectuer le travail, à déterminer si vos employés actuels ou potentiels possèdent les compétences requises.

et, le cas échéant, de permettre la reconnaissance de l'apprentissage antérieur. Chaque étape ultérieure sera détaillée dans cette boîte à outils. Le processus est indiqué dans le diagramme ci-dessous. En plus du processus, un certain nombre de ressources sont fournies.

⓪ Processus d'exploration des domaines dans lesquels la reconnaissance de l'apprentissage est nécessaire pour combler votre déficit de compétences



Comblent le déficit de compétences : Prendre en compte les qualifications et l'apprentissage antérieur

Nous avons identifié cinq étapes à prendre en compte dans votre approche pour combler les lacunes en matière de compétences sur le lieu de travail.



*Le **déficit de compétences** désigne ici la différence entre les compétences dont les employeurs ont besoin pour que le lieu de travail fonctionne de manière optimale, et les compétences que leur main-d'œuvre (ou un employé spécifique) possède actuellement.*



ÉTAPE 1 : Identifier

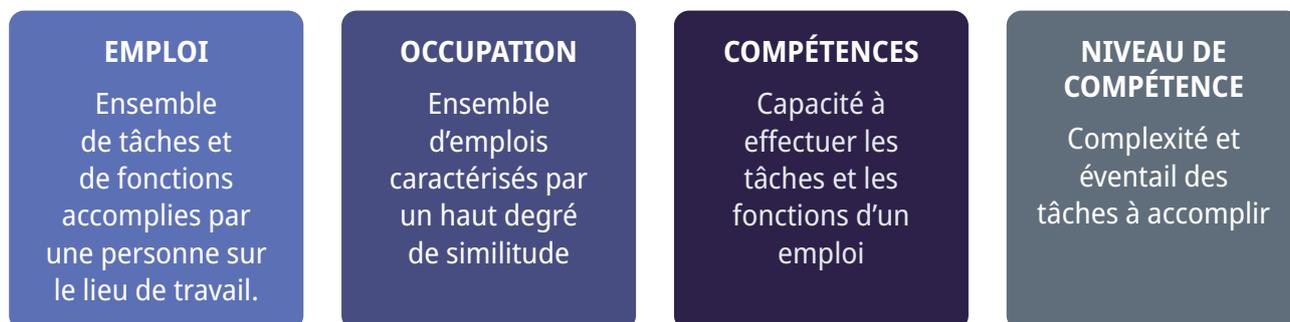
Identifier : Quelles sont les compétences requises sur votre lieu de travail ?

Vous pouvez déterminer les compétences dont votre main-d'œuvre a besoin en réfléchissant aux points suivants :

- ▶ Identifiez les buts et les objectifs de votre entreprise.
- ▶ Examinez les compétences requises pour atteindre ces objectifs.
- ▶ Décidez quels emplois sont directement responsables de la réalisation de chaque objectif (par exemple, les commerciaux ont davantage besoin de compétences en matière de service à la clientèle que le service informatique).
- ▶ Sur la base de l'analyse des emplois, dressez une liste des compétences dont vous avez besoin et que vous souhaitez donc mesurer. Ces compétences doivent être aussi spécifiques que possible. Par exemple, les compétences en matière de communication peuvent être décomposées en "communication avec les membres de l'équipe interne", "communication avec les clients", "communication écrite", etc.



Certaines définitions pourraient aider à clarifier les différences entre emploi, profession, compétence et niveau de compétence.



La Classification internationale type des professions (CITP), élaborée par l'Organisation internationale du travail (OIT), fournit un cadre d'analyse des emplois.

et l'identification des tâches et des compétences, la catégorisation des emplois similaires en professions. L'objectif de la CITP est de fournir une base pour les comparaisons internationales des statistiques professionnelles entre les pays et de fournir un modèle conceptuel pour l'élaboration de classifications nationales des professions. Un lien vers la CITP se trouve dans la section des ressources de cette boîte à outils. Il convient toutefois de noter que certains pays ont développé leurs propres cadres professionnels, dont beaucoup sont basés sur la CITP.



ETAPE 2 : Déterminer

Déterminer : si les individus ont besoin d'une reconnaissance formelle pour être autorisés à remplir un rôle particulier dans votre entreprise (lié à la santé et à la sécurité et à d'autres réglementations).

Une fois que vous avez identifié les **compétences dont vous avez besoin sur votre lieu de travail, il est temps de chercher où vous pouvez obtenir ces compétences**. Vous devez également déterminer si ces **compétences doivent être formellement reconnus pour remplir un rôle particulier dans votre entreprise ? Et si oui, sur la base de quelles qualifications**.

Il s'agit de reconnaître que certains emplois peuvent exiger des personnes qu'elles possèdent certaines qualifications (et dans certains cas, qu'elles soient inscrites à un registre professionnel). Il s'agit généralement d'un rôle industriel spécifique et la nécessité d'une qualification (et dans certains cas d'un enregistrement) peut être une exigence interne ou une exigence réglementaire. Cela signifie que vous devez déterminer si votre objectif est



de savoir si une personne possède les compétences requises pour le poste ou si vous avez besoin que ces compétences soient formellement reconnues pour remplir un rôle particulier.



- ▶ **Certification** : Les certifications sont des titres qui attestent des compétences et des connaissances dans un domaine particulier. Il peut y avoir une certification standard requise pour un rôle particulier. Les certifications sont généralement délivrées par une organisation tierce qui dispose d'un certain ensemble de normes.
- ▶ **Autorisation d'exercer** : dans de nombreux secteurs, les postes réglementés nécessitent une autorisation d'exercer pour protéger le public. Par exemple, les médecins, les laïcs et les comptables doivent tous obtenir une licence pour exercer légalement. Les licences sont délivrées par le gouvernement local, étatique ou fédéral. Elles vous donnent l'autorisation légale d'exercer une profession particulière.

Voir l'annexe 1 : Liste d'exemples d'emplois nécessitant une certification ou une autorisation d'exercer dans la section Ressources.



ETAPE 3 : Évaluer les compétences de vos

Évaluer les capacités internes : Avez-vous des employés qui possèdent certaines de ces compétences ? Certains d'entre eux possèdent-ils ces compétences mais n'ont pas les qualifications formelles nécessaires pour remplir une fonction ?

Cette étape consiste à déterminer si certains **employés de l'entreprise possèdent tout ou partie des compétences que vous recherchez, mais que celles-ci ne sont pas encore officiellement reconnues**. Vous devez donc savoir s'il existe des lacunes qui doivent être comblées par une formation et/ou si ces employés possèdent déjà les compétences nécessaires pour jouer un rôle particulier ou même pour obtenir la qualification requise. Dans certains cas, lorsqu'il apparaît que les personnes possèdent les compétences, ou possèdent partiellement les compétences, mais sans reconnaissance formelle, il peut être nécessaire de mettre en œuvre un processus de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) et une évaluation afin de déterminer les compétences qu'ils possèdent - et qui peuvent être reconnues - et de déterminer ensuite s'il existe des lacunes à combler, par le biais d'une intervention de formation, avant l'obtention d'une qualification complète ou partielle.



➤ Qu'est-ce qu'un processus de RPL ?

La RPL est un mécanisme de reconnaissance clé qui permet de reconnaître les compétences d'un individu et/ou de l'aider à se préparer à la vie active.

expérience. Les processus de RPL impliquent l'identification, la médiation, l'évaluation et la reconnaissance des connaissances et des compétences acquises par le biais de l'apprentissage formel, non formel et informel (souvent sur le lieu de travail).

En cas de succès, un candidat à la RPL peut voir ses compétences reconnues - par le biais d'un certificat ou même par l'obtention d'une qualification complète. Le processus de RPL peut également déterminer la formation supplémentaire que l'individu peut avoir besoin d'entreprendre afin d'obtenir la reconnaissance. C'est pourquoi, si une personne n'obtient pas la reconnaissance de la norme sélectionnée, l'évaluateur doit **élaborer un plan d'apprentissage** pour combler les lacunes et permettre à la personne d'obtenir la qualification correspondante.

i

La reconnaissance de l'apprentissage antérieur (RPL) est définie comme un processus par lequel l'apprentissage antérieur d'une personne peut être formellement reconnu en termes de normes enregistrées, indépendamment du lieu et de la manière dont l'apprentissage a été réalisé.

➤ Quelle est la différence entre la reconnaissance de l'apprentissage et un processus de RPL ?

La reconnaissance de l'apprentissage fait référence à tous les processus qui permettent la reconnaissance, comme indiqué précédemment, y compris la vérification des qualifications, l'accumulation et le transfert de crédits, la reconnaissance des qualifications par le biais d'accords bilatéraux et la RPL. Le processus de RPL se concentre sur Il est donc important d'évaluer les compétences et les connaissances d'une personne par rapport à un ensemble particulier de normes (cela pourrait faire partie d'une qualification complète). Cette évaluation n'aboutit pas nécessairement à la délivrance d'une qualification complète, car il arrive que les individus ne possèdent pas toutes les compétences ou connaissances requises. Ils peuvent avoir besoin d'une formation complémentaire avant de pouvoir obtenir une qualification.



➤ Comment la RPL peut-elle être mise en œuvre avec succès ?

La communication est la clé de la réussite de ce processus. Veillez à ce que l'employé se sente à l'aise pendant le processus initial avec l'évaluateur/le prestataire de formation désigné pour gérer le processus de RPL.

i

Les salariés qui accèdent à la RPL doivent connaître les implications de l'évaluation, qu'ils soient satisfaits ou non. Cela pourrait-il conduire à une formation complémentaire, à une augmentation de salaire ou même à une promotion ? En cas d'arrivée de migrants dans l'entreprise, y aura-t-il un processus de transfert de compétences ? Quelle forme prendra-t-il et quelle sera sa durée ? Cette question peut être plus pertinente pour certaines fonctions que pour d'autres.

➤ Qui peut mettre en œuvre un processus de RPL ?

Il existe différents systèmes de RPL selon les pays. Le processus peut être géré par un centre d'évaluation ou un organisme de formation (qui peut être situé à l'intérieur ou à l'extérieur du lieu de travail). Il est essentiel que ces institutions aient la capacité d'effectuer des évaluations en fonction des normes pertinentes et, le cas échéant, qu'elles soient accréditées pour délivrer la qualification (ou une partie de la qualification) à un candidat retenu. Dans certains cas, ces centres d'évaluation peuvent être spécifiques à un secteur, se concentrant sur des industries spécifiques telles que la construction ou le tourisme. C'est souvent le cas pour les professions nécessitant une autorisation d'exercer. Dans certains cas, le processus d'évaluation qui sous-tend la RPL peut être réparti entre différentes agences. Dans certains secteurs, il existe des processus de reconnaissance des compétences sectorielles qui ont leurs propres caractéristiques et leur propre structure.

peut être accessible aussi bien aux ressortissants nationaux qu'aux migrants. Lorsque vous souhaitez que le processus de RPL permette à des candidats individuels d'obtenir une qualification, il est nécessaire de s'assurer que la capacité de l'évaluateur s'étend au **droit de fournir aux candidats retenus une reconnaissance formelle** (par rapport à une qualification).



➤ Que pourriez-vous faire en tant qu'employeur ?

1. Déterminez **qui a la capacité d'entreprendre une évaluation RLP** pour savoir si les employés possèdent les compétences dont vous avez besoin et déterminez ce que vous ferez s'ils possèdent certaines des compétences dont vous avez besoin, mais pas toutes. Il peut être utile de réfléchir à ces questions :
 - ▶ Recevront-ils une certification pour les compétences qu'ils ont acquises ?
 - ▶ Un budget est-il prévu pour la formation afin de combler les lacunes identifiées ?
2. **Informez les employés de la possibilité d'être évalués** et des options possibles en cas de lacunes (telles que définies ci-dessus). Les salariés doivent également être assurés qu'il n'y aura pas de conséquences négatives s'ils ne possèdent pas toutes les compétences requises.
3. **Soutenir le processus d'évaluation** - qu'il soit entrepris en interne ou en externe - et suivre les résultats de ce processus et déterminer spécifiquement si les lacunes constatées peuvent être comblées à court terme par un programme de formation spécifique, si cela permet de répondre aux besoins en compétences ou s'il est nécessaire de chercher à l'extérieur de l'entreprise.



ÉTAPE 4 : Explorer les possibilités de recrutement dans le pays

Examinez la possibilité de recruter dans le pays : Si aucun employé ne possède les compétences requises, pouvez-vous recruter à l'extérieur de l'entreprise et à l'intérieur du pays ?

Cette étape examine **la nécessité de recruter à l'extérieur de l'entreprise** - élargir le bassin de recrutement.

- 4.1 **Examiner les bases de données ou les plates-formes pertinentes** pour vérifier s'il existe des personnes qui possèdent les compétences dont vous avez besoin. Vous pouvez éventuellement vous renseigner auprès d'un service de l'emploi.
- 4.2 Il peut y avoir des personnes qui sortent d'institutions avec des qualifications pertinentes, mais vous n'êtes pas sûr qu'elles possèdent toutes les compétences dont vous avez besoin et vous voulez donc un processus d'évaluation pour déterminer si elles ont les compétences requises. Il se peut également que des personnes possédant l'expérience et les compétences requises n'aient pas obtenu la qualification formelle appropriée. Idéalement, **ces personnes devraient être évaluées par une agence d'évaluation en fonction de vos exigences** ou cela peut être intégré dans votre processus de recrutement.



(Comme pour l'étape précédente, vous devez vérifier s'il existe dans votre pays la capacité d'entreprendre l'évaluation de ces employés dans le cadre des secteurs public ou privé ou s'il s'agit d'un domaine auquel vous devez allouer des ressources).

- 4.3 La personne est évaluée comme compétente et, le cas échéant, reçoit la qualification (ou une partie de la qualification) correspondante, et vous pouvez l'employer sans formation supplémentaire. Il est également possible de compléter ses compétences dans le cadre de votre stratégie de recrutement en utilisant un ou plusieurs programmes parmi une gamme variée de programmes pour combler les lacunes. Les interventions sont toutes axées sur le développement de compétences professionnelles avancées par le biais d'applications répétées et variées, sur le lieu de travail, des connaissances et des compétences acquises dans l'établissement d'enseignement et de formation.



APPRENTISSAGE

Les apprentissages offrent un programme d'apprentissage formel couvrant un large éventail de métiers menant à un métier afin de former de nouveaux artisans et d'améliorer la situation des travailleurs existants.



STAGES

Les stages s'appliqueraient plus souvent dans le cas des jeunes donc qu'ils soient en mesure d'acquérir l'expérience professionnelle dont ils ont besoin ou, dans certains cas, qu'il s'agisse d'une condition d'obtention d'une licence professionnelle qui implique des travaux pratiques étroitement supervisés.



L'APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU LIEU DE TRAVAIL EN VUE DE L'OBTENTION D'UNE QUALIFICATION

Il s'agit d'une période substantielle d'expérience professionnelle étroitement supervisée qui fait partie d'un programme d'études professionnelles basé sur un établissement. Cette intervention peut être une voie vers une qualification professionnelle ou une formation de technicien pour compléter la composante pratique de leur travail requis pour l'obtention du diplôme national.





ÉTAPE 5 : Explorer le recrutement externe

Envisagez le recrutement externe : Si les compétences requises n'existent pas dans votre pays, pouvez-vous recruter des travailleurs migrants ? Leurs compétences sont-elles reconnues dans votre pays ?

Cette **étape** permet de déterminer **si les compétences requises ne sont pas disponibles dans votre pays - recrutement de travailleurs migrants.**

Si les compétences spécifiques sont rares et que l'entreprise en a besoin pour être compétitive et productive, vous pouvez recruter des travailleurs migrants.



LISTE DES COMPÉTENCES CRITIQUES

Certains pays ont établi des listes (basées sur une analyse des besoins en compétences d'un pays) qui stipulent où il y a une pénurie de compétences particulières. Si un travailleur migrant possède les compétences et les qualifications figurant sur une telle liste, l'entreprise peut demander à ce qu'il reçoive un visa de compétences critiques. La personne devra généralement faire reconnaître ses qualifications par une agence du pays d'accueil afin de déterminer si elle répond aux exigences de la compétence critique.

Les recherches ont montré que le processus d'attribution des visas s'appuie en grande partie sur ces listes, qui sont établies à partir d'une analyse nationale des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Ces listes sont généralement liées à des secteurs et à des professions spécifiquement désignés. Les recherches menées dans la région ont montré que ces listes de compétences se concentrent principalement sur les besoins en travailleurs étrangers hautement qualifiés. Cela signifie qu'en général, dans la CDAA, l'accent est mis davantage sur les qualifications universitaires que sur les qualifications de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et que les migrants ont moins de possibilités d'accéder à des opportunités à ces niveaux inférieurs.

COMPÉTENCES DEMANDÉES

Dans certains pays, les permis de travail pour les compétences de niveau inférieur - qui peuvent être demandées même si elles ne sont pas rares, mais parce qu'elles sont difficiles à pourvoir pour une multitude d'autres raisons - sont approuvés par un ministère, par exemple le ministère du travail, tandis que dans d'autres cas, les permis pour les compétences plus élevées (professionnels) sont approuvés par un autre organisme ou une autre structure.



Comme indiqué tout au long de ce document, la reconnaissance des compétences et des qualifications des migrants dépendra de la mise en place de systèmes permettant de reconnaître les compétences et/ou de vérifier les qualifications (ou les qualifications partielles) que les migrants peuvent avoir obtenues ailleurs.

- 5.1 Comprenez et **définissez clairement vos besoins en matière de compétences** (et soyez en mesure d'indiquer où vous avez cherché à accéder à ces compétences au niveau local). Dans ce contexte, il est nécessaire de **déterminer s'il existe une liste de compétences critiques** et/ou une liste de professions très demandées dans le pays, s'il existe des **accords bilatéraux et l'environnement réglementaire et institutionnel qui guide le processus de reconnaissance/vérification** par rapport aux différents types de listes de compétences qui peuvent être en place.



*Les accords bilatéraux sont des accords formels entre pays visant à faciliter la migration de la main-d'œuvre. Ils peuvent prendre la forme d'un **accord de reconnaissance mutuelle (ARM)**, qui fournit généralement une base pour la reconnaissance des qualifications académiques ou professionnelles telles que celles des comptables, des architectes, des ingénieurs, des vétérinaires, des avocats et des pharmaciens. Ils peuvent également prendre la forme d'un accord qui se concentre sur les permis de travail pour les compétences (y compris les compétences de bas niveau) qui peuvent être demandées même si elles ne sont pas définies comme des compétences rares. Ces accords sont souvent liés à des secteurs particuliers.*

- 5.2 Déterminer si la personne possède les compétences et/ou les qualifications figurant sur une liste de compétences rares ou de compétences demandées. **S'assurer que la personne dispose de tous les documents pertinents**, tels que les relevés de notes, les diplômes ou les certificats de formation si la personne a suivi un cours de courte durée, les carnets de bord (le cas échéant), les prix décernés par l'industrie, les lettres de référence, les évaluations des performances, etc.

Il convient de noter qu'il existe des exigences supplémentaires en matière de visas, mais celles-ci ne sont pas au cœur de la présente ligne directrice et ne sont donc pas abordées ici. Il est important de les clarifier.

- 5.3 En ce qui concerne spécifiquement la reconnaissance de la qualification : aider, soit directement, soit avec le soutien d'une agence, à faciliter la présentation de la demande de reconnaissance et/ou de vérification de la qualification auprès de l'institution compétente de votre pays. Il s'agira probablement d'une autorité chargée des qualifications, qui peut également exiger la reconnaissance de l'organisme professionnel concerné.



**Observation sur ce processus :**

Premièrement, il est souvent suggéré que les employeurs ont besoin d'une personne possédant une combinaison de compétences et d'expérience qui n'est pas reprise dans ces listes. Cela nécessite un **engagement actif dans les processus politiques** afin d'influencer ces listes.

Deuxièmement, **le processus de reconnaissance accuse** souvent des **retards importants**, notamment en raison de l'absence des documents originaux de l'établissement qui a délivré le diplôme. L'aide apportée à cet égard permettra de rationaliser le processus, mais il faut savoir que le résultat de la procédure peut aboutir à une reconnaissance totale ou partielle, voire à aucune reconnaissance du tout.

Troisièmement, il est important de **communiquer aux travailleurs** les compétences dont vous avez besoin et la manière dont vous allez y répondre. La contractualisation du transfert de compétences serait également importante pour s'assurer que les employés sont prêts à aider les migrants à assumer leurs fonctions de manière à maximiser la productivité..



Ressources

Cette section présente des **ressources et des organisations** qui peuvent vous être utiles dans votre pratique. Elle propose également des outils avec des exemples de modèles.

➤ Liens vers des lectures complémentaires

Ce guide à l'intention des employeurs vise à les aider à réfléchir aux options qui s'offrent à eux pour s'assurer qu'ils disposent des compétences adéquates et à comprendre quand la reconnaissance doit s'appliquer. Il existe un certain nombre de ressources développées par l'OIT qui pourraient compléter ce guide. Les ressources énumérées ci-dessous peuvent aider les employeurs à comprendre la dynamique entourant la reconnaissance des compétences et des qualifications, mais pas nécessairement à réfléchir aux options qui s'offrent à eux.

- ▶ [Classification internationale type des professions \(CITP\)^c](#)
- ▶ [Comment faciliter la reconnaissance des compétences des travailleurs migrants : Guide pour les prestataires de services de l'emploi^d](#)
- ▶ [Formation des prestataires de services de l'emploi sur la manière de faciliter la reconnaissance des compétences des travailleurs migrants : Notes pour les facilitateurs^e](#)
- ▶ [Lignes directrices pour la reconnaissance des compétences des travailleurs migrants de retour au pays^f](#)
- ▶ [Reconnaissance des acquis de l'expérience \(RPL\) Learning Package^g](#)
- ▶ [Portabilité des compétences des travailleurs migrants en Afrique au niveau de la Communauté économique régionale et du continent^h](#)
- ▶ [Comprendre l'impact potentiel de la reconnaissance des compétences sur les marchés du travailⁱ](#)
- ▶ [Le potentiel du développement et de la reconnaissance des compétences pour réguler la mobilité de la main-d'œuvre dans la région de l'IGAD^j](#)

c <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/classification-occupation/>

d https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_748721/lang-en/index.htm

e https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_748722/lang-en/index.htm

f https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_748721.pdf

g https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_626246/lang-en/index.htm

h https://www.ilo.org/africa/areas-of-work/labour-migration/WCMS_731236/lang-en/index.htm

i https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_532417.pdf

j https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_751801/lang-en/index.htm



➤ Tableau des autorités nationales de certification

Il existe une série d'organisations dans la région de la SADC que vous pouvez contacter dans votre pays, par exemple, l'autorité nationale des qualifications ou votre organisation patronale peut être en mesure de vous aider.

▼ Autorités de qualification et établissements d'enseignement supérieur concernés

Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Angola	Ministère de l'éducation	Antonio Viriato Neto Da Costa	viriatoneto@gmail.com (00244 222) 320582 / 320592 Av. Comandante Gika Luanda, República de Angola
	Institut national d'évaluation, d'accréditation et de reconnaissance des études supérieures (INAAREES)	Dr Maria Madalena Chimpolo	gmaria3@yahoo.co.uk La déclaration de l'INAAREES souligne que les demandes d'approbation et de reconnaissance des études supérieures se font uniquement en ligne, via les Services publics électroniques du gouvernement (SEPE). Les demandeurs doivent le faire via le portail SEPE. https://www.sepe.gov.ao
Botswana	Autorité de qualification du Botswana	B. Mosimakoko Botoka M. Raboijane	bmosimakoko@bqa.org.bw braboijane@bqa.org.bw Community Centre, Unnamed Road, Gaborone, Botswana Tél. : 267 365 7200
	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche, des sciences et de la technologie du Botswana		Bâtiment Block 6, Government Enclave Gaborone, Sud-est du Botswana Tél. : +267 365 5400
République démocratique du Congo (RDC)	Ministère de l'enseignement Supérieur (Ministère de l'enseignement supérieur et universitaire)	Nkiama Ekisawa Constant	constant.nkiama@unikin.ac.cd Avenue des Forces Armées N.10 Kinshasa Tél. : +243 (81) 521 5480
	Ministère de l'enseignement primaire, secondaire et technique		yvesmuzola@gmail.com B.P. 3163. Kinshasa-Gombé, République du Congo Tél. : +243 99 84 74 603
Eswatini	Ministère du travail et de la sécurité sociale	Gcebile Dlamini	dlaminigct@gmail.com M48Q+JWR, Mhlambanyatsi Rd, Mbabane, Eswatini Tél. : +268 2404 1971
	Ministère de l'éducation et de la formation		Tél. : +268 2404 2491



Autorités de qualification (suite)			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Eswatini	Conseil de l'enseignement supérieur d'Eswatini	Dr. Loretta Mkhonta Gabsile Hlatshwayo	info@shec.org.sz www.shec.org ESHEC Tender Board Eswatini Higher Education Council, First Floor, Lilunga House, Somhlolo Road, Mbabane Tél. : 00268-24042278 / 24048119
Éthiopie	Université de Makerere Institut africain du cuir et des produits du cuir (ALLPI)	Dr Abdel Rahim	abdelrahim@allpi.int
	Ministère de l'éducation		2QM7+25J, Addis Ababa, Ethiopie https://moe.gov.et Tél. : +251 11 155 3133
	Ministère du travail et des affaires sociales		Kirkos Kifle Ketema, Wereda 8, Kazanchis Boîte postale : 2056, Addis-Abeba Tél. : +251-11-551
	Agence pour la pertinence et la qualité de l'enseignement supérieur (HERQA)		Tél. : +251 111 236 130
Kenya	Ministère du travail et de la protection sociale	Angela Mbaya	amba380@gmail.com info@labour.go.ke Bishops Road, Social Security House PO Box 40326 - 00100, Nairobi Tél. : +254 (020) 2729801/804
	Ministère de l'enseignement supérieur, de la science et de la technologie		Jogoo House 'B' PO Box 9583, Nairobi Tél. : +254 (20) 318 581
	Commission de l'enseignement universitaire (CUE)		Red Hill Road, off Limuru Road, Gigiri, Nairobi Tél. : +254 (20) 720 5000
	Autorité nationale kenyane des qualifications		4e étage, NACOSTI House, Waiyaki Way, Nairobi, Kenya Tél. : +254 20 2100272
Lesotho	Conseil de l'enseignement supérieur	Mme Makotelo Teboho Motseko	mtmotseko@che.ac.ls 5 Bowker Road. Old Europa, Maseru, Lesotho Tél. : +266 2231 3503 info@che.ac.ls .
	Conseil de l'enseignement supérieur	Motlalepula Khotlotlo	khotlotlom@che.ac.ls
	Ministre de l'éducation et de la formation		Constitution Rd, Maseru, Lesotho Tél. : +266 2231 2686 korineuoe@gmail.com



Autorités de qualification (suite)			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Malawi	Conseil national de l'enseignement supérieur	Dr Adamson Thengolose	athengolose@nche.ac.mw info@nche.ac.mw Area 47 Msokera Street Next to Chitukuko Petroda Filling Station Private Bag B371 Lilongwe Tél. : +265 1 755 884
	Autorité pour l'enseignement et la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels	Modesto Ngomane	mgomani@tevetamw.com TEVETA House, Off Independence Drive, Lilongwe Tél. : 265 1 775 211/ 01 724 894 Site web : https://www.teveta.mw
	Ministère de l'éducation, des sciences et de la technologie du Malawi		Capital Hill Circle, Private Bag 328 Lilongwe, Central Region Malawi Tél. : +265 (1) 789 422
Maurice	Autorité mauricienne de qualification	Robin Phoolchund Vijaye Ramchurn Rajoomar Ramchurun	rphoolchund@mqa.mu rramchurun@mqa.mu vramchurn@mqa.mu office@mqa.mu Pont Fer, Phoenix Tél. : 230 686 1400
	Institut mauricien pour la formation et le développement	M. Sayadaly Maudarbocus	smaudarbocus@mitd.mu MITD House Pont Fer Phoenix Tél. : 230 601 8000 +230 698 4200
	Commission de l'enseignement supérieur	Professeur Mohee	commissionerooffice@hec.mu Contact@hec.mu 4th Floor, HEC Building, Reduit 80835, Mauritius Tél : +230 467 8800
Mozambique	Autorité nationale pour la formation professionnelle	Dr. Maria Ida Alvarinho	i.alvarinho@anep.gov.mz
	Conseil national pour l'évaluation et l'assurance qualité de l'enseignement supérieur	Prof. Ana Nhampule	ananhampule@yahoo.com.br
	Ministère de l'éducation et du développement humain)		Avenida 24 de Julho, no 167 Maputo Maputo Cidade Mozambique Tél : +258 (21) 490 677
Madagascar	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique		B.P. 247 Antananarivo 101 Antananarivo Madagascar Tél : +261 (20) 222 1302



Autorités de qualification (suite)			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Namibie	Autorité namibienne de qualification	Monsieur Gertze	Franz.Gertze@namqa.org Bismarck Street, Windhoek, Namibie Private Bag 13247, Windhoek, 9000 Région de Khomas Tél. : +264 (61) 384 100
	Autorité namibienne de qualification	Asnath K. Kaperu Leana Van Wyk Harmoni Beukes	Asnath.Kaperu@namqa.org Leana.Van.Wyk@namqa.org Harmoni.Beukes@namqa.org
	Autorité nationale de formation	Virginia Kaimu	vkaimu@nta.com.na Bâtiment NTA, Rand Street, Khomasdal, Windhoek Tél. : 264 61 279 551
	Ministère de l'éducation, des arts et de la culture de Namibie		Government Office Park (Luther Street) Private Bag 13186, Windhoek Région de Khomas Tél. : +264 (61) 293 3111
	Conseil national de l'enseignement supérieur de Namibie (NCHE)		08 Newton Street, Philadelphia House No. 6 Windhoek Khomas Region Namibia Tél. : +264 (61) 307 012
Seychelles	Autorité de qualification des Seychelles	Fiona Ernesta Joan Amade	ceosqa@email.sc Mont Fleuri, PO Box 1017 Victoria, Mahe Seychelles Tél. : 248 283068
	Commission de l'enseignement supérieur	M. Jean Michel Domingue PDG	ceo@tec.edu.sc Ma Joie, Mahe Seychelles Tél. : 4610944
	Université des Seychelles	Mme Joëlle Perreau	Marie-Cecile.Adela@unisey.ac.sc pa.vc@unisey.ac.sc Anse Royale, Seychelles Tél. : +248 4381250
	Ministère de l'éducation		Boîte postale 48 Mont Fleuri Seychelles Tél. : +248 283 283
Afrique du Sud	Autorité sud-africaine des qualifications	Mpho Mudau Kim Snyders Navin Vasudev	MMudau@saqa.co.za KSnyders@saqa.co.za nvasudev@saqa.co.za SAQA House, 1067 Arcadia St, Hatfield, Pretoria, Tél : 012 431 5000



Autorités de qualification (suite)			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Afrique du Sud	Conseil de l'enseignement supérieur d'Afrique du Sud (CHE)		Persequor Technopark, Brummeria, Quintin Brand Street 1 PO Box 13354, Pretoria, 0126, Tél. : +27 (12) 349 3840
	Contrôle de la qualité pour les métiers et les professions Afrique du Sud	Marco Mac Farlane	MacFarlane.M@qcto.org.za 256 Glyn Street, Hatfield, Pretoria, 0083 Tél. : 012 003 1800
	Département de l'enseignement supérieur et de la formation		123 Francis Baard Street Pretoria, 0001 Tél. : +27 (12) 312 5911
Tanzanie	Conseil national pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels		rutayuga@nacte.go.tz bgeuzye@tea.or.tz info@nacte.go.tz NSSF Building, 3rd Floor, Mwangosi Road, 41110 Kilimani, P O Box 17007, Dodoma Tél. : +255 26 2323121
	Ministère de l'éducation, de la science et de la technologie		Block 10, College of Business Studies and Law, Université de Dodoma PO Box 10, Dodoma Tél. : +255 (26) 296 3533
	Commission tanzanienne pour les universités (TCU)		Mlimani Tower, Sam Nujoma Road, Opposite Mliman City PO Box 6562, Dar es Salaam Tél. : +255 (22) 277 2657
Zambie	Autorité de qualification de la Zambie	Miriam Chiyaba Modest Hamalabbi Fidelis Cheelo	mirriam.chiyaba@zaqa.gov.zm modest.hamalabbi@zaqa.gov.zm fidelis.cheelo@zaqa.gov.zm Plot 126a/B, Kudu Rd, Lusaka Tél. : +260 211 843 050
	Autorité de l'enseignement supérieur	Prof. Stephen Simukanga	stephen.simukanga@hea.org.zm stephensimukanga@gmail.com PO Box 50795, Ridgeway Dedan Kimathi Road, Mukuba Pension House Lusaka, 10101 Tél : +260 950 470444
	Autorité pour l'enseignement technique, la formation professionnelle et l'esprit d'entreprise	Cléophas Takaiza	ctakaiza@teveta.org.zm ctakaiza@yahoo.com teveta@teveta.org.zm ou enquiries@teveta.org.zm Private Bag RW 16X, Birdcage Walk, Longacres, Lusaka Tél : +260211253331-4 / +260211253211



Autorités de qualification (suite)			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Zambie	Ministère de l'enseignement supérieur de Zambie		Maison CMaxwell, Los Angeles Boulevard PO Box 50464, Lusaka, 10101 Tél. : +260 252 911
Zimbabwe	Ministère de l'enseignement supérieur et tertiaire, de l'innovation, de la science et du développement technologique	Sagesse Simon Mtisi	hungweyacho@gmail.com Government Composite Building, Block F, 5th Floor Cnr Samora Machel Avenue / 4th Street, Harare Tél. : +263 (4) 796 440
	Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale	Grace Kanyayi	gkanyayi@gmail.com A5, Simon Muzenda St, Harare, Zimbabwe Tél. : +263 4 774 560 Tél. : +263 775216105
	Université des femmes en Afrique	Wyckliff Sonono	sononow@gmail.com
	Conseil de l'enseignement supérieur du Zimbabwe (ZIMCHE)	Prof. Regis Chireshe	rchireshe@zimche.ac.zw 21 J.M. Nkomo Road, Hatfield Harare Tél. : +263 (4) 571 163



▼ Organisations d'employeurs dans la SADC

Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Angola	Chambre de commerce et d'industrie de l'Angola	Jose Pedro Tondela	Josepedro7@gmail.com tiago.gomes@cciAngola.com
Botswana / SADC	Forum du secteur privé de la SADC (SPSF)	Eileen Van Der Est	eileen@bb.org.bw
Botswana	Entreprises du Botswana	Norman Moleele	nmoleele@bb.org.bw
	Organisation des employeurs – Botswana	Thato Hobona	thatohobona@gmail.com
RDC	Fédération des entreprises du Congo	Patricia Veringa-Gieskes	pgieskes@rdcjobfactory.net
Eswatini	Fédération des entreprises d'Eswatini (FESBC)	Tanya Fyfe	info@fesbc.net
	Entreprises Eswatini	Nathi Dlamini	ceo@business-eswatini.co.sz
		Nozipho Msibi	msibinozipho@yahoo.com noziphom@business-eswatini.co.sz
Kenya	Fédération des employeurs du Kenya	Jacqueline mungo	fkehq@fke-Kenya.org
Lesotho	Fédération des employeurs du Lesotho	Adv Lindiwe Sephomolo	lindiwe@aleb.org.ls
	Association des employeurs et des entreprises du Lesotho	Hlalele Tsolo	hlalele@aleb.org
Maurice	Business Mauritius	M. Pradeep Dursun	p.dursun@businessMauritius.org
Madagascar	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)	Noro Andriamamonjarison Béatrice Chan Ching Yiu	andriamamonjarison@hermes-conseils.mg kingdeermadagascar@yahoo.com hanitra.ratsirahonana@gmail.com
Malawi	Association consultative des employeurs du Malawi (ECAM)	George Khaki Emmanuel Magomero	khaki.g@ecammw.com Magomero.e@ecammw.com
Mozambique	Associations d'entreprises Confédération du Mozambique (CTA)	Claudia do Carmo Pinto Eduardo Sengo	cpinto@cta.org.mz esengo@cta.org.mz
Namibie	Fédération des employeurs de Namibie	Helene Ochs	nefsecgen@nef.com.na enquiries@nef.com.na



Organisations d'employeurs dans la SADC			
Pays	Organisation	Personne de contact	Coordonnées/adresse
Afrique du Sud	Business Unity South Africa (BUSA)	Cas Coovadia Siobhan Leyden Sanelisiwe Jantjies Andile Kuzwayo	Cas.Coovadia@busa.org.za slc@leyden85.co.za Sanelisiwe.Jantjies@busa.org.za Andile.Kuzwayo@busa.org.za
Seychelles	Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles (SCCI)	Oliver Bastienne	Oliver@acm.sc
	Syndicat général des employeurs des Seychelles (GETUS)	M. Jules Baker M. Monnaie	info@getus.sc chairman@getus.sc vicechairman@getus.sc secretary@getus.sc
Tanzanie	Association des employeurs tanzaniens	Dr. Aggrey Mlimuka	aamlimuka@gmail.com
Zambie	Fédération zambienne des employeurs	Harrington Chibanda	zfe@zamnet.zm chibs19@yahoo.com
Zimbabwe	Confédération des employeurs du Zimbabwe	Nester Mukwehwa	nmukwehwa@emcoz.co.zw



➤ ANNEXE 1 : Exemples d'emplois nécessitant des certifications et des licences

Les emplois suivants requièrent généralement une certification :

			
<p>INFORMATIQUE / INGÉNIERIE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Administrateur de réseau ▶ Ingénieur réseau ▶ Programmeur ▶ Développeur web 	<p>SOINS DE SANTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Technicien de laboratoire clinique ▶ Assistant dentaire ▶ Échographiste de diagnostic médical ▶ Technologue chirurgical 	<p>GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestionnaire des ressources humaines ▶ Responsable des relations publiques 	<p>COMMERCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mécanicien automobile ▶ Machiniste ▶ Soudeur

Les emplois suivants requièrent généralement une licence :

SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES	ÉDUCATION	SOINS DE SANTÉ	FINANCE	JURIDIQUE	SOINS ET SERVICES PERSONNELS	COMMERCE
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Travailleur social ▶ Conducteur de bus scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enseignant 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Paramédical ▶ Infirmière ▶ Médecin ▶ Pharmacien ▶ Dentiste ▶ Vétérinaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptable ▶ Auditeur ▶ Conseiller financier personnel ▶ Agent immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avocat ▶ Private investigator 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entraîneur personnel ▶ Travel agent ▶ Pompes funèbres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Électricien ▶ Plombier ▶ Tuyauteur



➤ OUTIL 1 : Matrice des compétences - Identifier les besoins de recrutement, les priorités en matière de RLP et de formation

L'élaboration d'une matrice de compétences est une méthode efficace pour évaluer, suivre et développer les compétences des membres de l'équipe. Elle vous permet de mesurer les niveaux de compétences actuels et d'identifier les domaines à améliorer. Vous pouvez ainsi vous assurer que les membres de votre équipe possèdent les compétences dont ils ont besoin pour remplir leur rôle et identifier les lacunes en matière de compétences qui doivent être comblées.

Une matrice de compétences est une grille qui vous aide à vérifier et à enregistrer les compétences des membres d'une équipe ou les postes à pourvoir, avec les compétences requises. Les matrices de compétences se présentent sous la forme de tableaux, avec les noms ou les postes des personnes en lignes sur un côté, et une sélection de compétences pertinentes en colonnes sur le dessus.

Aux points d'intersection de chaque ligne et de chaque colonne, un nombre ou une couleur indique le niveau de compétence de chaque individu pour cette tâche particulière. Vous trouverez ci-dessous un **exemple de matrice de compétences** qui utilise à la fois un code couleur et un système de numérotation. Suivez les étapes suivantes pour compléter une matrice de compétences :

1. Identifier les compétences nécessaires à vos fonctions

Examinez les descriptions de poste, parlez aux services des ressources humaines et aux recruteurs pour comprendre les normes du secteur. Discutez avec des experts pour connaître les compétences dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Décomposez les tâches et les activités en compétences et regroupez les compétences en groupes, par exemple les compétences techniques, les compétences en matière de leadership.

2. Liste des personnes et des titres de poste

Inscrivez le nom de chaque membre de l'équipe et le titre de son poste dans la partie gauche du tableau. Inclure les postes non pourvus.

3. Choisissez votre système de codage

Votre système de codification doit indiquer le niveau de compétence de chaque personne et être basé sur les besoins globaux de votre équipe. Vous pouvez utiliser des chiffres ou des couleurs pour indiquer le niveau de compétence.

4. Mesurer et enregistrer les niveaux de performance

Plus vous disposerez de données fiables sur les compétences que possèdent - ou ne possèdent pas - vos employés, plus la matrice sera précise. Il existe plusieurs façons d'obtenir ces données. Il est préférable d'obtenir des informations à partir de plusieurs sources, telles que des entretiens avec les employés eux-mêmes, l'observation, le retour



d'information de la part des managers, des pairs et des clients. Essayez d'être cohérent, juste et objectif lorsque vous évaluez chaque personne par rapport à une compétence.

5. Analyser la matrice

Recherchez les lacunes et essayez de comprendre où il est possible d'aligner les personnes ayant des compétences sur des rôles différents ou où une formation est nécessaire. Vous devrez peut-être envisager de recruter des employés supplémentaires pour combler une lacune en matière de compétences. Dans l'exemple de feuille de calcul ci-dessous, il y a aucun expert en médias sociaux dans l'équipe. Les postes d'ingénieur logiciel et de superviseur administratif ne sont pas pourvus.

6. Faire de la matrice un document vivant

Examinez la matrice avec votre équipe et obtenez un retour d'information. Utilisez la matrice pour élaborer des plans de développement des capacités pour vos employés. Examinez, révissez et mettez à jour la matrice régulièrement.

▼ OUTIL 1 :

Vous pouvez utiliser un modèle de matrice des compétences (outil 1 à la page suivante) pour identifier les besoins de recrutement, les priorités en matière de RLP et de formation. Par exemple, le poste non pourvu d'ingénieur logiciel doit être recruté à l'extérieur du lieu de travail. L'employé A possède une expérience en ressources humaines, mais pas d'expérience en gestion des ressources humaines.

la certification. Elle possède les compétences nécessaires et a besoin d'être soutenue dans le cadre d'un processus de RPL pour obtenir la certification. Elle pourrait alors prétendre au poste de superviseur administratif.



OUTIL 1 : Modèle de matrice des compétences

ÉQUIPE : Administration								DIRECTEUR :				DATE :		
COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'ADMINISTRATION								COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION						
L'équipe	Emploi	Compétences informatiques	Prochaines étapes	Utilisation de feuilles de calcul	Prochaines étapes	RH	Prochaines étapes	Capacité d'écriture	Prochaines étapes	Compétences en matière de relations avec la clientèle	Prochaines étapes	Compétences en matière de médias sociaux	Prochaines étapes	Score individuel
Poste non pourvu	Ingénieur logiciel	Nécessite une certification en ingénierie logicielle avec une expérience des logiciels Java	Recruter un candidat qualifié			N/A		N/A				N/A		
Poste non pourvu	Superviseur administratif					Nécessite une certification en RH	L'employé A bénéficiera d'un soutien dans le cadre du processus de RLP afin d'obtenir une certification en RH							
Employé A	Coordinateur	2		2		N/A	N/A	2		2	Discuter du mentorat dans le domaine de la clientèle compétences relationnelles pour C, E et F	1	Assister à un webinaire sur la formation aux médias sociaux	12
Employé B	Administrateur	2		2	Discuter de l'encadrement des C et D dans l'utilisation des feuilles de calcul	N/A	N/A	1	Assister à un webinaire de formation à la rédaction	2		1	Assister à un webinaire sur la formation aux médias sociaux	9
Employé C	Administrateur	2		1	Le mentorat de B	N/A	N/A	1	Assister à un webinaire de formation à la rédaction	1	Mentorat interne	0		6
Employé D	Administrateur	1	S'inscrire à un cours d'informatique	1	Le mentorat de B	N/A	N/A	2		2		0		7
Employé E	Assistant	1	S'inscrire à un cours d'informatique	0	S'inscrire à une formation de base à Excel	N/A	N/A	1	Assister à un webinaire de formation à la rédaction	1	Mentorat interne	1	Assister à un webinaire sur la formation aux médias sociaux	5
Employé F	Stagiaire	1	S'inscrire à un cours d'informatique	0	S'inscrire à une formation de base à Excel	N/A	N/A	0	Assister à un webinaire de formation à la rédaction	0	Mentorat interne	1	Assister à un webinaire sur la formation aux médias sociaux	2
SCORE DE LA TÂCHE		9/12		6/12		6/12		7/12		8/12		5/12		
# NOMBRE DE PERSONNES DEVANT POSSÉDER CETTE COMPÉTENCE		6		6		4		6		6		3		

■ 0 = aucune compétence (orange)
 ■ 1 = acquis (jaune)
 ■ 2 = expert (vert)
 N/A = non applicable à cette fonction (pas de couleur)

Références

1. OCDE ET OIT. *Comment les immigrants contribuent aux économies des pays en développement*. (OCDE, 2018). doi:10.1787/9789264288737-fr.
2. Amo-Agyei, S. & Organisation internationale du travail. *L'écart de rémunération des migrants : Understanding wage differences between migrants and nationals*. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_61ABDF1996BF.P001/REF.pdf (2020).
3. Panzica, F. & Werquin, P. *La portabilité des compétences des travailleurs migrants en Afrique au niveau de la Communauté économique régionale et du continent*. (2019).
4. Organisation internationale du travail. *Commission mondiale sur l'avenir du travail : Le travail pour un avenir meilleur*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf (2019).
5. Allias, S. & Marock, C. *Mécanismes de soutien à la reconnaissance des compétences des migrants en Afrique australe. Rapport pour l'Organisation internationale du travail*. (2022).



www.sammproject.org



International
Labour
Organization



SADC
PRIVATE SECTOR
FORUM



Funded by the
European Union