

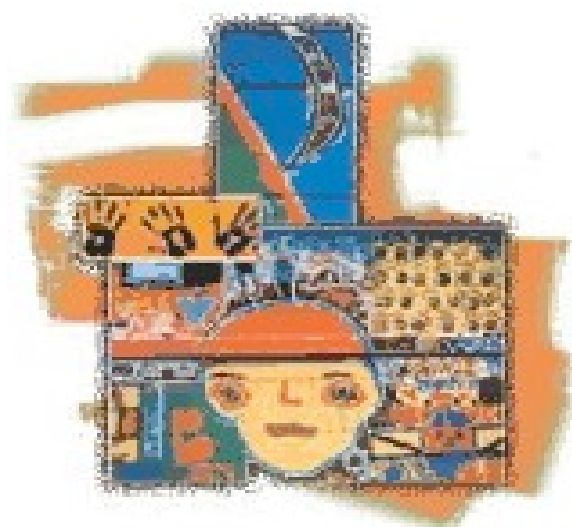
Université Michel de Montaigne

Bordeaux 3

Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme

Chaire UNESCO

sur la formation des professionnels du développement durable



COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE
Bordeaux les 5 et 6 avril 2004

***Référentiels d'emploi, d'activités et de
compétences dans le développement : bilan,
comparaison et perspectives***

*Merci à Catherine BARBAUD qui a collaboré
aux travaux de l'enquête menée en France et
collecté les textes de ce compte-rendu.*

*Merci également à Nathalie BOYER qui a
assuré la mise en forme.*

SOMMAIRE

Introduction.....	5
Annie Najim, titulaire de la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable, Université Bordeaux 3	
Ouverture du séminaire.....	7
1. Jean-Yves Lavoit, Directeur des Relations Internationales, Mairie de Bordeaux :	
« <i>L'engagement de la Mairie de Bordeaux dans les Relations Internationales</i> »...	9
2. Didier Paquelin, Service de la Formation Continue, Université Bordeaux 3 :	
« <i>Démarche par compétence et validation des acquis de l'expérience</i> ».....	11
3. Annie Najim, Université Bordeaux 3 : « <i>Contexte général de l'atelier</i> ».....	17
4. Jean-Pierre Augustin, Université Bordeaux 3 : « <i>Approche compétence dans les métiers de l'animation et du sport</i> ».....	21
5. Abdellatif Bouazza, Université Mohammed V Rabat-Souissi : « <i>Les incidences d'une approche par compétences dans le système de formation au Maroc</i> ».....	23
Présentation de la démarche par les responsables de l'enquête réalisée.....	29
1. Rappel des recherches menées dans le cadre de la Chaire UNESCO.....	31
2. Aziz Chaker : « <i>L'enquête au Maroc : démarche et principaux résultats</i> ».....	33
3. Omar Derras : « <i>L'enquête en Algérie : démarche et principaux résultats</i> ».....	37
4. Elisabeth Hofmann : « <i>La professionnalisation du secteur de la solidarité internationale en France : comment définir un métier émergent ?</i> ».....	39
Exemples d'autres référentiels : méthodes et résultats.....	45
1. Chafik Souaki, Espace associatif, Maroc : « <i>Présentation d'une recherche sur le profil des agents de développement au Maroc</i> ».....	47
2. Pascale Vincent, CIEDEL, Lyon : « <i>Démarche d'identification prospective des besoins de formation dans les métiers liés à l'appui au développement</i> ».....	51
3. Pierre-Jean Roca, IFAID Aquitaine : « <i>Référentiel pour les coordonnateurs de programme dans le développement territorial en France et à l'international</i> ».....	57
4. Claude Cohen, CNAM, France : « <i>Travaux de la plate-forme des métiers de l'UNADEL sur les référentiels dans le développement territorial en France</i> ».....	61

Réactions du secteur professionnel : appréciations critiques des résultats présentés.. 65

1. Mohamed Khandriche, ONG Touiza, Algérie : « *Un secteur professionnel embryonnaire* »..... 67
2. Moustapha Bouhaddou, Maroc : « *Une professionnalisation très variable* »..... 71
3. Jean Michel Bourreau, AFVP, France « *Une expérience de volontariat* »..... 75
4. Christophe Papin, Agrisud International, France : « *Vers une meilleure reconnaissance d'un secteur professionnel en consolidation* »..... 79
5. Jean-Marie Renversade, Conseil Régional d'Aquitaine : « *Les collectivités territoriales engagées dans la coopération décentralisée* »..... 83
6. Yannick Le Chevalier, Agence COOP DEC : « *Les collectivités locales engagées dans la coopération décentralisée* »..... 85

Perspectives d'avenir 91

1. Elisabeth Hofmann, Annie Najim : « *Résultats obtenus et poursuite des travaux de la Chaire UNESCO* »..... 93
2. Richard Danier, AFPA : « *Rappel des objectifs et des enjeux d'une démarche référentielle* »..... 95
3. Chritina Von Furstenberg, UNESCO : clôture des débats..... 99

Annexes

1. Plaquette de présentation du séminaire
2. Liste des participants au séminaire
3. Fiche ROME, Conseiller/conseillère en développement local
4. Présentation de la plateforme des métiers du développement territorial (UNADEL)
5. Plaquette de présentation de la Chaire UNESCO
6. Plaquette de présentation de la licence professionnelle, université de Bordeaux 3

INTRODUCTION

*La Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable*¹, réseau de coopération entre des universités, des organismes de formation et des ONG, s'est donné pour objectif de faciliter la mise en place de formations dans le domaine du développement et de la solidarité. Pour enrichir les formations, à la fois universitaires et professionnalisantes, elle œuvre à la capitalisation d'expériences et à la diffusion d'outils pédagogiques produits par les professionnels eux-mêmes, en fonction des besoins qu'ils rencontrent dans leur pratique quotidienne.

Elle a par ailleurs entamé un processus de recherche-action en vue d'élaborer un *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences* et de mieux cerner le profil de « l'agent de développement » qui travaille au montage de projets de développement ou de solidarité au service d'un territoire. Les résultats de cette recherche alimentent de façon permanente les formations proposées en leur permettant de rester en phase avec l'évolution de cette filière professionnelle en pleine expansion.

C'est à partir de cette réflexion sur les métiers et sur les besoins du secteur professionnel que plusieurs projets de formation se sont concrétisés :

- la création à l'université Bordeaux 3 d'une licence professionnelle « Accompagnement et coordination de projets de solidarité internationale et de développement durable » en septembre 2002 ;
- la mise en place, dans le cadre du service de la Formation Continue de l'université , d'un Certificat de Compétences « Coordination de projets de développement et de solidarité internationale » en partenariat avec le groupe U.R.D, Urgence, Réhabilitation, Développement² ;
- la mise en place d'une filière de formation (licence + master) en développement local avec l'université Mohammed V Rabat-Souissi au Maroc dans le cadre d'un projet européen Tempus-Meda ;

¹ www.chaireunesco.u-bordeaux3.fr

² Urgence, Réhabilitation, Développement – La Fontaine des Marins – 26170 PLAISIANS –
Tel : (33)4.75.28.29.35 – Fax : (33)4.75.28.29.35 – cpirotte@urd.org - www.urd.org

- l'organisation d'une université d'été sur le développement local à Oran (Algérie), projet soumis pour financement à l'Union européenne dans le cadre du programme « Mesures structurelles et complémentaires, Tempus-Méda ».

C'est dans ce cadre que se situe l'atelier de travail qui s'est tenu les 5 et 6 avril à la MSHA de Bordeaux ; il constitue un premier bilan d'étape.

Cet atelier fait suite à :

- plusieurs séminaires organisés par la Chaire UNESCO, à Rabat en mai 2000 et mars 2001, à Bordeaux en octobre 2001 et décembre 2002, à Tunis en juin 2001, à Oran en avril 2003 ;
- une enquête sur le profil de l'agent de développement en France, en Algérie et au Maroc financée par l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie ;
- la rédaction d'un ouvrage³ présentant les résultats de l'étude et un certain nombre de conclusions provisoires. Les divers travaux ont été accompagnés par les conseils de l'AFPA, Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, et s'inscrivent dans le cadre de la plate-forme des métiers du développement territorial animée par l'UNADEL, Union Nationale des Acteurs et des Structures de Développement Local. Ils sont bien évidemment le résultat d'échanges partenariaux avec un certain nombre d'organismes travaillant dans le même domaine.

L'objectif de ces deux journées était de contribuer à la capitalisation de diverses expériences par la mise en évidence de leurs spécificités et de leurs complémentarités et de susciter des réactions aux travaux entrepris.

Ce bilan d'étape fait état de résultats provisoires qui demandent pour la plupart, à être repris et enrichis dans la perspective d'un véritable *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences* sur lequel pourront s'appuyer des cursus de formations professionnalisantes dans le champ du développement et de la solidarité. Ces expériences partagées au service de l'éducation et de la formation permettront en effet d'enrichir les ressources humaines capables de relever les défis du développement durable par la prise en compte, au-delà de l'économie, des facteurs sociaux et environnementaux et la mise en avant de principes de solidarité.

Annie Najim
Titulaire de la Chaire UNESCO
sur la formation de professionnels du
développement durable
Université Bordeaux 3

³ L'agent de développement et le Sud – Tentative pour circonscrire un profil professionnel, E.Hofmann, A.Najim [sous la direction de], Karthala-MSHA, Paris, 2003.

OUVERTURE DU SEMINAIRE

L'ENGAGEMENT DE LA MAIRIE DE BORDEAUX DANS LES RELATIONS INTERNATIONALES

**Jean-Yves Lavoir, Directeur des Relations Internationales
Mairie de Bordeaux**

Jean-Yves Lavoir présente les objectifs de la politique internationale de la mairie de Bordeaux et le dernier accord de jumelage et de coopération avec la ville d'Oran signé en décembre 2003.

Bordeaux, comme la plupart des grandes villes de France et d'Europe ont mis en place une politique de relations internationales pour plusieurs raisons :

- les villes et les régions françaises sont de plus en plus en concurrence avec l'ensemble des villes et les régions du monde ; elles doivent donc être présentes à l'étranger en terme de promotion économique et commerciale pour attirer, en retour, sur leur territoire, des forces vives et de la richesse. De plus, M. Alain Juppé, député maire de Bordeaux, est attaché à la coopération pour maintenir et faire progresser les liens historiques avec un certain nombre de pays ;
- dans le sillage du partenariat entre l'Union européenne et les pays méditerranéens pour la mise en place d'une zone de libre-échange, la ville de Bordeaux est consciente de l'importance des relations entre l'Europe et le Maghreb. Ces pays jeunes et vivaces ont un grand potentiel de croissance et leur jeunesse doit profiter de l'enrichissement des relations avec l'Europe pour trouver dans leur pays les espoirs de se réaliser eux-mêmes. Aujourd'hui, on estime que la coopération doit passer par les collectivités locales pour prendre toute sa dimension. En effet, ce sont elles qui sont au plus près des populations et qui ont la mission et la compétence de gérer les problèmes économiques et sociaux locaux. Les villes européennes sont appelées à apporter leur expertise dans des actions de coopération décentralisée et à promouvoir l'idée de décentralisation et de démocratie locale ;
- le jumelage Bordeaux-Oran montre la volonté des grandes villes françaises de s'engager dans le processus de refondation des relations franco-algériennes. L'accord politique de jumelage et de coopération reste, encore aujourd'hui, significatif d'une volonté d'action à l'heure où on travaille plus sur projet et en réseau ;

Les deux villes se sont choisies mutuellement pour travailler ensemble dans plusieurs domaines ; beaucoup de caractéristiques les rapprochent, ce sont des villes portuaires et de taille équivalente. De plus, Oran est la ville la plus libérale et la plus ouverte sur le monde, elle est aussi le deuxième centre économique du pays.

L'accord se met en place à deux niveaux :

- pour les secteurs relevant de la compétence directe de la ville de Bordeaux, celle-ci s'engage à mettre directement en place des actions, dans la gestion des déchets solides, les transports urbains ou la formation de personnels intermédiaires, par exemple ;
- lorsqu'il s'agit d'actions relevant de partenaires tiers, Bordeaux s'engage à les soutenir et à faciliter leurs réalisations.

DEMARCHE PAR COMPETENCE ET VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE

**Didier Paquelin, Directeur du Service de Formation Continue
Université Bordeaux 3**

Didier Paquelin présente la démarche par compétence et la validation des acquis de l'expérience qu'il est chargé de mettre en place à l'université Bordeaux 3.

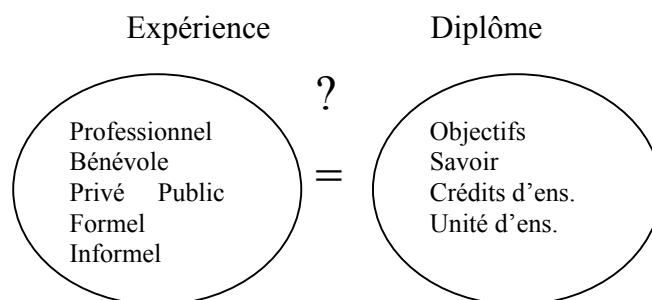
Le décret du 24 avril 2002 sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à des candidats d'acquérir tout ou partie d'un diplôme en fonction de leur expérience : *« peuvent donner lieu à validation les acquis de l'expérience correspondant à l'exercice, pendant une durée cumulée d'au moins trois ans, d'activités salariées, non salariées ou bénévoles. Ces acquis doivent justifier tout ou partie des connaissances et des aptitudes exigées pour l'obtention du diplôme postulé »*. Ceci nous interroge sur un certain nombre de points : comment définir les acquis ? Quelle expérience est éligible ? Comment comptabiliser la durée minimale de trois ans ? Quels sont les éléments de preuve à fournir pour qu'il y ait cette acceptation des acquis par l'institution représentée par le jury ?

En 1985, le principe de la validation des acquis professionnels (VAP) permettait d'accéder à un diplôme sans avoir le diplôme précédent, ce qui sous-entendait que le candidat pourrait acquérir les compétences qui lui manquaient pendant la formation. Les enjeux sont différents aujourd'hui avec la VAE, la démarche étant basée sur une relation de confiance et sur l'acceptation que l'apprentissage puisse se faire de façon informelle.

Le principe directeur de la VAE conduit à essayer d'établir une articulation entre une expérience et un diplôme composé d'unités d'enseignements. Au vu des éléments fournis et de l'entretien avec le candidat, le jury doit décider d'une validation partielle ou totale des unités d'enseignements.

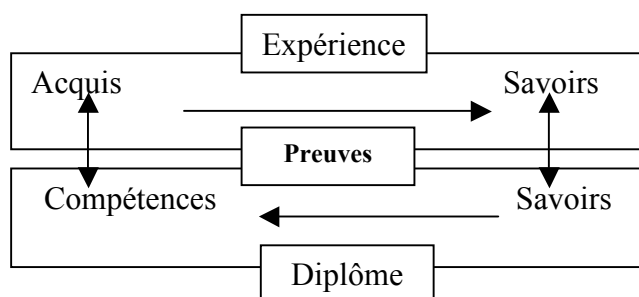
On rencontre surtout des validations partielles ce qui pose le problème de savoir comment permettre au candidat de compléter sa formation. L'Université, aujourd'hui, n'est pas organisée pour permettre aux candidats de trouver ces compléments de formation. Cela soulève une question éthique : celle de la responsabilité des enseignants de savoir jusqu'où aller dans cette démarche lorsqu'il n'est pas possible de donner aux candidats les moyens d'aboutir à l'obtention totale du diplôme.

La question de la VAE est de passer du savoir-faire au faire-savoir :



A partir de l'expérience du candidat, on cherche à établir une adéquation, une correspondance, une relation avec ce qui est dans le diplôme. D'après le schéma ci-dessus, on voit bien que le langage est très différent des deux côtés. La question est de savoir ce que l'on va retenir de l'expérience professionnelle ou bénévole, ce qui est du domaine privé ou de l'informel. La démarche ne s'inscrit pas dans une logique de démonstration mais dans une logique de fourniture de preuves.

A partir des acquis de l'individu, on cherche quels sont les savoirs qui sont sous-tendus par ces acquis. La démarche se fait dans un double mouvement comme le montre le schéma ci-dessous :



L'idée est d'établir un double mouvement et de travailler à la fois :

- avec les candidats pour les accompagner pour l'identification et la structuration des savoirs,
- avec les enseignants pour préciser les contenus et les objectifs des diplômes.

L'idée est d'établir ensuite une relation entre les acquis et les compétences visées, c'est-à-dire de voir si les savoirs portés par l'individu correspondent aux savoirs attendus par la formation, sachant qu'il y a une distance entre ce que l'on souhaite que le candidat sache à la sortie de la formation et ce qu'il sait réellement. Ce double mouvement pose la question des preuves valides à trouver, au-delà des attestations et des contrats de travail.

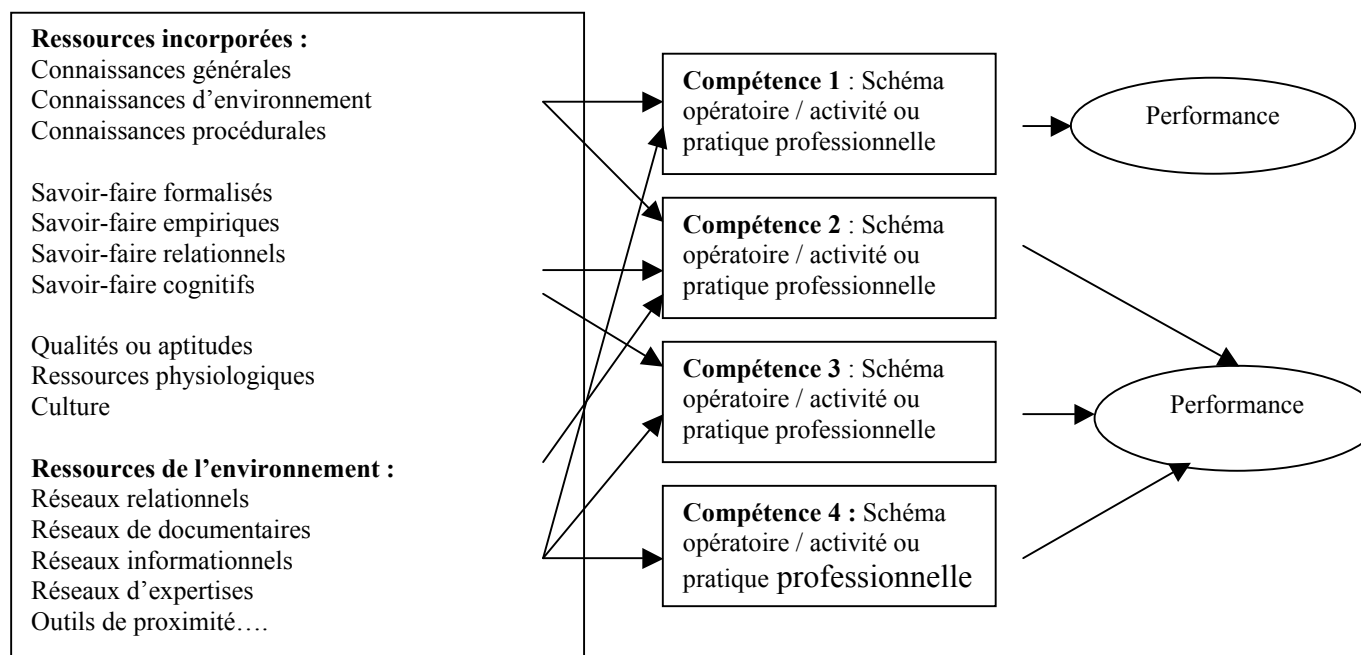
La notion de compétence est mobilisée dans cette démarche. Il est bon de redéfinir le terme car c'est un « mot valise » que l'on emploie beaucoup.

« La compétence est un ensemble de capacités cognitives, de savoirs en usage, de valeurs, d'attitudes, de comportements, que l'individu met en œuvre dans une situation donnée et en fonction d'un objectif. Ses composantes sont en interaction dynamique au moment de leur mise en œuvre, elles se constituent en une combinaison spécifique. Des dimensions socio-affectives interviennent également comme l'image de soi, la motivation. Elles déterminent l'engagement dans l'action⁴ ».

Toute la difficulté de la démarche de VAE est de savoir si une compétence exercée dans un contexte donné est transférable dans un autre contexte, ce qui renvoie à la diversité des compétences et des contextes, et à la faculté d'adaptation du candidat.

Concrètement, la personne ayant travaillé dans différents contextes aura plus de chance d'attester de la maîtrise d'une compétence en montrant sa capacité à décontextualiser et à recontextualiser, à transférer des aptitudes et des capacités.

Selon Le Boterf⁵, la compétence est un savoir combinatoire comme le montre le schéma ci-dessous :

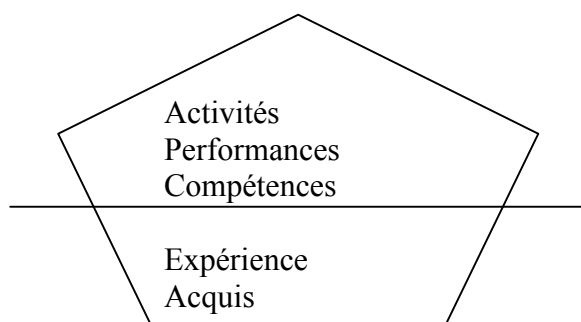


Faire preuve de la maîtrise d'une compétence est la capacité de l'individu à savoir combiner à la fois ses ressources propres et les ressources de l'environnement pour être en capacité de produire une performance dans un contexte donné, la performance étant la résolution de situations de travail plus ou moins problématiques.

⁴ Barkatoolah A. et Wittorski R., 1997, Module : « Acquisition et transfert des compétences », CNED/Université de Rouen.

⁵ Le Boterf G., 1996, Au cœur des organisations, des hommes, des compétences, Paris, UE/MPS.

Dans la VAE, une démarche rétroactive est nécessaire pour mettre en évidence les preuves que l'on va mobiliser et la façon dont cela va se faire. Cette démarche va nous conduire, en effet, à expliciter l'implicite (voir le schéma ci-dessous), c'est-à-dire à définir quelles sont les activités que l'on va retenir comme pertinentes. Dans ces activités, il faut être vigilant pour bien distinguer ce qui relève de la performance et ce qui relève de la compétence. La compétence n'est qu'un élément de la performance à laquelle d'autres éléments s'ajoutent comme les objectifs assignés par l'institution ou la structure, les moyens mis en œuvre, l'environnement, le contexte et la motivation de l'individu.



Cette démarche vise à faire apparaître la partie cachée pour essayer de déceler quels sont les acquis réels et les savoirs que maîtrise l'individu, ce qu'il a construit par l'expérience dans son travail mais aussi dans les sessions de formation qu'il a pu suivre.

Il semble important de proposer au candidat une pratique réflexive et distanciée pour aboutir à une production qui permettra d'identifier les compétences et les savoirs qui pourront être comparés aux savoirs contenus dans les diplômes. Cette démarche peut se faire par un accompagnement méthodologique du candidat avec une personne qui a la capacité à le faire parler sur ses pratiques professionnelles. A partir de son récit professionnel, le candidat pourra identifier les situations de pertinence au regard du diplôme demandé.

Une des difficultés du passage de l'expérience à la validation est de faire en sorte que tous les intervenants aient le même langage et une représentation commune des termes. Il faut aussi un accompagnement de l'équipe pédagogique pour revisiter la formalisation et la formulation des contenus des diplômes et de l'organisation des enseignements.

Le risque de la démarche par compétences est une atomisation et une réduction de la personne et des savoirs. Le fait de ne s'intéresser qu'à certaines activités risque d'occulter la personne dans sa globalité et de ne pas prendre en compte sa capacité d'adaptation, de transfert et d'ouverture.

De plus, la responsabilité de l'équipe enseignante est engagée dans la VAE puisqu'elle a pour objectif de faire accéder le candidat au reste du cursus.

Débat

Dans le débat qui a suivi cette intervention, a été souligné le risque de la démarche par compétence de réduire la personne à des savoirs spécifiques. Le retour des effets néfastes du taylorisme a même été soulevé par Omar Derras.

La réponse de Didier Paquelin a tout de suite permis de circonscrire ce risque réel, connu et combattu grâce à un accompagnement approfondi du candidat. Il a été rappelé que la démarche mise en place ne visait pas à décrire l'individu à un poste de travail donné et à la réalisation d'une tâche très spécifique. Au contraire, on essaie d'évaluer sa capacité à restituer son exercice dans une chaîne d'activités et à penser l'organisation de cette chaîne en fonction de l'environnement économique et social. On cherche à savoir ce à quoi l'individu fait référence en terme de courants théoriques quand il agit, passant ainsi des savoirs d'action à la réflexion et au référencement de ces savoirs. Le candidat doit être capable de se distancier et de participer à l'analyse de sa pratique. C'est pourquoi, on cherche à l'accompagner dans ce travail d'implication afin qu'il puisse faire un récit professionnel analysé et communicable à autrui. On qualifie cette approche où l'apprentissage se fait par l'action dans la relation aux autres de socio-constructiviste.

Le problème de la compétence du jury pour évaluer l'expérience des candidats dans des domaines très différents et le risque de tomber dans le « phénomène de l'exotisme » ont été soulevés. Les membres du jury, qui n'ont pas eu beaucoup d'expérience en dehors du monde éducatif et qui n'ont pas vécu de la société civile, peuvent se trouver fascinés par des parcours de vie et oublier ainsi le niveau d'exigence de la VAE.

Il est noté qu'en 2003, sur 2500 demandes d'information sur la VAE, moins de 100 personnes sont entrées dans cette démarche, ce qui montre bien malgré le manque de recul, que la démarche reste très limitée.

CONTEXTE GENERAL DE L'ATELIER ET REMERCIEMENTS

**Annie Najim, Titulaire de la Chaire UNESCO
Université Bordeaux 3**

Je remercie tout d'abord tous les participants à cet atelier de travail, ainsi que tous les organismes qui nous ont apporté leur soutien :

L'UNESCO représentée par Mme Christina Von Furstenberg, ainsi que les différentes composantes de la Francophonie, l'AIF et l'AUF, la Mairie de Bordeaux, et en particulier M. Jean-Yves Lavoie qui nous a fait l'honneur d'être là ce matin, l'université Bordeaux 3, représentée par Mme Hélène Mottarella, chargée de mission au service des relations internationales et par Didier Paquelin, directeur du service de formation continue.

C'est avec une certaine satisfaction que nous vous présentons les travaux que nous avons réalisés jusqu'à ce jour.

- Satisfaction, parce que ces travaux constituent l'aboutissement de plusieurs mois d'efforts menés par l'équipe de la Chaire UNESCO pour mobiliser différents partenaires autour de la question fondamentale « Quelles ressources humaines doit-on mobiliser au service d'un développement durable ? »
- Satisfaction parce que différents membres du réseau de la Chaire UNESCO, à la fois, universitaires et professionnels, ont pu comme nous nous y étions engagés, mener une recherche-action et comparer des résultats, certes encore partiels, mais qui présentent l'intérêt d'une expérience partagée entre des partenaires extrêmement divers.
- Satisfaction enfin, parce que ce bilan d'étape constitue une capitalisation provisoire qui pourra être reprise et enrichie par d'autres travaux pour parvenir à un véritable *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences* dans le développement et la solidarité.

Ce référentiel servira de support à un cursus de formations professionnalisantes ouvertes aussi à un public de formation continue et permettant la validation d'acquis par l'expérience : très

concrètement à Bordeaux 3, l'ouverture d'un certificat de compétences dans le développement et la solidarité internationale à côté de la licence professionnelle créée en 2002, au Maroc le projet d'un cursus licence-master, et en Algérie, la mise en place d'une série d'écoles d'été visant à la formation de formateurs de cadres du mouvement associatif.

Nous aborderons ce sujet dans la dernière partie de cet atelier.

Les travaux de recherche menés par la Chaire UNESCO autour de la question des *référentiels d'emploi, d'activités et de compétences* dans le développement visent à analyser les emplois pour repérer la diversité des savoirs mis en œuvre dans une situation de travail réelle et pour être en mesure de cerner les évolutions de ces emplois et des compétences y afférant. L'inscription de ces compétences dans un système de références permet de mieux définir des métiers qui émergent dans ce champ professionnel nouveau.

Mais nos travaux s'inscrivent en même temps dans une démarche plus générale : les référentiels de compétences répondent aujourd'hui aux nouvelles exigences de l'emploi et de la formation telles qu'elles se dessinent dans le cadre de la globalisation. A partir de partenariats créés entre secteurs public et privé en matière de formation, localement et internationalement, se met en place un système de gestion des compétences auquel peuvent participer plusieurs acteurs : l'Université, bien sûr, mais aussi les entreprises, les associations, les ONG, et divers organismes de formation. Les grades et les diplômes peuvent ainsi être segmentés en un certain nombre de qualifications et de compétences validables sur examen des acquis professionnels.

Il s'agit en cela d'une véritable révolution conceptuelle : la formation n'est plus conçue *a priori* pour préparer à des métiers spécifiques et prédéfinis mais on part des emplois réels, analysés *in situ* pour référencer des compétences en vue d'un référentiel des validations qui déterminera à son tour le contenu des formations. M. Paquelin a eu l'occasion de revenir plus longuement là-dessus .

Portée par l'Université, la Chaire UNESCO vise à susciter une recherche qui tiendrait compte de ces différents éléments : recherche s'inscrivant dans le long terme puisqu'elle participe à des processus de changement s'inscrivant dans la durée et porteuse de nouveaux modèles, recherche appliquée produisant analyses et solutions à moyen terme, mais également recherche pour résoudre des problèmes à très court terme.

Dans ce dernier cas, une collaboration étroite entre des universitaires et des acteurs de terrain s'impose : ces derniers sont en effet eux aussi des « chercheurs » en ce sens qu'ils doivent trouver des solutions à des problèmes immédiats nouveaux tout en les inscrivant dans une réflexion stratégique à long terme qui seule peut garantir la pérennité et l'efficacité de leur action.

C'est dans cet esprit qu'ont été menés les travaux dont nous présentons aujourd'hui les résultats : ils s'appuient sur une recherche-action, menée parallèlement en France, au Maroc et en Algérie pour définir très concrètement le profil des agents de développement dans la perspective de répondre à leurs besoins de formation. Parallèlement est menée l'analyse des différents contextes considérés, de leurs modes de gestion locaux, de leurs systèmes de représentations sociales et politiques, voire culturelles. Une réflexion sur les enjeux des pratiques sociales qui émergent, sur les stratégies des acteurs qui participent à ces évolutions (institutions, associations, ONG, entreprises), sur le fonctionnement des réseaux qui se constituent, permet d'appréhender l'articulation des dynamiques locales et des dynamiques globales. Une analyse des changements induits par l'arrivée sur des espaces locaux jusqu'alors assez peu ouverts sur l'extérieur, de ressources nouvelles, de savoirs et d'outils pédagogiques nouveaux, voire d'une culture autre, dite « moderne », celle de la mondialisation, est également nécessaire pour éviter le transfert brut de dispositifs mis en place ailleurs et de ce fait inadaptés.

Au vu des compétences requises, dans les situations étudiées dans les trois pays, nous nous sommes interrogés sur l'existence d'un « cœur de métier » commun, et nous tenterons durant ces deux journées d'enrichir les réponses proposées, par la confrontation avec d'autres travaux et l'appréciation portée par plusieurs professionnels.

Nous apporterons ainsi une nouvelle pierre à l'édifice de ce référentiel, qui par la formalisation des caractéristiques du métier d'agent de développement local et la mise en valeur de ses spécificités, permettra de faciliter sa reconnaissance, notamment institutionnelle, et de créer une identité collective relative à ce métier.

Ce faisant, nous souhaitons vivement impulser et renforcer une dynamique de travail collectif autour de ces questions : aujourd'hui toute association d'envergure travaille à « son » référentiel pour mettre en place « sa » formation. Cette situation de travail atomisé s'inscrit

dans le contexte de cette « cité par projet » décrite par Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage : « Le nouvel esprit du capitalisme ». Si l'on veut donner du sens à cette multitude d'actions éclatées et aider au renforcement du capital humain au service du développement et de la solidarité, il est impératif de capitaliser les expériences, de regrouper les forces et de faire jouer les complémentarités au service de la formation. L'objectif principal de ces deux journées est de nous y aider.

APPROCHE COMPETENCES DANS LES METIERS DE L'ANIMATION ET DU SPORT

**Jean-Pierre Augustin, Président de l'ONMAS,
Observatoire national des métiers de l'animation et du sport**

Université Bordeaux 3

Jean-Pierre Augustin souligne la richesse de cette rencontre en terme de savoirs et de contacts. Dans son exposé, il rappelle quelques données générales et historiques sur les métiers du développement avant de présenter l'ONMAS, sa naissance et ses missions. Il fait part des réels besoins en formation du secteur, des risques d'une multiplication incontrôlée de l'offre de formation et de la nécessité d'ouvrir le débat au niveau national.

Un rappel historique permet de situer l'apparition du mot « développement » en France. La configuration de la société française où un courant confessionnel, un courant laïque et un courant socialiste se sont succédés, ce qui explique l'évolution des mots dans ce domaine. On parle d'éducation populaire, puis d'animation et de développement. La société changeant, on assiste à une évolution des temps et des lieux sociaux : on peut prendre par exemple le nombre d'heures travaillées qui est divisé par trois, entre 1900 et 2000 et le nombre d'heures de temps libre qui lui, est multiplié par quatre, ce qui entraîne une organisation différente de la société. De plus, les transformations du paysage administratif français et les mobilités font évoluer les lieux sociaux. Le découpage, tel qu'il existe, est inadéquat pour le fonctionnement et le développement des bassins de vie. La DATAR a pour mission de répondre à ce problème en proposant de nouvelles entités⁶. C'est une question de recomposition des territoires qui se pose au Nord comme au Sud⁷. Pour répondre à ce nouveau besoin, il faut des agents, des animateurs, des techniciens, à côté des élus, qui soient capables d'accompagner le changement et compétents.

Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministère de la jeunesse et des sports ont décidé de créer en avril 2000 un Observatoire

⁶ Une quinzaine de communautés urbaines de plus de 500 000 habitants, 140 aires urbaines de 50 000 à 500 000 habitants et 3500 communautés de communes de moins de 50 000 habitants sont à créer.

⁷ La question au Sud est plus urgente et plus problématique.

National des Métiers de l'Animation et du Sport qui a pour mission d'accompagner tout le secteur de l'animation et des associations vers la voie de la professionnalisation.

Il est composé de trois collèges de six personnes ; le premier regroupe les représentants des deux ministères, le deuxième les partenaires sociaux avec les syndicats d'employeurs et les syndicats de salariés et le troisième des personnes compétentes, des enseignants notamment.

L'originalité de cet Observatoire est de réunir les partenaires sociaux et les représentants de l'Etat pour mener ensemble une réflexion sur de nouveaux métiers et chercher à mettre en évidence des référentiels de compétences, de savoirs et de métiers.

En conclusion, trois idées sont retenues :

- dans le domaine de l'animation et du développement, un immense potentiel de personnes intéressées (220 à 250 000 personnes travaillant en équivalent temps plein) ont déjà des savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire et souhaitent passer d'un statut de bénévole à un statut de professionnel. Un gros travail de formation est à réaliser pour la majorité d'entre elles qui n'ont pas de diplôme. La question est de répondre adéquatement à cette demande et de ne pas former des "légions d'intermittents du développement".
- le souci omniprésent de l'ONMAS, qui découle du constat précédent, est de veiller à ne pas multiplier les formations et les référentiels afin d'éviter de créer des niches professionnelles qui finiront par poser problèmes.
- la réflexion menée ici doit s'élever à un niveau national et ministériel avec les partenaires sociaux sinon les référentiels sur les métiers du développement n'auront pas de validation officielle.

LES INCIDENCES D'UNE APPROCHE PAR COMPETENCES DANS LE SYSTEME DE FORMATION AU MAROC

**Abdellatif Bouazza, Université Mohammed V -
Rabat-Souissi, Maroc.**

L'exposé propose une vision de l'approche par compétences comme une réponse à la « défaillance » de l'Université au Maroc. Le terme de défaillance, un peu fort *a priori*, doit être replacé dans le cadre de la réforme universitaire actuellement mise en place.

L'exposé s'articule de la façon suivante :

- le constat avant la réforme ;
- les objectifs de la réforme universitaire ;
- rappels et idées de l'approche par compétences ;
- les incidences attendues ;
- les craintes et les limites de cette réforme.

Le constat avant la réforme

Concernant la vie de l'Université marocaine, le premier constat que l'on peut faire, jusqu'en 2002-2003, est que la politique de l'Etat est caractérisée par une culture bureaucratique et conformiste. Elle est sous-tendue par une stratégie fortement sécuritaire dans le domaine de l'enseignement et plus particulièrement dans l'enseignement supérieur. L'Université était perçue de façon très négative par l'Etat marocain parce qu'elle donnait et continue à donner des cadres qui peuvent contester les visions de l'Etat.

Le second constat est l'absence d'une vision globale et d'une véritable stratégie de mise à niveau de l'Université sur le plan pédagogique, scientifique et organisationnel.

Le projet de réforme engagé par le roi Hassan II dès 1996 tente d'y remédier. Mais le processus est long et difficile.

Le troisième constat est que l'Université marocaine est déconnectée de la réalité socio-économique. Le résultat est qu'elle est une «fabrique de chômeurs » malgré les efforts des enseignants.

Le quatrième constat est l'absence de motivation à tous les niveaux de la part des enseignants chercheurs. Ils ne se sentent pas impliqués dans une dynamique pédagogique et de recherche.

Il en découle une absence d'initiative, d'autant plus que les enseignants porteurs d'initiatives sont parfois mal vus.

Le cinquième constat est la faible production intellectuelle et l'absence d'innovation. On encourage par là la médiocrité et on la reproduit. Ce constat porte atteinte à l'image des enseignants.

Les objectifs de la réforme universitaire au Maroc :

- L'un des objectifs de la réforme est de faire participer l'Université à la dynamique d'un projet de société et à l'élaboration d'une politique de développement durable et intégré. Cela vise à lui permettre de retrouver et de jouer son rôle principal qui est la contribution au changement à travers la production intellectuelle, la mise en place de savoirs et de savoir-faire en phase avec la réalité.

- Le deuxième objectif est la démocratisation, la modernisation et l'ouverture de l'Université sur son environnement socio-économique et politique, autrement dit, construire une Université «citoyenne ».

En ce qui concerne le processus de démocratisation, c'est la première fois que l'on assiste à la participation des enseignants au choix des présidents et des doyens au Maroc qui seront présentés ensuite au ministre et au Palais.

La modernisation de l'Université signifie qu'elle doit se remettre en cause du point de vue de son organisation, de sa gestion et de l'utilisation des nouvelles technologies telles que les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'Université est aussi appelée à s'ouvrir sur son environnement pour y adhérer, y participer et y apporter une valeur ajoutée.

- Le troisième objectif est la refonte de l'architecture pédagogique dans le sens d'une priorité aux formations professionnalisantes. Une nouvelle approche pédagogique voit le jour : on ne parle plus en terme de matières mais en terme de modules ou de filières. Cela donne la possibilité aux étudiants de capitaliser les modules pour obtenir un diplôme. Ils peuvent ainsi se responsabiliser, faire des choix et savoir où ils vont. On attend beaucoup de ce nouveau dispositif que l'on considère comme un apport fondamental.

- Le quatrième objectif est de diversifier et de multiplier les offres de formations afin de répondre au maximum de besoins. Avant la réforme, les formations étaient décidées par le ministère, les possibilités étaient réduites. Aujourd'hui, on a plus de choix et l'implication des enseignants est plus grande puisqu'ils peuvent proposer des formations, sous réserve de l'accréditation d'une commission désignée par le ministre de tutelle.

- Le cinquième objectif est d'introduire de nouveaux systèmes de suivi et d'évaluation permettant de mettre à jour les savoirs et les savoir-faire.

L'orientation générale de la réforme est la professionnalisation d'un certain nombre de filières. C'est dans ce domaine que l'approche par compétences a sa place.

L'approche par compétences

La compétence est un état ou une qualité globale de la personne qui résulte de l'intégration appropriée des savoirs, savoir-faire et savoir-être pertinents à un domaine professionnel donné. La compétence est donc par nature polyvalente et transversale, ce qui signifie que quelqu'un de compétent pourra mettre en œuvre ses compétences dans un certain nombre de champs professionnels.

L'approche par compétences est une manière d'articuler les composants d'un programme d'étude centré sur l'apprentissage effectif des étudiants en terme de savoirs et savoir-faire complexes. Elle se concentre essentiellement sur la résolution des problèmes et des attitudes.

Il est encore trop tôt pour évaluer la réforme au Maroc mais on peut déjà dire qu'il est difficile de passer d'une logique à une autre en terme de méthode pédagogique par exemple. Aujourd'hui, on veut un étudiant citoyen qui sache réfléchir et avoir un esprit critique. L'approche par compétences est considérée comme pouvant répondre à ce besoin.

Les incidences attendues

Les incidences *attendues* de cette approche -on ne dispose pas d'assez de recul pour juger de l'impact réel-, se situent à trois niveaux : sur l'étudiant, sur l'enseignant et sur l'Université.

- L'approche par compétences doit permettre à l'étudiant de développer ses compétences en matière de communication, écriture, lecture, écoute, utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication, utilisation des données quantitatives et usage du langage technologique. De gros efforts sont faits dans ce sens à l'Université de Rabat-Souissi par exemple.

L'étudiant va pouvoir développer ses capacités analytiques c'est-à-dire l'observation, le raisonnement, la structuration de la pensée. Il va également pouvoir développer ses habiletés en matière de résolution des problèmes. C'est la fin du cours magistral où l'enseignant est le seul à détenir le savoir, ce qui suppose une remise en cause. L'étudiant, quant à lui, doit montrer une attitude participative au niveau même de la conception du cours, ce qui suppose des groupes restreints, et se révèle difficile à réaliser vu le nombre d'étudiants entrant à

l'Université et le manque de personnel enseignant. Par conséquent la démarche par résolution des problèmes sera difficile à mettre en place dans une première étape.

On attend de la réforme qu'elle permette de développer l'esprit d'initiative, l'expression des idées et des sentiments des étudiants et la mise sur pied de projet. On tente, par-là, d'inculquer un esprit d'entreprise et de créativité aux étudiants.

Il s'agit aussi de développer les habiletés en matière d'interactions sociales. Cela passe par la capacité à analyser ses comportements sociaux en situation de travail en groupe et à être en mesure d'interagir adéquatement dans une pluralité de contextes. L'implication sociale des étudiants dans un contexte communautaire donné doit être facilitée et encouragée.

Il s'agit aussi de développer l'esprit de synthèse des étudiants de façon à pouvoir articuler des préoccupations globales avec des situations locales dans un contexte disciplinaire ou professionnel donné.

- Le deuxième type d'incidences attendues concerne les enseignants :

L'enseignant est appelé à changer et à trouver des méthodes pédagogiques innovantes dans le cadre de l'approche par compétence afin de répondre à des besoins spécifiques. La pédagogie de masse est révolue, il faut laisser la place à la démarche participative. L'enseignant est amené à travailler à partir de situations problèmes et doit développer et utiliser de nouveaux moyens d'enseignement, notamment les nouvelles technologies. Il doit avoir une planification plus souple des cours et respecter scrupuleusement le volume horaire de chaque module.

Il doit aussi tendre vers de nouveaux systèmes d'évaluation qui permettent à l'étudiant d'exercer sa réflexion. Il faut enfin éviter le cloisonnement disciplinaire, démarche qui sera facilitée par l'approche par compétence.

- Un dernier type d'incidences attendues se situe au niveau de l'Université.

L'Université, de par son cadre juridique, a aujourd'hui une autonomie financière et administrative vis-à-vis du ministre de l'enseignement supérieur. Par conséquent, elle doit avoir une mission claire, des objectifs à atteindre et des plans de développement à mettre en œuvre. Elle est appelée à intégrer totalement son environnement socio-économique afin de pouvoir répondre à toutes les attentes. Elle est aussi appelée à mobiliser des moyens financiers, matériels et surtout humains.

Le recrutement de nouveaux enseignants et des investissements matériels paraissent incontournables pour permettre à la réforme d'atteindre ses objectifs ; de plus, l'accompagnement, la formation et la motivation, notamment financière, du personnel administratif et enseignant doivent être relevés pour créer un environnement de travail

stimulant. Enfin, l'Université doit développer son partenariat et sa coopération à l'échelle nationale et internationale.

Les craintes et les limites de cette réforme

On craint déjà un manque de moyens, surtout humains. Les enseignants risquent de supporter un fardeau de travail trop important, ce qui pénaliserait gravement leurs activités de recherche comme c'est déjà le cas aujourd'hui. On peut par ailleurs craindre la prédominance d'une logique marchande et économique sur le monde éducatif : on assiste, en effet, à une course aux formations payantes. Enfin, un déficit d'accompagnement de l'Université, surtout juridique, pourrait porter atteinte à la réussite de cette réforme.

Débat

Au cours du débat qui a suivi cet exposé, des interventions des participants ont complété ce tableau assez noir de l'Université marocaine et de la réforme.

Ainsi, M. Souaki de l'Espace Associatif marocain a souligné l'absence d'une véritable volonté politique d'impliquer tous les acteurs de la société marocaine dans cette réforme et de faire de l'enseignement un tremplin pour le changement. Les recrutements, notamment, font souvent l'objet de critiques car ils sont faits de manière hâtive et peu rigoureuse quant aux compétences réelles du postulant, ce qui porte atteinte ensuite à l'image des enseignants.

Le sentiment d'une réforme mal engagée est partagé par M. Bouazza. En effet, des conditions préalables sont nécessaires pour que la réforme ait des chances de réussir : il faut en particulier qu'elle soit intégrée dans une réforme globale de l'enseignement et une stratégie de développement du pays.

Omar Derras (CRASC, Algérie) a souligné en outre la similitude avec la situation algérienne concernant le manque de motivation des étudiants à l'Université. Par ailleurs, l'optimisme du changement des méthodes d'évaluation au Maroc vers un système de rattrapage plus fréquent et jugé plus motivant pour les étudiants a été relativisé par les résultats de ces méthodes utilisées en Algérie depuis quelques années qui conduisent à une baisse de niveau importante. Le manque de moyens humains en terme de personnels, très peu de candidats étant intéressés par l'Université, condamne à terme la réforme par une impossibilité à assurer la relève de ses personnels.

D'autres intervenants ont fait des parallèles avec la situation de l'Université française bien que le contexte soit différent. Si l'Université française dispose de plus de moyens que les deux pays maghrébins cités, des points communs ont été relevés comme l'absence d'une vision globale, la déconnexion de l'Université avec la réalité, des méthodes pédagogiques archaïques et le manque de motivation de certains enseignants-chercheurs. La question de la capacité à mettre en place des formations professionnelles et professionnalisantes pour répondre à des besoins réels a été posée. Ces problèmes communs ont amené à la constatation que les défis pour l'avenir sont communs quelles que soient les Universités.

**PRESENTATION DE LA DEMARCHE
PAR LES RESPONSABLES DE
L'ENQUÊTE REALISEE**

RAPPELS DES RECHERCHES MENEES DANS LE CADRE DE LA CHAIRE UNESCO

**Elisabeth Hofmann, professeure associée
Université Bordeaux 3**

Elisabeth Hofmann rappelle les trois études spécifiques menées dans le cadre de la *Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable* :

- Une enquête sur le *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences* des cadres de niveau intermédiaire, agents de développement, en France ou en tant qu'expatrié à partir de la France ;
- Une enquête, basée largement sur le modèle de l'enquête française, sur les profils et les activités des agents de développement du secteur associatif au Maroc ;
- Une enquête sur les activités, les responsabilités, les contraintes et les besoins en formation des agents de développement du secteur associatif et non-associatif dans la ville d'Oran et ses communes, en Algérie.

Les objectifs communs de ces trois études étaient :

- de faire ressortir au mieux **le ou les profils des agents de développement dans chaque pays** afin de contribuer à la reconnaissance de la spécificité de ce secteur en voie de professionnalisation (à des degrés très divers...), et aussi en vue d'envisager les perspectives d'évolution des carrières des agents de développement à travers des modèles de mobilité professionnelle ;
- de mieux **définir les besoins en formation** (initiale et continue) existants ; cette démarche s'inscrit étroitement dans l'ingénierie de formation et visera, à terme, l'élaboration d'un ou de plusieurs référentiel(s) de formation des agents de développement ;
- de cerner les convergences et les divergences entre les différentes situations, permettant des éclaircissements sur les degrés d'**adaptation nécessaire des formations** ou modules de formation élaborés, avant de pouvoir les proposer dans **un autre contexte et une autre réalité socio-économique, politique, culturelle et professionnelle** (et par extension, d'émettre des hypothèses sur l'homogénéité des besoins en formation des agents de développement au Nord et au Sud).

Ces trois études, leurs démarches et leurs résultats sont présentés dans l'ouvrage : "L'agent de développement et le Sud – tentatives pour circonscrire un profil professionnel", HOFMANN, Elisabeth, NAJIM, Annie (dir.), MSHA/Bordeaux, Karthala, Paris, 2003.

L'ENQUETE AU MAROC : DEMARCHE ET PRINCIPAUX RESULTATS

**Aziz Chaker, consultant Helen Keller International
Coordinateur de l'étude au Maroc.**

Aziz Chaker remarque que la démarche de référentiel est totalement nouvelle au Maroc non seulement en milieu associatif mais aussi dans les collectivités locales et l'Etat. Son exposé consiste en une ébauche d'étude de faisabilité sur le *référentiel des emplois, activités et compétences* en milieu associatif marocain.

Rappel du contexte marocain

Un bref rappel du contexte économique et social du Maroc permet, dans un premier temps d'amorcer la problématique.

Les années quatre-vingt sont marquées par un recul de "l'Etat-providence" (on entend par-là un Etat qui assure un emploi aux jeunes diplômés de l'Université, qui subventionne les produits de base, etc), dans le secteur économique et social, renforcé par les politiques d'ajustements structurels voulues par les organismes internationaux. Sur le plan des équilibres macro-économiques, les résultats sont jugés satisfaisants mais l'économie demeure très vulnérable et la croissance très instable. Sur le plan social et humain, les résultats restent insuffisants par rapport à des pays voisins et économiquement comparables (les indicateurs de développement humain sont mauvais avec en particulier un alphabétisme féminin important, une insuffisance pour l'accès à l'eau potable et à l'électricité, une couverture sociale quasiment absente, surtout en milieu rural). On assiste à une recrudescence de la pauvreté dans les années quatre-vingt-dix, surtout en milieu rural où l'agriculture est très peu productive bien qu'elle soit déterminante pour la croissance économique car l'ensemble des secteurs en dépendent de façon plus ou moins directe. De plus, la mondialisation et la compétitivité internationale accroissent les difficultés du secteur économique du Maroc. En ce qui concerne les projets de décentralisation, les objectifs ne sont pas réalisés.

Les services déconcentrés de l'Etat n'ont quasiment pas d'autonomie de gestion ni de décision. Les collectivités territoriales sont encore trop souvent confinées dans la simple gestion administrative et ne sont pas rentrées dans l'aire de l'intervention économique. Elles subissent un contrôle de tutelle très lourd de la part du ministère de l'intérieur. Cette tutelle tend à

étouffer l'apprentissage local de l'autonomie ; elle entrave le partenariat et les synergies potentielles entre les acteurs locaux. Les départements sectoriels sont cloisonnés et travaillent sans concertation, ce qui pose de sérieux problèmes pour le développement en milieu rural. De plus, le niveau local dispose de très peu de ressources financières propres, ce qui ralentit les actions de développement.

Le contexte marocain nous amène au constat que de nouveaux besoins apparaissent en terme de développement humain, de modernisation des institutions et des procédures, de renforcement de la transparence et des systèmes de responsabilisation, d'accélération de la déconcentration et de la décentralisation, du droit à l'information et à la participation des populations.

Face aux déficits avérés de l'Etat en matière d'infrastructures et services sociaux divers, la société civile s'organise et le secteur associatif en particulier se développe. Cependant, ce secteur présente de grandes faiblesses organisationnelles et institutionnelles. Son extension est certes fondée sur le volontarisme et le bénévolat mais son développement est tributaire de sa professionnalisation.

La typologie des associations marocaines

Il est souligné la nécessité d'avoir une vision globale du monde associatif pour respecter le principe de représentativité des associations enquêtées et la pertinence du référentiel qui va en découler.

Le secteur associatif est jeune au Maroc, il est né principalement à la fin des quatre-vingt-dix. Les membres sont des bénévoles pour la grande majorité, ce qui est le cas des associations enquêtées au sud du pays : l'échantillon considéré est composé d'associations villageoises animées exclusivement par des bénévoles.

Le profil des personnes interrogées est résumé dans le tableau suivant :

Catégories socioprofessionnelles
47% Fonctionnaires (éducation nationale en majorité)
20% Commerçants, artisans
13% Ouvriers, techniciens
10% Paysans
10% Divers autres métiers
Niveaux d'instruction
25% DEUG ou plus
33% Niveau secondaire avec ou sans BAC.
32% Niveau primaire
10% Pas de niveau officiel (niveau coranique)

La deuxième catégorie de l'échantillon, des associations du nord du Maroc, disposent d'équipes de salariés permanents (1,2,3 personnes) payés sur projet. Leur statut est précaire, lié à la durée du projet. Leurs fonctions ne sont pas clairement identifiées par rapport à celles des volontaires et du conseil d'administration. La frontière entre professionnels et bénévoles et le partage des compétences sont flous. De plus, les salariés n'ont souvent pas le poids socioculturel et symbolique suffisant, ni même les compétences pour s'imposer devant les présidents qui sont souvent des professeurs ou des militants de syndicats.

La troisième catégorie sur laquelle porte l'enquête est constituée d'associations ou d'organisations non gouvernementales très minoritaires à Rabat ; ces associations ont entre 10 et 15 salariés permanents. On peut citer par exemple l'Espace associatif avec 6 permanents, AMSED et Helen Keller International avec 12 à 15 permanents. Ces structures ont atteint un certain seuil de professionnalisme et peuvent aspirer à un référentiel plus ou moins normé.

Cependant, au Maroc, il n'existe pas de nomenclature d'emploi de l'agent de développement et le métier que recouvre ce titre n'est pas reconnu, ce qui pose des problèmes pour l'élaboration du référentiel et sa pertinence. D'autre part, le questionnaire tel qu'il avait été arrêté n'a pas pu être utilisé tel quel dans le contexte spécifique marocain. Il a fallu avoir recours à des compléments d'analyse pour rendre compte de la situation réelle.

Les résultats de l'enquête

- ***L'intitulé des emplois*** : on retrouve souvent responsable, chef de projet, coordinateur.
- ***Le contenu des emplois*** : il est très variable, ce qui ramène à la diversité des activités des associations dans la réalité mais aussi à la fiabilité plus ou moins grande des déclarations des personnes interrogées.

- Les missions clés :

La mission de relais entre les dirigeants des associations et le terrain (population, représentants locaux ..) est mise en évidence. Cette mission vise à la *mise en œuvre des objectifs et des plans d'actions* fixés par les dirigeants en veillant, si possible, à une cohérence d'ensemble.

- Les activités et les tâches :

- *le management de projet précis* : étude du milieu et de faisabilité, identification et montage du projet, recherche de financement, suivi et évaluation de projet.

- *la mobilisation, l'accompagnement et la coordination* des divers partenaires notamment la population et les autres associations.

- *les activités de formation, l'organisation de formations informelles* comme l'appui et le conseil aux associations partenaires ou l'élaboration de supports pédagogiques.

Dans la réalité, cela se limite souvent à la mise en place de la logistique, la réunion de documents, la mobilisation des personnes ressources extérieures à l'association.

- *les fonctions de représentation de l'association à l'extérieur.*

L'ENQUÊTE EN ALGERIE : DEMARCHE ET PRINCIPAUX RESULTATS

Omar Derras, chercheur au CRASC,
Coordinateur de l'étude en Algérie

Omar Derras nous rappelle que les objectifs essentiels de cette étude étaient d'identifier les problèmes et les contraintes significatives entravant le bon fonctionnement du travail des agents impliqués dans des projets de développement et de repérer les besoins en formation exprimés par ces responsables afin de les doter d'un cycle de formation adapté.

Rappel historique et constats actuels

Un bref rappel du contexte dans lequel est né le mouvement associatif en Algérie nous permet de mieux comprendre la suite de l'exposé.

Dans les années quatre-vingt-dix, l'Algérie engage un processus complexe de réformes structurelles dont la finalité est la mise en place des mécanismes d'une économie de marché. Ces réformes visent aussi à favoriser l'ouverture politique, la démocratisation de l'Etat et l'émancipation de ses institutions. L'Etat ne peut et ne veut plus être le seul acteur de développement et de changement de la société. On assiste alors à un foisonnement de nouveaux acteurs dans le secteur associatif et non associatif. En ce qui concerne le secteur associatif, on retrouve beaucoup de similitudes avec le Maroc. C'est un mouvement jeune et il n'y a pas encore de culture associative. Cependant, le taux de participation associatif est plus faible : 5% seulement (11% au Maroc et 42-44% en France).

Le tissu associatif en Algérie est composé à 99% de bénévoles ; très rares sont les associations qui disposent de permanents.

Le constat actuel est que les associations sont confrontées à trois problèmes : un problème réglementaire et législatif qui opacifie les relations entre pouvoir public et associations, un problème financier, humain et matériel qui crée une dépendance totale des associations vis-à-vis des pouvoirs publics et des problèmes structurels et organisationnels qui entravent l'émergence d'une force de propositions.

Démarche méthodologique

Le questionnaire de départ a été un peu remodelé avec une majorité de questions fermées et quelques questions ouvertes portant sur les objectifs de la structure, les missions clés et les activités principales de l'agent, les conditions d'accès, les conditions de travail, l'organisation interne, les contraintes et les difficultés, les besoins en formation, l'auto-évaluation de leur fonction, l'appréciation de leur emploi.

L'enquête a eu lieu dans le secteur associatif et le secteur non associatif auprès de cadres liés directement ou indirectement à un projet de développement parce que le profil d'agent de développement local n'existe pas en Algérie.

L'échantillon est composé, pour le secteur associatif, d'une dizaine d'associations, sept associations locales d'Oran et trois associations nationales. Pour le secteur non associatif, on a interrogé des responsables de l'urbanisme, de l'emploi et de la culture.

Résultats

Malgré quelques réticences de nombreux responsables à répondre aux questionnaires, on est parvenu au constat général d'une très faible diversité dans les missions des associations ; soit elles font de petites activités routinières, soit elles ont l'ambition d'être polyvalentes, mais face à un manque cruel de moyens, elles ne parviennent pas à satisfaire leur ambition.

L'étude permet ensuite de dégager deux types d'agent de développement dans le secteur associatif : les agents de développement appartenant à des associations localisées à Alger bénéficient de bonnes conditions de travail. Ces associations sont bien intégrées dans le réseau international et ont des moyens financiers. Elles font un travail de bureau d'étude et d'expertise.

Mais la grande majorité des agents de développement sont dans de petites associations qui travaillent sur des projets conjoncturels. Ces associations souffrent d'un déficit énorme en formation et en moyens. Les agents de développement sont découragés et démotivés.

Dans le secteur non associatif, les missions sont clairement identifiées, la cohérence entre les objectifs et les missions est plus grande que dans les associations. Le profil de l'agent de développement est déterminé par la spécificité de chaque secteur économique.

Dans les deux secteurs, on note que les responsables souffrent encore d'un manque de décentralisation du pouvoir de décision et de responsabilité.

LA PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE EN FRANCE : COMMENT DEFINIR UN METIER EMERGENT ?

Elisabeth Hofmann, professeure associée

Université Bordeaux 3

Le contexte professionnel français

Le milieu professionnel choisi pour l'étude française était celui des ONG de solidarité internationale, appelées aussi OSI (Organisation de Solidarité Internationale) ou ASI (Associations de Solidarité Internationale) et le domaine de la coopération décentralisée (hors fonctionnaires). Plus particulièrement, l'étude s'est concentrée sur les cadres intermédiaires de ce secteur.

Le choix et la construction des outils

Des travaux préalables de la Chaire UNESCO (les ateliers de travail à Rabat en mars 2001 et à Bordeaux en octobre 2001), est ressortie la définition suivante de notre objet de recherche : *« L'agent de développement⁸ (dans un cadre associatif) est le professionnel qui contribue, facilite, participe, à l'amélioration du bien-être socio-économique des groupes sociaux par l'accompagnement des dynamiques locales »*. Ce travail entamé a permis de poser les bases de la construction de l'étude.

La démarche adoptée pour l'étude part d'une "photographie" des activités menées par les personnes concernées, permettant ensuite de déterminer les compétences précises qui sont nécessaires pour mener ces activités, en tenant compte des contraintes, des relations externes et internes, du contexte, etc. La description de ces activités réelles des agents de développement enquêtés et leur regroupement en activités-types significatives représentent les fondations de tout *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences*.

Le questionnaire élaboré contenait quatre rubriques :

- L'intitulé de l'emploi
- La mission
- Les activités

⁸ Différentes options de qualificatifs (local, social, durable) ont été discutées, sans arriver à un compromis.

- Le tableau des relations

Le public visé était constitué par les cadres de niveau intermédiaire, « généralistes » du développement. L'échantillon se répartit de la manière suivante :

- 14 personnes travaillant au siège d'ONG de solidarité internationale en France ;
- 7 personnes travaillant au sein d'ONG dans un pays du Sud ;
- 8 personnes travaillant au sein de structures de développement local en France, dont 6 exclusivement avec un public issu de l'immigration ;
- 2 personnes travaillant au sein de structures de coopération décentralisée en France ;
- 1 personne travaillant en France pour une ONG de solidarité internationale sur un poste de technicien.

Les différentes étapes poursuivies

- Première phase d'enquête des personnes de l'échantillon

- Dépouillement et analyse des réponses :

- Regrouper les activités déclarées pour déterminer des activités-type
- Définir les données, les contraintes et la finalité de chaque action
- Déterminer le noyau de l'emploi type, ses extensions éventuelles et sa finalité globale
- Construire une grille de validation des premiers résultats d'analyse pour ajuster les informations recueillies auprès des professionnels interrogés

- Deuxième phase d'enquête

- Approfondissement de l'analyse

- Présentation des résultats selon un format inspiré des référentiels d'emploi, d'activités et de compétences de l'AFPA

Résumé des résultats

- La définition de la mission et de la finalité d'emploi

L'agent de développement a pour vocation d'accompagner et d'appuyer des populations ou les acteurs de terrain (représentants d'association et autres, surtout au Sud, mais aussi au Nord) pour créer les conditions nécessaires pour le déploiement d'initiatives, au Sud, en faveur d'un développement durable (socialement, économiquement et écologiquement), maîtrisé à terme par les populations locales elles-mêmes.

- La finalité peut être présentée en trois volets

- Renforcer les capacités des populations locales, des structures issues de ces populations locales (au Sud) et/ou de leurs structures d'appui, les soutenir pour qu'elles maîtrisent, à terme, leur propre développement ;
- Accompagner le montage, la mise en oeuvre et le suivi des actions de développement dans des pays du Sud ;
- Contribuer à sensibiliser l'opinion publique, des décideurs ou des groupes de personnes spécifiques au Nord, aux enjeux des relations Nord-Sud.

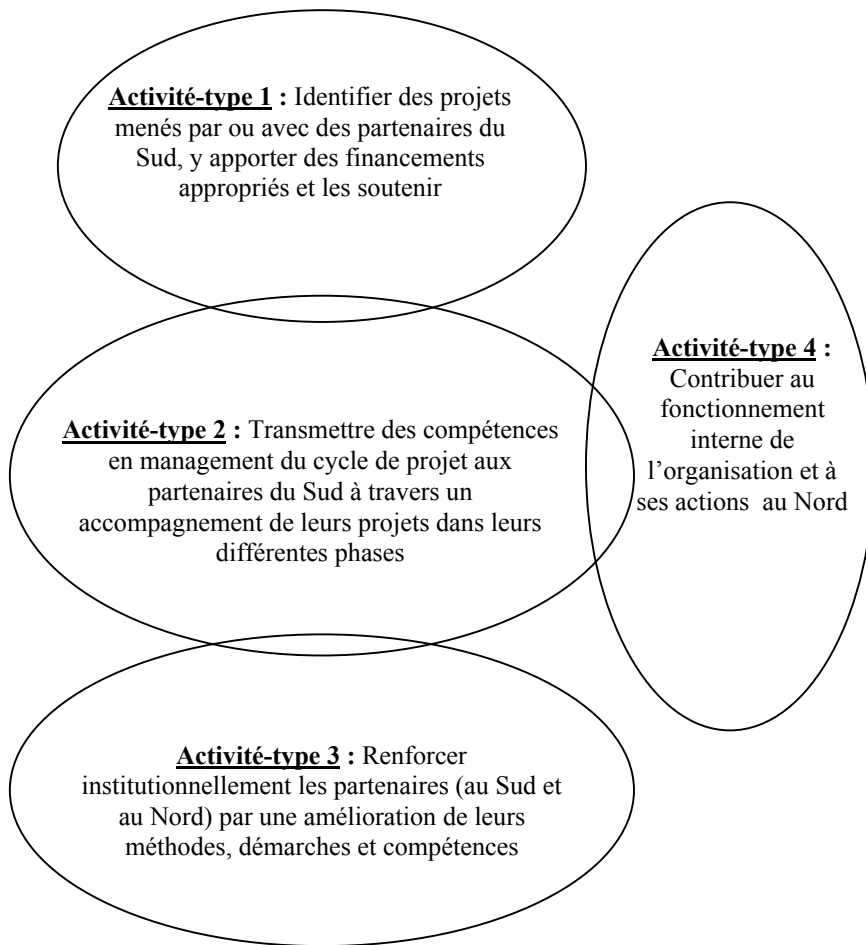
- Les activités-types

- *Activité-type 1* : Identifier des projets menés par ou avec des partenaires du Sud, y apporter des financements appropriés et les soutenir ;
- *Activité-type 2* : Transmettre des compétences en management du cycle de projet aux partenaires du Sud à travers un accompagnement de leurs projets dans leurs différentes phases ;
- *Activité-type 3* : Renforcer institutionnellement les partenaires (au Sud et au Nord) par une amélioration de leurs méthodes, démarches et compétences ;
- *Activité-type 4* : Contribuer au fonctionnement interne de l'organisation et à ses actions au Nord

- Le cœur du métier

L'hypothèse de départ que l'agent de développement (dans la solidarité internationale) travaillant à partir du Nord et celui qui est expatrié au Sud exercent au fond le même métier est vérifiée par l'échantillon qui ne montre pas de différences systématiques et fondamentales entre ces deux types d'emplois.

Les activités types 1 et 2 sont liées directement à des projets précis qui seront identifiés, soutenus et accompagnés pendant un, voire plusieurs cycles. La troisième activité vise plus particulièrement le renforcement des capacités institutionnelles et des compétences allant au-delà de la maîtrise d'un projet particulier. La quatrième activité concerne des tâches internes et les activités d'information, de sensibilisation, d'échange et de plaidoyer/lobbying qui visent un public intéressé, le grand public et/ou les décideurs au niveau national et international.



Ces quatre activités types ne sont pas entièrement séparées l'une de l'autre, mais se chevauchent partiellement. Un des critères qui a déterminé cette répartition des activités-types est la question suivante : l'agent de développement, a-t-il la maîtrise d'ouvrage ou a-t-il une fonction encadrante auprès du maître d'ouvrage ? Où se trouve la limite entre d'un côté l'accompagnement d'une initiative en vue de transférer des compétences au partenaire et, d'un autre côté, un "tutorat" qui influence considérablement l'initiative en question et qui met le partenaire dans une position relativement passive de récepteur de conseils (si ce ne sont pas de consignes) et de fonds ? En effet, la frontière entre ces activités peut être floue dans certains cas et les réponses des agents de développement n'étaient pas toujours sans ambiguïté à cet égard, car elles ne distinguaient pas forcément ce niveau d'appui de celui de "faire" directement (avec, voire à la place du partenaire). Cette imprécision relative est sans doute en partie due à la forme de l'enquête (questionnaire à distance, pour la majorité des enquêtés), mais par ailleurs aussi à ce défi majeur du métier : l'agent de développement veut en principe "faire faire" (fonction d'appui ou d'encadrement), mais dans des cas concrets, selon les compétences des partenaires, cette fonction peut atteindre ses limites. L'agent de

développement encadre quand cela s'avère suffisant, mais tente par ailleurs de combler les lacunes des partenaires, de mettre en forme leurs avis exprimés, de jouer le rôle de relais entre eux et d'autres organismes... les fonctions d'appui et celle de "faire" à la place des partenaires sont alors toutes les deux présentes.

Concernant ces zones de chevauchement, les caractéristiques de la méthode des *référentiels d'emploi, d'activités et de compétences*, telle qu'elle a été conseillée par l'AFPA, n'ont pas été respectées rigoureusement : les activités ne sont pas entièrement séparées les unes des autres. En effet, nous nous trouvons face à des activités qui ne sont pas strictement chronologiques ni subordonnées, ce qui rend leur séparation nette difficile. L'autre raison d'une certaine imbrication des activités vient du fait qu'elles poursuivent parfois plus d'une finalité à la fois et que les finalités sont liées entre elles. Certains des agents de développement interrogés l'ont exprimé ainsi : "l'appui et le soutien de projets précis n'est *in fine* qu'un moyen pour amener nos partenaires à mieux maîtriser leurs propres initiatives et à terme à se passer de nous". Néanmoins, cet accompagnement de projets concrets reste très important, entre autres parce que c'est cette activité-là qui est financée plus facilement qu'un appui en vue d'un renforcement institutionnel.

En réalité, il semble que cette présentation du cœur de métier indique une caractéristique fondamentale de ce métier : sa complexité et une certaine ambiguïté inhérente. L'agent de développement intervient avant tout pour se rendre à terme inutile ; il travaille beaucoup sur des projets précis, avec une temporalité courte et souvent prédéfinie, alors qu'il vise un renforcement de capacités qui ne peut se faire qu'à moyen et à long terme ; il "fait" lui-même pour apprendre aux partenaires "comment faire", etc. Le vrai défi de ce métier réside probablement dans la recherche d'un équilibre entre ces différentes situations, selon chaque contexte spécifique et en tenant compte des contraintes et des atouts de l'ensemble des parties prenantes.

Reste à souligner une fois de plus qu'il ne s'agit pas d'un *référentiel d'emploi, d'activités et de compétences* définitif du métier de l'agent de développement. Cette ébauche du profil de ce métier est destinée à susciter des réactions, à être peaufinée, validée et confirmée à des stades ultérieurs.

EXEMPLES D'AUTRES REFERENTIELS :

METHODES ET RESULTATS

PRESENTATION D'UNE RECHERCHE SUR LE PROFIL DES AGENTS DE DEVELOPPEMENT AU MAROC

Chafik Souaki, Réseau Espace Associatif⁹

L'exposé reprend une étude intitulée " Le travailleur social au Maroc : quelle formation pour quel profil ?" réalisée par Chafik Souaki, en vue de l'obtention d'un DESS en Ingénierie de formation. L'étude présentée consiste à définir le profil de l'acteur associatif marocain en tant que cadre permanent, à analyser ses besoins en matière de formation et à élaborer une ébauche de plan de formation pour les cadres associatifs.

La problématique et les objectifs de l'étude

La problématique de recherche est liée à la question de la professionnalisation des associations et à la question de la relation entre bénévolat et professionnalisme qui en découle.

Plusieurs remarques doivent être faites au préalable :

- l'absence d'une institution chargée de la formation des professionnels des ONG ;
- la non-reconnaissance du métier et l'absence d'un statut réglementaire spécifique ;
- l'absence d'une vision claire quant aux compétences requises par le métier ;
- l'absence d'un système de formation continue spécifique aux besoins des permanents d'associations. Les formations qui existent bénéficient surtout aux bénévoles ;
- l'absence d'une vision claire par rapport aux critères de recrutement des cadres ;

A partir de ces différents constats, l'étude s'est fixé *plusieurs objectifs* :

- élaborer une ébauche de référentiel de métier et de compétences à travers l'analyse de la mission des emplois, des activités et des compétences requises dans le métier de travailleur social ;
- identifier les besoins des travailleurs sociaux en matière de formation ;
- cerner quelques actions de formation susceptibles de consolider les capacités de ces acteurs.

La méthodologie adoptée

- Des questionnaires ont été administrés aux travailleurs permanents d'associations ;

⁹ L'Espace associatif est un groupement d'associations marocaines, de personnes physiques, oeuvrant pour la promotion institutionnelle des associations au Maroc.

- Des entretiens ont été menés avec les responsables bénévoles des associations pour qu'ils valident les résultats des questionnaires et donnent leur avis sur la mission et la fonction du travailleur social ;
- L'enquête n'a ciblé que les grandes associations bien structurées disposant de cadres permanents où se posait la question de la relation entre bénévoles et salariés ;
- L'enquête a essayé de respecter trois paramètres essentiels : la représentativité sectorielle, la représentativité géographique, le degré de structuration des associations.

Les résultats

L'ébauche de référentiel s'articule autour de cinq éléments, la mission, l'intitulé de l'emploi, l'environnement de travail, les activités et les compétences requises.

Les missions :

- accompagner les stratégies de l'association telles qu'elles sont définies par ses organes décisionnels ;
- mettre en œuvre les orientations selon des démarches rationnelles et professionnelles en diagnostiquant les besoins, en concevant les projets, en planifiant les activités et en assurant le suivi et l'évaluation des programmes ;
- contribuer à la pérennisation de l'association, à la capitalisation des acquis et au transfert de savoir-faire.

Les intitulés de l'emploi :

On relève différentes appellations souvent imprécises qui se réfèrent au métier de travailleur social au Maroc (responsable de centre, de programme, chargé de projet, coordinateur de projet, chargé de suivi, responsable de communication, responsable administratif et financier, responsable de formation, écoutante, responsable de mobilisation et de plaidoyer, directeur, assistant de projet).

L'environnement de travail :

Le métier s'exerce le plus souvent dans les ONG mais aussi dans les collectivités locales et les départements ministériels qui ont des services sociaux.

Les réunions sont fréquentes en interne et en externe ainsi que la participation à des manifestations diverses.

Les activités :

- conception de projet,
- gestion de projet,
- communication et formation,
- formation et encadrement,

- capitalisation.

Les compétences requises

- ***savoirs*** : le travailleur social a une formation généraliste, bac +4 ou plus dans différents champs disciplinaires ;
- ***savoir-faire*** :
 - capacité à faire un diagnostic social ;
 - capacité à concevoir, monter, élaborer des projets ;
 - capacité à gérer des projets ;
 - maîtrise des approches de planification stratégique ;
 - connaissance générale du tissu associatif et des acteurs institutionnels qui travaillent dans le même environnement ;
 - sens de l'écoute, esprit d'analyse et de synthèse ;
 - maîtrise des outils de communication ;
 - capacité à animer, former et encadrer.
- ***savoir-être*** :
 - autonomie de la pensée, sens de l'observation et esprit critique, curiosité scientifique ;
 - capacité à se remettre en question ;
 - sens de la responsabilité, sensibilité au secret professionnel ;
 - sens de la communication ;
 - sens de l'organisation, esprit d'initiative, d'équipe, adaptabilité et sociabilité.

Conclusion

La mission du travailleur social recouvre à la fois une fonction technique de management de projet et une fonction « politique » ; il est en effet le garde-fou des valeurs de l'association en tant que permanent par rapport aux bénévoles qui ne sont que de passage dans la vie de l'association. On retient aussi la diversité des activités et celle des profils des cadres qui doivent avoir la capacité de prévoir et d'anticiper.

Même si les résultats de cette étude ont été validés par les employeurs bénévoles et des personnes ressources, il est prévu, dans le cadre des tables rondes de l'Espace associatif, de poursuivre l'analyse, de confronter les résultats avec une étude que l'Espace associatif a engagée sur les prestations de formation dans le milieu associatif. On assiste, en effet, à un foisonnement de formations dans les associations au Maroc et la question de l'impact de ces formations et des besoins réels de formation se pose.

DEMARCHE D'IDENTIFICATION PROSPECTIVE DES BESOINS DE FORMATION DANS LES METIERS LIES A L'APPUI AU DEVELOPPEMENT

Pascale Vincent, CIEDEL, Lyon, France

Pascale Vincent, responsable de la formation au Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL), basé à Lyon, nous présente un travail interne destiné à reformuler l'offre de formation du CIEDEL pour les 5-10 années à venir.

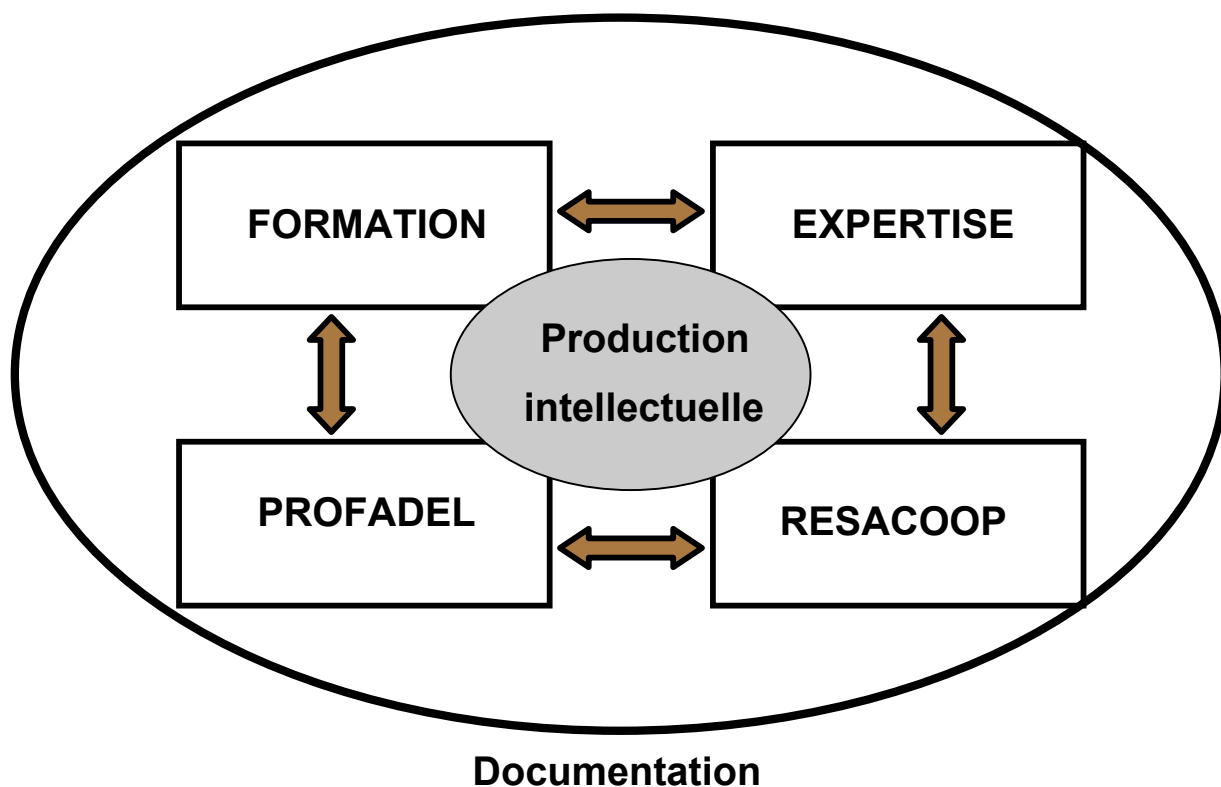
Après une présentation du centre, elle décrit les démarches et la méthode employées pour réactualiser l'offre de formation, ainsi que les principaux résultats du travail.

Le CIEDEL

La création du CIEDEL en 1991 a pour origine le constat qu'il n'y avait à cette époque aucune formation en ingénierie de développement local à destination des personnes situées sur le terrain, et dont le rôle est la mise en œuvre des politiques, à travers la conception et la réalisation de programmes et projets de développement local.

Le CIEDEL a donc mis en place une formation en ingénierie de développement (conception, mise en œuvre, conduite et évaluation) destinée à des adultes, formation pluri et interdisciplinaire, et basée sur l'alternance entre théorie et pratique. Cette formation est à la fois professionnelle, puisque d'une part elle s'adresse à des personnes de niveau BAC +2 ayant un minimum de deux années d'expérience salariée ou bénévole en situation d'appui à des dynamiques de développement, et d'autre part elle alterne théorie et pratique, elle est également universitaire, avec des contenus et niveaux d'enseignements sur les diverses théories et résultats de recherches, ainsi qu'une vision globale du développement. C'est une formation diplômante si on choisit le cursus complet (2 ans) ou qualifiante si on ne choisit que certains modules.

Le CIEDEL est organisé en différents pôles interactifs :



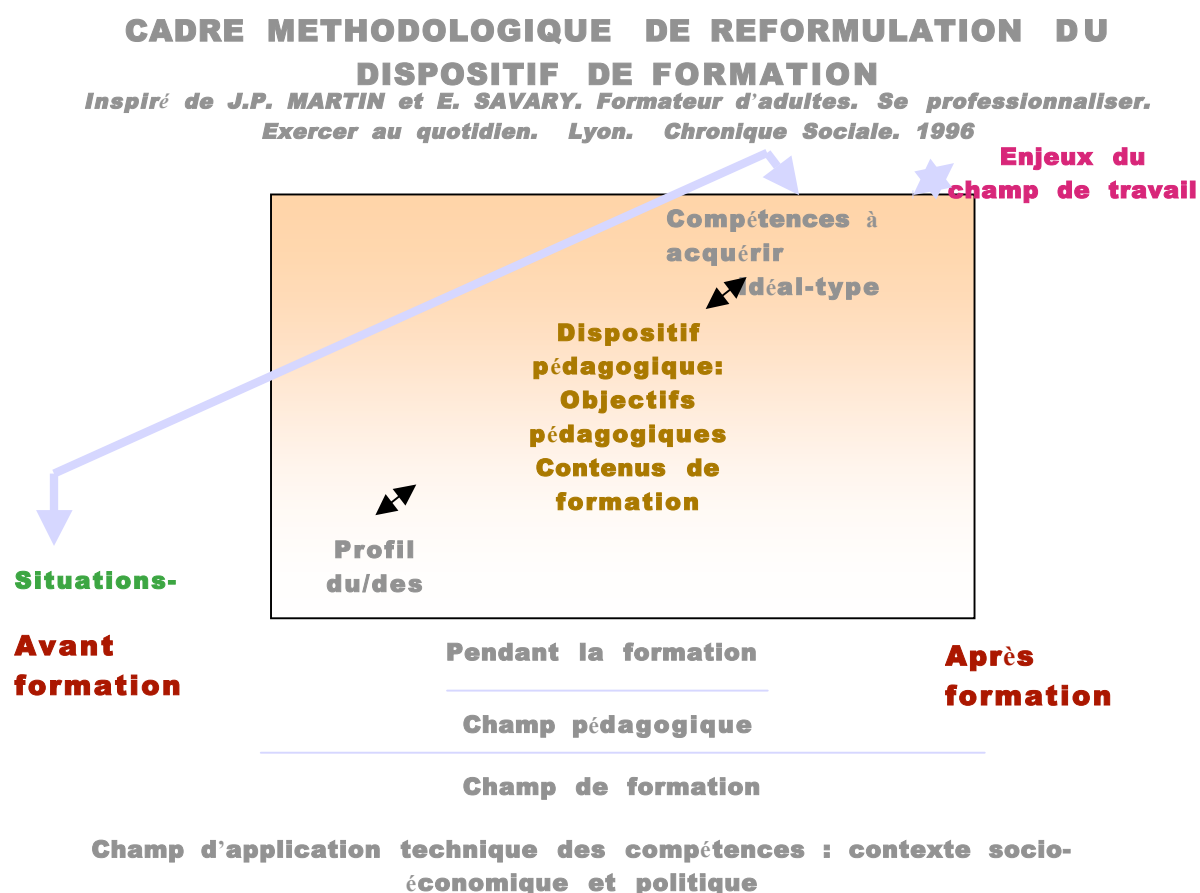
Ce sont les mêmes personnes qui travaillent dans ces différents pôles. Les formateurs ont donc une double compétence puisqu'ils font à la fois de l'accompagnement sur le terrain (expertises) et de la formation d'adultes. Le pôle Resacooop (Réseau d'Appui à la Coopération en Rhône-Alpes) est un programme qui appuie les acteurs de Rhône-Alpes engagés dans des projets de coopération. Le pôle Profadel (Programme de Renforcement de l'Offre de Formation dans les pays du sud et des PECO) est un programme d'échange et de construction commune entre cinq structures de formation.

Le CIEDEL réactualise sa formation de manière permanente grâce aux allers-retours entre la formation et les expériences de terrain, et grâce à des recherche-actions menées de manière périodique en coopération avec les professionnels du développement.

Cadre de re-formulation de l'offre de formation

Le travail de re-formulation de l'offre de formation s'est fait à partir du postulat selon lequel l'identification des besoins de formation correspondant aux activités actuellement menées par les professionnels de l'appui au développement est nécessaire, mais insuffisante, puisqu'en terme de prospective il est indispensable de se projeter sur les évolutions connues et souhaitables pour être en mesure de faire face aux enjeux du développement.

Le travail part donc ici de l'identification des problèmes actuels et des enjeux futurs du développement, identification à partir de laquelle sont définies les compétences à maîtriser pour y faire face, puis les publics-cibles concernés par ces compétences. A partir de ces compétences et des publics-cibles, l'ensemble du dispositif pédagogique et de formation peut être défini.



Un diagnostic prospectif a donc été réalisé, centré sur l'analyse des principaux constats et problèmes-types actuellement liés au champ du développement, et sur l'analyse prospective des enjeux du même champ .

La démarche du CIEDEL s'est par ailleurs développée à partir de la notion d'*emploi poste* et non à partir de la notion de métier, jugée trop spécifique et restrictive compte tenu des profils très variés des personnes concernées (professionnels en situation d'appui à des dynamiques de développement) et de la polyvalence des compétences demandées. La notion d'emploi renvoie à la mission générale liée au travail et la notion de poste renvoie au positionnement dans la structure et dans le travail. A partir de là, les fonctions liées à chaque emploi-poste sont analysées, fonctions derrière lesquelles on retrouve toujours des activités, que l'on peut regrouper en domaines de compétences.

Résultats du travail

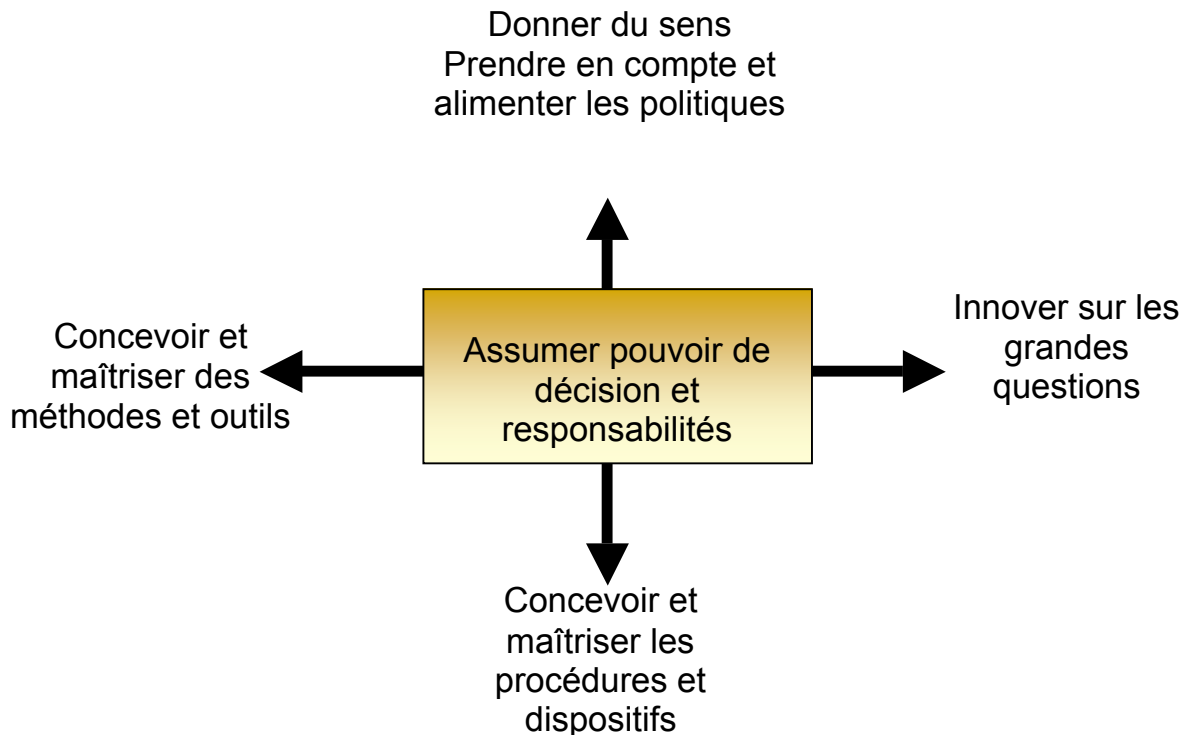
Le travail réalisé a permis de faire ressortir 3 grands constats :

- Recomposition et redistribution des rôles entre acteurs
- Panne des politiques et des projets
- Développement d'atouts nouveaux

Et une série de problèmes-types :

- Manque d'articulation
- Besoin de renforcement de société civile
- Difficulté de partenariat
- Manque de vision globale
- Recherche d'éthique
- Faible valorisation de décentralisation
- Besoin de renforcement institutionnel
- Besoin de méthodes et outils

Centrés sur les acteurs du développement, ces constats reflètent un certain nombre d'enjeux :



A partir de ces éléments, la formation a été repositionnée sur le renforcement des capacités et des compétences liées à :

- la définition et à la mise en œuvre de politiques et stratégies capables de réguler les modes de développement
- l'articulation des acteurs, champs et niveaux de développement entre eux
- la mise en œuvre d'alternatives de développement au niveau du terrain

Cet enjeu de formation s'adresse à un public de cadres d'interface des secteurs public et privé situés entre le niveau décisionnel et le niveau terrain capables :

- d'influencer les politiques et stratégies de développement liées à la décentralisation et au développement local et territorial
- de mettre en œuvre des alternatives au niveau du terrain

Ces cadres d'interface correspondent aux catégories d'emploi postes suivantes :

- Directeur, chef de service-département
- Responsable de programme/coordonateur

- Agent de développement local/territorial
- Conseiller

L'analyse des fonctions et activités concernées par ces catégories d'emplois postes a amené à l'identification des domaines de compétences sur lesquels devra se situer la formation, regroupés dans le tableau suivant :

DOMAINES DE COMPETENCES	DIRECTION	RESPONS PROG	Agent Dev Local/Terri	CONSEILLER
PROSPECTIVE				
INGENIERIE DE PROJET INSTITUTIONNEL				
INGENIERIE DE PROJET TERRITORIAL				
INGENIERIE DE PROJET				
LOBBYING				
INGENIERIE DE PARTENARIAT				
MANAGEMENT				
INGENIERIE DE COMMUNICATION				
INNOVATION				
DECODAGE ET EVALUATION DE POLITIQUES ET STRATEGIES				
EVENEMENTIEL				
ANIMATION				
RELIANCE				
MOBILISATION				
AIDE A LA DECISION				
INGENIERIE DE FORMATION				
INGENIERIE D'ORGANISATION				
RECHERCHE ET UTILISATION D'INFORMATION				
SUIVI-EVALUATION				
NEGOCIATION				
COORDINATION				
GESTION AD, TECHN ET FIN				
PROMOTION				
CONTROLE				
LOGISTIQUE				
REPRESENTATION				
REORIENTATION				
GRH				

REFERENTIEL POUR LES « COORDONNATEURS DE PROGRAMME DANS LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL » EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL

Pierre-Jean Roca, IFAID, Bordeaux

Pierre-Jean Roca présente la démarche de l'IFAID (Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement) pour l'élaboration d'un référentiel de "coordonnateur de développement" en insistant sur la spécificité du positionnement et de la vision de cet Institut sur le développement. Il conclura sur les avantages et les limites de la démarche référentielle.

Le référentiel du "coordonnateur de programme de développement" à l'IFAID

La certification du titre de la formation a amené l'IFAID à travailler sur le référentiel de "coordonnateur de développement". Pour le construire, l'Institut a interrogé des professionnels intervenant dans des structures de développement rurales et urbaines, au Nord et au Sud. Le référentiel s'articule autour de quatre grandes fonctions qui regroupent dix-huit activités.

On retrouve dans le tableau ci-dessous les activités et les fonctions auxquelles elles se rattachent. Certaines activités ont déjà été évoquées au cours des interventions précédentes et ne seront donc pas développées ici.

FONCTIONS	ACTIVITES
CONCEPTION DE PROGRAMME¹⁰	1 Réaliser un diagnostic global et concerté, 2 Concevoir un programme de manière concertée, 3 Rechercher des financements.
CONDUITE DE PROGRAMME	1 Représenter le programme à l'extérieur, 2 Administrer le programme, 3 Gérer les RH (du point de vue administratif), 4 Gérer les financements, 5 Assurer la logistique, 6 Evaluer le programme en terme socioéconomique mais aussi institutionnel, c'est-à-dire en intégrant l'évaluation dans les processus d'apprentissage.
CONSEIL ET EXPERTISE	1 Assurer une veille informative, 2 Réaliser de l'appui conseil, 3 Rechercher de nouveaux projets, 4 Capitaliser l'expérience du programme.
ANIMATION, COMMUNICATION ET ACCOMPAGNEMENT	1 Accompagner les dynamiques locales, 2 Développer la participation des acteurs, 3 Développer les partenariats équilibrés et durables, 4 Manager les RH et "conduire" le groupe, 5 Renforcer les capacités des acteurs.

Tout en soulignant que la démarche de l'IFAIID n'est ni unique ni totalement spécifique, Pierre-Jean Roca en présente les spécificités.

La spécificité de la démarche de l'IFAIID

La démarche s'inscrit dans un processus évolutif marqué par l'histoire du développement, des structures et de l'Institut lui-même. Au départ, la référence était l'agent de développement mais cet intitulé a été abandonné. L'IFAIID veut rompre, d'une part, avec l'approche très technique du métier auquel l'intitulé renvoie et d'autre part, avec l'idée de transfert technique du Nord vers le Sud où il y aurait un manque. Aujourd'hui, il s'agit plus de fonctions transversales avec des méthodes qui s'appliquent aussi bien dans le développement local au Nord et au Sud.¹¹

La démarche s'inscrit aussi dans une réflexion sur le développement. Le mot développement n'est pas seulement synonyme de "coopération internationale" mais s'oriente, au contraire, vers le "développement humain" c'est-à-dire une démarche qui donne aux personnes tout le potentiel, les "capabilités" (Amartya Sen) pour se développer et participer pleinement à la vie économique, culturelle et politique en tant que citoyen et acteur, appartenant à son groupe

¹⁰ On utilise ici le mot "programme" qui signifie une composition de projets avec des activités à la fois territoriales et institutionnelles beaucoup plus articulées. Un effet structurant est sous-entendu dans le programme. Le projet est, quant à lui, lié à une activité presque conjoncturelle, c'est-à-dire bien délimitée dans le calendrier et dans les financements.

¹¹ Cette démarche se rapproche de celle de l'UNADEL, voir article suivant.

d'origine socioculturel et économique et pouvant tisser des relations à l'échelle du groupe, de la société et au-delà, et ce, dans un contexte évolutif.

La démarche de l'IFAID se caractérise enfin par une réflexion, menée depuis quelques années, sur le fait qu'au Nord comme au Sud, on observe une position structurelle analogue, des finalités identiques pour le métier de coordonnateur de programme.

L'IFAID a essayé de montrer que le coordonnateur de développement, en France et hors frontière, travaille avec une équipe affectée à un projet ou à un programme, des employeurs, des partenaires techniques et financiers, des groupes bénéficiaires, des ministères ou représentants de l'autorité publique ou locale. Ces environnements peuvent se structurer de manière analogue, ce qui montre qu'on peut utiliser les mêmes méthodes pour travailler à des niveaux intermédiaires entre les populations, les porteurs de projets et les personnes qui instrumentalisent les politiques publiques. L'IFAID a voulu faire valider ce schéma en concertation et en réflexion avec des professionnels du développement et a réuni des professionnels comme la Mission de Coopération Non Gouvernementale, le CRID, la mission de coopération internationale du Conseil Régional d'Aquitaine, la Croix-Rouge française et internationale, Handicap International, UNADEL etc. lors d'une journée d'étude au cours de laquelle ces « représentants du secteur professionnel » ont validé le référentiel de l'IFAID.

Les avantages et les limites de la démarche référentielle

Pierre-Jean Roca rappelle, dans un premier temps, les principaux avantages, partagés par tous, de la démarche référentielle. Dans un second temps, il les relativise en soulignant quelques limites qui appellent à être prudents et modestes quant aux résultats.

La démarche référentielle permet de préciser le vocabulaire et de parler le même langage entre professionnels du développement. Au cours de l'atelier, on s'est rendu compte des bénéfices de cette démarche en terme de « comparatisme ».

Cependant cette démarche connaît aussi des limites : elle peut en effet apparaître trop liée à des métiers et des pratiques professionnelles assez figés dans le temps. Or les métiers du développement s'inscrivent, par nature, dans la dynamique. La compétence de base est donc la capacité à s'adapter, à évoluer. Par ailleurs, le référentiel risque de ne pas prendre en compte la "multidimensionnalité" du métier de "développeur". Et enfin, on risque d'évacuer la question de la finalité du développement en ne se souciant que de la dimension technique.

TRAVAUX DE LA PLATE-FORME DES METIERS DE L'UNADEL SUR LES REFERENTIELS DANS LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL EN FRANCE

Claude Cohen, CNAM, France.

Claude Cohen est intervenante au CNAM sur les formations d'urbanisme et de politique de la ville et consultante sur les politiques de la Ville. Elle participe depuis deux ans à la plate-forme des métiers du développement territorial de l'UNADEL. Son intervention porte sur la démarche de la plate-forme et le travail du sous-groupe « Référentiel, cœur de métier ».

Rappel historique sur l'évolution des métiers du développement et de la plate-forme

Les métiers du développement dont on parle dans cette plate-forme, peuvent être reliés à la décentralisation engagée en France depuis les années quatre-vingt et à l'émergence de politiques territoriales et contractuelles entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Au début, on parlait d'agent de développement local, aujourd'hui, on parle plus *des* métiers du développement territorial, ce qui s'explique par la diffusion et la banalisation des politiques publiques transversales. De nombreux emplois sont portés par une grande diversité d'employeurs dont les collectivités locales en majorité, mais aussi le secteur associatif et le secteur privé comme les bureaux d'étude.

Dans les années quatre-vingt-dix, trois phénomènes sont liés à cette évolution : on rencontre des problèmes de recrutement, de mobilité professionnelle et de formation de ces agents.

Au cours des Etats Généraux de l'UNADEL, très impliquée dans cette réflexion, en mars 2003, les professionnels du développement témoignent de leurs expériences : le marché de l'emploi dans le développement n'est pas lisible à cause de la prolifération des intitulés de poste et du développement des formations par des organismes privés ou l'université. Derrière des postes d'agent de développement, on a des niveaux différents de BAC, BAC +3, +5.

Le renouvellement des contrats pose problème, notamment dans les communautés de communes. On note aussi un problème de mobilité, de passerelle entre un secteur d'intervention et un autre ou entre secteur public et privé, ce problème étant amplifié par la courte durée des contrats.

En septembre 2003, le travail de l'UNADEL en appui aux acteurs du développement territorial, a été reconnu officiellement par le Comité Inter-ministériel d'Aménagement et du

Développement du territoire. La plate-forme bénéficie de financements de la DATAR pour poursuivre ses travaux, mais aussi de la Délégation Inter-ministérielle à la Ville et de la Caisse des Dépôts.

Les objectifs de l'UNADEL

Ils visent à mieux connaître et reconnaître les métiers du développement, à favoriser la mobilité professionnelle, à aider les employeurs à se repérer et à adapter la formation aux besoins et aux évolutions. A court terme, la plate-forme constitue un lieu de rencontre entre institutionnels, employeurs, professionnels et organismes de formation. A moyen terme, elle souhaite construire un cadre de référence partagé pour un dialogue social.

Les participants

Au départ, on ne comptait qu'un petit noyau de professionnels. Aujourd'hui, plus de 150 personnes sont référencées avec des degrés divers de participation, de la simple information à la participation active. On intervient dans une démarche active de partenariat, une construction et une réflexion collective où chacun peut proposer des apports techniques, humains ou financiers qui feront progresser la situation de ces métiers.

D'une manière générale, on note une mobilisation de plus en plus large des acteurs du développement et une culture du développement plus affirmée.

L'organisation et le calendrier

Les rencontres ont lieu tous les deux mois, ce qui est assez peu.

Trois sous-groupes de travail ont été organisés : « Référentiels, cœur de métier », « Bourse de l'emploi », et « Déontologie dans les métiers du développement territorial ».

Le travail du sous-groupe « Référentiel, cœur de métier »

L'objectif du sous-groupe est d'élaborer un référentiel partagé de *développeur généraliste* par le biais d'un référentiel qui serait commun aux métiers du développement territorial.

Ce travail se base sur deux hypothèses :

- la culture de développement territorial qui se diffuse en France va créer des besoins en formation d'ingénierie sur les territoires.
- l'existence de compétences durables, qui résistent aux mutations et aux évolutions des politiques publiques, et communes à tous les métiers du développement, dans le rural ou à la ville, dans le privé ou dans le public, au Nord ou au Sud.

Le travail du groupe se fait par des échanges d'expériences entre des partenaires différents qui travaillent dans le développement territorial : le programme réalisé en 2003 a consisté à élaborer une grille de lecture commune des premiers référentiels¹² mis en commun. On a essayé de mettre en avant les points communs et les spécificités. Selon les référentiels, on a un découpage plus ou moins fin des activités, de cinq à dix activités principales. Concernant les compétences, on note des différences selon les employeurs, le contexte et la maturité des politiques. On a une stratification des métiers plus ou moins poussée selon l'ancienneté des politiques mises en oeuvre.

Le programme du groupe pour 2004 est de poursuivre ce travail de synthèse afin de lancer une consultation avec des employeurs et l'ANPE.

Débat

Le débat nous conduit à la conclusion que les personnes qui travaillent au Nord ou au Sud sur les problématiques de développement sont confrontées aux mêmes difficultés et ont les mêmes pratiques. L'agent de développement doit détecter les problèmes, les expliquer aux décideurs politiques ; il joue un rôle de médiateur et d'interface entre les niveaux décisionnels et les niveaux opérationnels.

Il semble qu'il ait un gros effort à faire pour expliquer, à l'entrée en formation, que les métiers du développement se basent sur des compétences transversales qui sont les mêmes au Nord ou au Sud.

On soulève aussi l'idée que les métiers évoqués par les différentes structures représentées à l'atelier correspondent à différents niveaux. Certains profils d'agents de développement concernent des porteurs ou des accompagnateurs de projets, d'autres se situent plus en amont au niveau de la conception et du montage du projet, comme le coordonnateur de l'IFAID¹³. Néanmoins, à tous les niveaux, l'agent de développement doit avoir une vision globale de l'environnement dans lequel il intervient et jouer un rôle d'interface. Le fondement de sa mission est d'inscrire le développement dans une dynamique de changement social, dans le sens d'une amélioration des conditions de vie de la population ciblée.

¹² On peut être étonné de la multiplicité des référentiels dont la majorité sont portés par des organismes de formation, un peu par les réseaux de professionnels d'agent du développement et très peu par les employeurs.

¹³ Voir le compte rendu de M. Roca, article précédent.

**REACTIONS DU SECTEUR PROFESSIONNEL :
APPRECIATIONS CRITIQUES DES RESULTATS
PRESENTES**

ALGERIE : UN SECTEUR PROFESSIONNEL EMBRYONNAIRE

Mohamed Khandriche, ONG Touiza, Algérie/France.

Le rappel du contexte algérien est nécessaire pour bien comprendre la naissance du mouvement associatif et en particulier de l'association Touiza dont il est question ici.

Rappel du contexte

Le mouvement associatif est récent en Algérie : il se développe à partir de la fin des années quatre-vingt.

Touiza est créée en avril 1989 par des anciens militants associatifs grâce à la nouvelle Constitution de février 1989 qui permet la libre association des personnes. Auparavant, selon la loi de 1987, il fallait avoir la tutelle d'un ministère technique pour qu'une association soit agréée par le ministère de l'intérieur.

L'association Touiza s'appuie sur les valeurs traditionnelles de solidarité de la société maghrébine et essaie de les adapter aux besoins actuels. L'élan coutumier de solidarité et d'entraide entre les personnes permet de résister aux épreuves de la vie et d'accéder au statut de membre à part entière de la communauté.

Les associations qui nous intéressent ici sont des associations « gestionnaires » qui produisent des biens et des services à caractère marchand ou non marchand, et qui font partie de l'économie sociale.

Les grands principes d'une association sont les suivants :

- la primauté de l'homme : ce principe s'inscrit dans le projet social qui veut contribuer au changement des rapports sociaux en assurant la promotion de valeurs fondamentales telles que la liberté, la démocratie et la solidarité.
- l'exigence d'associés : ce principe s'exprime par le souci d'unir librement la volonté autour d'un projet commun. Il ne s'agit pas d'associer pour plus de profit mais pour plus de bien-être social.
- la non-lucrativité : ce principe est la base éthique essentielle qui impose de ne pas rechercher le seul profit et de ne pas répartir les excédents entre les membres et les bénéficiaires et sans tenir compte d'éventuels apports en capital. L'argent est seulement un moyen de réaliser le projet associatif.

L'association est donc un lieu convivial reliant l'économique et le social. C'est un espace de sociabilité et de maillage du lien social au quotidien.

Présentation de l'association Touiza

C'est une association gestionnaire qui a trois objectifs principaux :

- la mobilisation à la solidarité au bénéfice des actions d'éducation, formation jeunesse, infrastructures de base : école, dispensaires, alphabétisation ;
- le développement d'une dynamique d'insertion par l'économique ;
- la participation à des actions de coopération décentralisée et de développement local.

L'action en direction des jeunes se caractérise par des chantiers de volontariat pendant les mois d'été. Ces chantiers réunissent des jeunes Algériens et des jeunes de pays voisins dans les domaines de l'aménagement, des équipements de base, de l'environnement et du patrimoine. Pour encadrer ces chantiers, des formations d'animateur ont été mises en place par l'association. Cette expérience permet à certains de trouver leur voie professionnelle.

Dans le domaine de l'insertion par l'économique, l'association met en place des programmes pour soutenir la création de projets en milieu urbain et rural. Elle propose un prêt sur deux ans avec un échéancier de remboursement variable en fonction de la nature de l'activité. Toutes les étapes de la création d'entreprises étaient, au départ, assumées par des bénévoles. Cependant, on s'est vite rendu compte que cette activité nécessitait un suivi à temps plein par des professionnels. Il a fallu recruter des permanents, des chefs de projets, et les former. L'association a dû se professionnaliser pour rester crédible particulièrement dans le secteur du crédit et de la création d'entreprises qui était jusque-là exclusivement réservé à l'Etat et aux banques.

Le constat que les associations algériennes manquaient de capacités et de compétences a amené ces acteurs à entreprendre des formations. Du fait de l'histoire du pays, les associations n'ont pas eu beaucoup de relations avec des organismes internationaux, ni leur soutien. L'association Touiza a entrepris une formation d'experts en développement local pour pallier ce manque. Le cursus se fait en deux ans avec six cycles de quinze jours alternés entre l'Algérie et la France. La formation est orientée sur le montage de projets et l'évaluation avec une volonté marquée d'intégrer des profils différents qui pourront échanger de façon interactive sur leurs expériences.

Les limites de la professionnalisation du secteur associatif algérien

Après cette intervention, les débats reviendront sur les besoins des associations algériennes en terme de compétences et sur le fait que les associations ne sont pas encore considérées comme des employeurs potentiels. Les esprits ne semblent pas prêts à considérer qu'une association est durable et qu'on peut y inscrire sa vie professionnelle.

Débat

Le débat qui suit cet exposé porte sur les futures lois de décentralisation en Algérie qui pourraient permettre au secteur associatif de se développer par le biais du renforcement des collectivités locales. L'association Touiza prépare déjà le terrain en ce sens puisqu'une association a été créée en France, Touiza Solidarité, avec un programme de formation des élus et des cadres algériens et marocains sur les thèmes du développement local. Cette formation permet de montrer ce qui se fait en France, en expliquant comment les collectivités locales ont évolué et comment elles travaillent en complémentarité avec la société civile et avec les associations. Cependant, en Algérie aujourd'hui, seule une déconcentration des services publics existe ; la décentralisation est un projet à l'étude au ministère de l'intérieur.

A ce sujet, Omar Derras souligne qu'il n'y a pas encore de réelle volonté politique d'impliquer les associations dans des actions locales car elles font toujours l'objet de suspicion. On comprend qu'il faudra du temps pour que les mentalités changent. Les associations, selon Mohamed Khandriche, doivent montrer qu'elles travaillent pour l'intérêt général et qu'elles sont complémentaires aux actions des pouvoirs publics.

Il est souligné par ailleurs la défaillance ou même le vide dans la mise en réseau des associations et des acteurs du développement local en général. Ce constat s'explique par le fait que les associations sont jeunes et qu'elles ne mesurent pas encore tous les bénéfices de créer des synergies, même si elles commencent à ressentir le besoin d'échanger avec les autres dans la complémentarité et de s'unir pour faire connaître leurs actions aux pouvoirs publics : les associations travaillant dans le même secteur commencent à se fédérer, des maisons d'associations voient le jour dans les villes.

La question du financement des associations est également cruciale.

En ce qui concerne l'association Touiza, elle ne fonctionne pas avec des subventions mais avec des financements des pouvoirs publics algériens sur des activités qui peuvent les intéresser. Les subventions accordées dépendent du lien personnel que les dirigeants de

l'association peuvent entretenir avec les hommes politiques locaux, ce qui ne va pas dans le sens d'un partenariat actif et durable. Par contre, le financement d'activités avec la signature d'une convention contrat-programme a l'avantage d'impliquer vraiment les partenaires dans les programmes avec un travail de suivi et de compte rendu pour mesurer les résultats.

MAROC : UNE PROFESSIONNALISATION TRES VARIABLE

Moustapha Bouhhadou, Consultant Indépendant, Maroc.

L'exposé présente de l'expérience marocaine en matière de formation dans le domaine du travail social et de l'animation. Trois types de formations peuvent être recensés :

- les formations dans le cadre des marchés de l'Etat. L'Etat a adopté une démarche participative comme stratégie de mise en œuvre des programmes. Sont associés des bureaux d'études, qui ont souvent le marché de l'assistance technique, des consultants étrangers, expatriés ou marocains et des animateurs sociaux ;
- les formations organisées par les collectivités locales à travers des contrats de gré à gré avec des universitaires ou des bureaux d'études ;
- les formations dans le cadre des associations dont il est question ici.

Le cadre de la formation et son évolution

On commence à parler de formations destinées aux associations à partir des années quatre-vingt-dix. Auparavant, les bailleurs de fonds ne voulaient pas investir dans le développement institutionnel et les compétences des associations, ils étaient plus intéressés par l'action directe sur le terrain.

Trois constats ont permis que cette situation change : un déficit social important, un contexte national et international favorable au travail des associations et des ONG, la faiblesse des associations en tant qu'acteurs sociaux.

On peut distinguer deux types d'approche dans le monde associatif au Maroc : certaines associations mettent en avant la technicité de leurs interventions et d'autres interviennent auprès des populations pour qu'elles deviennent autonomes et maîtres de leur avenir.

Les porteurs de projets de formation doivent avoir à l'esprit cette distinction afin de proposer des modules de formation adéquats.

Les contenus de formation

L'engagement associatif ne fait pas partie de la culture marocaine. A l'origine du mouvement, ce sont des professeurs et des étudiants qui investissent le secteur. Les formations visaient donc à compléter leurs savoirs et combler leurs lacunes techniques. On est passé ainsi de

l'organisation à la planification stratégique, au montage de projet, à la gestion administrative et financière, à la communication.

Le public visé

Si le secteur a été investi, au départ, par un public techniquement faible, il a mobilisé ensuite des personnes qui avaient une compétence technique comme des ingénieurs, des médecins. On est donc passé à des formations de plus en plus poussées pour les cadres des associations.

Le profil des formateurs

Au départ, les formations étaient animées par les dirigeants volontaires et les salariés qui avaient pu développer une petite expérience de terrain.

Le modèle administratif public a longtemps inspiré le secteur associatif puisque les dirigeants venaient, pour la plupart, de ce secteur. On a pris conscience ensuite que l'association devait être gestionnaire de développement et qu'un membre ne pouvait pas tout faire. L'association s'est donc ouverte sur le monde universitaire, par exemple, pour se décharger et développer d'autres compétences. Elle a aussi accueilli des expatriés, partenaires des ONG.

Cependant cette ouverture pose le problème de l'articulation entre l'animateur externe et l'animateur interne. L'animateur externe est bénéfique dans la mesure où il va aider à développer des compétences internes.

La durée de formation

Etant donné que le secteur associatif a été largement investi par des instituteurs ou des professeurs, les formations avaient lieu le week-end ou pendant les vacances scolaires, ce qui pénalisait le contenu de la formation.

Les résultats

Le bilan est très positif, quelle qu'en soit la lecture. On peut relever quatre éléments positifs :

- l'apparition d'associations intermédiaires ; elles font de l'appui aux associations de proximité ;
- la multiplication de l'effet associatif : les associations couvrent tous les champs de la vie publique et sociale ;
- la reconnaissance et la visibilité des associations ;

- la mobilisation des ressources qualitatives : auparavant une préoccupation sécuritaire jetait le discrédit sur le monde associatif. Aujourd'hui, des citoyens formés à haut niveau s'intéressent au champ associatif, comme les médecins par exemple.

Cependant, le tableau présente aussi quelques écueils : le problème de la capitalisation se pose dans ce pays à culture orale. L'histoire d'une association peut s'écrouler avec une personne qui quitte l'association. On peut regretter également encore la prédominance des aspects techniques dans les activités des associations.

En ce qui concerne les programmes de formation, on note un manque flagrant de coordination entre les modules. Souvent, on ne parvient pas à déceler la caractéristique dominante de la formation, ce qui pose des problèmes de résultat sur le terrain.

Le problème d'identité des associations a été soulevé enfin. La frontière entre l'initiative privée et l'initiative publique n'est pas claire et certains se posent la question de savoir si l'association est un instrument d'incitation politique ou un espace de militantisme pour le développement et le progrès du pays.

Débat

Après cette intervention Chafik Souaki a souhaité ajouter quelques idées sur l'expérience de l'Espace Associatif au Maroc concernant le contenu des formations et la question des formateurs.

Au cours de plusieurs campagnes de plaidoyer que l'Espace Associatif a menées, on s'est rendu compte que les associations n'avaient aucune compétence en matière de plaidoyer et en gestion locale. L'Espace Associatif a donc été amené à pallier cette défaillance en organisant des formations sur ces thèmes. Cette expérience a montré que la formation de formateurs est une solution à ne pas négliger pour répondre au vide à ce niveau. De plus, l'implication de formateurs professionnels du secteur privé ayant une sensibilité associative a donné de bons résultats.

Cependant, il a souligné le manque d'indicateurs clairs pour mesurer l'impact réel de ces formations sur la vie des associations.

UNE EXPERIENCE DE VOLONTARIAT

Jean-Michel Bourreau, AFVP, France

Dans un premier temps, Jean-Michel Bourreau présente l'AFVP, Association Française des Volontaires du Progrès, avant de faire part, dans un second temps, de ses réactions par rapport à ce qui a été dit sur la démarche référentielle au cours de l'atelier.

Objet social de l'association

L'Association Française des volontaires du Progrès est une organisation de solidarité internationale, laïque et apolitique, créée en 1963, qui envoie des volontaires sur le terrain. Elle fait partie des grosses ONG françaises qui oeuvrent dans ce champ avec la particularité de placer des jeunes diplômés. Elle « *permet à des jeunes de manifester leur solidarité avec les populations d'autres pays en s'associant à leurs efforts et en participant à leur côté, à titre volontaire, à des actions liant développement économique et promotion humaine et d'en témoigner à leur retour dans leurs pays d'origine* » (Article 1 des Statuts).

Mode et zone d'intervention

L'association ne travaille plus sur programme mais en partenariat dans une trentaine de pays avec un terrain de prédilection : l'Afrique, essentiellement francophone et Madagascar. Depuis peu, elle travaille avec des partenaires d'Asie du Sud-Est : le Laos, le Cambodge et le Vietnam. Elle n'intervient pas en Amérique Latine, ni dans les PECO et ni au Moyen-Orient.

Effectifs

On compte 300 volontaires sur le terrain, jeunes de 21 à 30 ans venant de toute l'Europe.

Les permanents sont 150 salariés cadres et techniciens de droit national et 70 salariés de droit français.

Mission type du volontaire du progrès

Bien que chaque volontaire parte avec une mission qui lui est propre, on peut dégager une mission commune qui se retrouve dans toutes les missions : « *En équipe et dans le cadre de partenariat avec des structures issues de la société civile, il s'agit d'accompagner des acteurs*

locaux engagés ou prêts à s'engager dans un processus de changement économique et social ».

Fonctions et activités liées aux missions

1. Animation
2. Formation, encadrement
3. Gestion de moyens opérationnels
4. Etude et diagnostic.

Dans toutes les missions, on retrouve ces fonctions plus ou moins développées. Les activités qui en découlent s'articulent autour de trois niveaux : niveau opérationnel, relationnel et administratif.

Répartition thématique des missions

DOMAINES D'INTERVENTION	EXEMPLES
Développement local	Programme d'appui sur des volets sociaux, agricoles, sanitaires (domaines assez larges) en Guinée.
Formation professionnelle et structuration d'entreprises	Formation de personnels hôteliers avec le groupe Accor au Cambodge.
Développement de productions agricoles et artisanales	Développement de la filière fromage de chèvre au Maroc.
Aménagement d'espaces	Appui au forage de puits au Niger.
Renforcement de la vie associative	Mise en place de l'équivalent d'une formation « BAFA » en Afrique du sud.
Education, Etat de droit, culture	Restauration de documents à la bibliothèque d'Alexandrie.
Prévention, santé	Formation des routiers camerounais à la lutte contre le sida.
Secours aux personnes en difficulté	Assistance aux réfugiés rwandais au Burundi.
Patrimoine, Environnement, Tourisme	Appui à la création d'un village de tourisme solidaire au Burkina-Faso.

Dans chaque domaine d'intervention, on retrouve la dynamique du cœur de mission autour de l'accompagnement des acteurs locaux.

Processus de recrutement

Le recrutement se fait sur candidature spontanée, il n'y a pas d'offre de mission.

Un premier tri sur CV a lieu sur des critères d'état civil (âge, charges familiales) et sur les grands domaines de compétences. Pour ceux qui sont retenus, la seconde étape de sélection se fait sur dossier. Ensuite entre 500 et 400 personnes sont convoquées à un entretien avec un taux de réussite de 50%. Un premier stage de formation de dix jours est proposé aux futurs volontaires sur le thème du volontariat et de l'insertion dans un milieu culturel différent. Ensuite une mission adaptée à chacun est proposée en accord avec son profil et son projet. Pour ceux qui acceptent leur mission, un second stage de préparation est organisé. Les différentes étapes du recrutement jusqu'au départ du volontaire prennent au minimum six mois.

Profils recrutés

Chaque année, l'AFVP produit un observatoire du recrutement. En 2003, 205 volontaires ont été recrutés dont 60% de femmes.

- 87% des personnes ont un BAC +4 minimum et les 2/3 sont de jeunes diplômés venant de 120 formations différentes dont seulement six spécialisées dans l'humanitaire.
- La majorité ont des formations généralistes qui préparent à travailler en France. Le bloc dominant est celui des agronomes (15%), ingénieurs agro, ISTOM, ENITA, quelques DESS. Les généralistes (10 à 12%) sont tous les autres profils d'ingénieurs, écoles de commerce, sciences politiques et universitaires.
- 110 universités et écoles différentes sont recensées. L'établissement public le plus représenté est la Sorbonne, le deuxième est l'université d'Aix-Marseille.
- 22 personnes titulaires de DESS différents sont parties en 2003.

On remarque que les niveaux BAC+4 sont les plus sollicités par les partenaires et les bailleurs de fonds. Pour les titulaires d'un Bac +2 ou +3, l'AFVP n'aura pas de mission à proposer.

Réactions sur le travail de la Chaire UNESCO et de l'atelier

Il a été précisé, avant de commencer, que les réactions, mêmes si elles sont critiques, s'inscrivent dans une volonté de construire une dynamique de travail en commun.

J-M. Bourreau témoigne d'une certaine perplexité par rapport au travail entrepris par la Chaire UNESCO et au programme de l'atelier. Il exprime sa réserve sur l'emploi du terme « consolidation » pour qualifier le secteur des ONG en France. Selon lui, la professionnalisation des ONG en France n'est plus à l'ordre du jour : si le secteur ne s'était pas professionnalisé, il n'existerait plus. D'autre part, il ajoute que les grandes entreprises du secteur privé accordent de plus en plus d'importance à des expériences de volontariat à l'international. Le secteur ne serait donc pas en manque de reconnaissance, d'après lui.

Concernant l'ouvrage « L'agent de développement et le Sud » de la Chaire UNESCO, JM Bourreau souligne qu'il est réducteur de parler des « ONG françaises » car leur diversité est grande, notamment en ce qui concerne leur taille.

Le terme du « Sud » dans le titre semble soulever des questionnements. Y-aurait-il qu'un seul Sud ? L'idée est avancée que chaque pays a sa problématique et que la vision du « Sud » peut changer d'un pays à l'autre¹⁴. Enfin, JM. Bourreau s'interroge sur les raisons qui ont poussé le champ universitaire à réaliser ce travail de référentiel de l'agent de développement.

¹⁴ Dans le débat qui suit cette intervention, il est rappelé que les auteurs ont bien souligné les réserves que peut susciter l'emploi du terme « le Sud ».

VERS UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE D'UN SECTEUR PROFESSIONNEL EN CONSOLIDATION

Christophe Papin, Agrisud International, France.

Christophe Papin propose de présenter tout d'abord l'organisation de solidarité internationale à laquelle il appartient afin de mieux comprendre les intérêts de la démarche référentielle pour celle-ci. Quelques points d'analyse critiques seront soulevés par la suite, conformément à la demande des organisateurs à propos de l'ouvrage « L'agent de développement et le Sud », édité par l'équipe de la Chaire UNESCO.

La vocation d'Agrisud International

Agrisud International est dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Sa vocation est de faire passer les populations d'une situation de précarité à une situation d'autonomie économique et sociale stable. Sa démarche est très empreinte de la marque de ses fondateurs qui viennent du monde de l'entreprise. Agrisud appuie et aide à la création de très petites entreprises familiales sur des marchés solvables dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Son intervention est très ciblée et spécifique, elle s'intègre dans les filières existantes et ne sort pas de son cœur de métier pour faire du travail social ou du micro-crédit. Elle travaille, au contraire, avec des partenaires locaux à tous les niveaux de l'action.

Agrisud a mis au point plusieurs concepts pour permettre à des personnes en précarité de créer leur entreprise et d'accéder au marché. Elle propose des modèles d'entreprise adaptés à chaque situation personnelle et contextuelle permettant de répondre à une demande variée des porteurs de projet. Des services personnalisés avec un véritable parcours de professionnalisation de trois mois, offrent la possibilité à ces personnes d'être formées et suivies par les mêmes formateurs spécialistes.

Agrisud met aussi en place des centres de ressources professionnelles dotés d'une cellule recherche, d'un centre de formation et d'un observatoire économique. Les observatoires économiques sont des structures inter-professionnelles chargées de suivre le marché, d'apporter la bonne information aux micro-entrepreneurs pour qu'ils puissent vendre leurs produits correctement.

Agrisud appui le développement d'initiatives liées au regroupement des producteurs dans une logique de transfert des centres de ressources aux professionnels.

La démultiplication de la formation est assurée par les entrepreneurs eux-mêmes. Certains sont identifiés pour leur capacité à transmettre des savoirs, des savoir-faire et sont formés à la pédagogie pour devenir des « maîtres entrepreneurs ». Ce système se rapproche du système de l'apprentissage connu en France et en Afrique francophone.

L'intérêt des référentiels métiers pour Agrisud

L'intérêt est essentiel à trois niveaux :

Pour les bénéficiaires, Agrisud développe un profil métier pour chaque modèle d'entreprise avec une triple logique de maîtrise d'activité, maîtrise de la conduite d'une entreprise et maîtrise d'un environnement socio-économique. Ce profil permet d'identifier les « nœuds » d'apprentissage, de concevoir un plan de formation et un programme pédagogique spécifique. Concernant les intervenants en interne, les formateurs d'Agrisud sont issus du monde de l'agriculture, ils ont donc une origine très technique. Il a fallu leur apporter un complément de formation sur la création des très petites entreprises dans un contexte de pays en développement (Afrique, Asie). En terme de management, les besoins d'Agrisud se situent à un niveau d'encadrement supérieur (bac+5). Par conséquent, le référentiel métier de l'agent de développement proposé par la Chaire UNESCO ne correspond pas à la réalité des différents métiers de la formation, de l'accompagnement technico-commercial et d'un « mix-métier » plus centré sur le management et ses différentes formes (projet, programme etc..).

Néanmoins, il est reconnu que le cœur de métier et les activités qui s'y réfèrent, décrit dans l'ouvrage, correspondent à des situations courantes que l'on rencontre sur le terrain. Le référentiel, par ailleurs, est un outil « idéal », nécessaire pour les personnes en formation qui doivent acquérir un panel de compétences assez large qu'elles sauront mobiliser sur le terrain. Pour les partenaires d'Agrisud, l'approche conceptuelle des modèles d'entreprises et le travail sur l'émergence de micro-activités sont très intéressants. Beaucoup d'organisations non gouvernementales souhaiteraient appliquer cette démarche à des secteurs d'activités autres que l'agriculture. C'est pourquoi, Agrisud a commencé une réflexion depuis trois ans sur les moyens de transférer sa démarche et a ouvert une « école interne », centre d'apprentissage pour transférer ses méthodes. Transférer à des organisations une capacité de maîtrise d'œuvre de programmes économiques nécessite un minimum de pré-requis dans cette organisation en particulier des compétences en gestion de projet.

Réactions par rapport à la démarche de la Chaire UNESCO

Les réactions se situent plus au niveau des résultats que l'on peut apprécier par rapport à l'expérience de terrain.

Le référentiel de la Chaire UNESCO semble très adapté à des organisations qui sont dans une démarche de professionnalisation c'est-à-dire qui recrutent leurs premiers salariés ou dont certains bénévoles deviennent salariés. Il semble qu'il soit, en revanche, plus difficilement applicable pour celles qui n'ont pas de salariés ou qui n'ont pas de compétence en gestion de projet chez leurs bénévoles.

Il est rappelé l'importance du référentiel pour les petites ONG de développement en cours de professionnalisation qui ont besoin d'agents de développement correctement formés avec un profil généraliste et compétent en gestion de projet.

Il est encourageant de voir la similitude des référentiels des différents intervenants pour une profession en émergence. Cependant, celle-ci n'existe pas véritablement en France puisqu'il n'y a pas de convention collective ni de code ROME spécifique à l'ANPE. On peut toutefois se réjouir du projet de l'ANPE de travailler avec l'UNADEL sur l'élaboration de codes ROME spécifiques pour les métiers du développement.

L'existence de passerelles entre la France et l'international, qui a été relevé au cours des ateliers, paraît importante à souligner de nouveau. En effet, des personnes qui ont travaillé à Agrisud, par exemple, rejoignent des chambres d'agriculture en France, ce qui signifie que leur expérience à l'international est reconnue par le monde professionnel.

LES COLLECTIVITES TERRITORIALES ENGAGEES DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE

Jean Marie Renversade, Conseil Régional d'Aquitaine

M. Renversade expose les actions de coopération décentralisée menées par la Région d'Aquitaine avec des collectivités locales du Sud. Il propose de rappeler l'évolution des politiques publiques avant de nous faire part de ses réflexions sur le travail de l'atelier.

L'évolution des politiques publiques

Il est rappelé l'effet dévastateur des politiques menées par les organisations internationales, qui n'ont fait qu'accroître les disparités entre le Nord et le Sud, et l'inefficacité des politiques bilatérales entre Etats. En réponse à ces échecs, des essais de régionalisation ou de décentralisation apparaissent dans les pays du Sud.

En Europe, surtout en France, un peu en Italie, les collectivités territoriales engagent des actions directes avec des collectivités du Sud. On compte 1600 collectivités en France qui font de la coopération décentralisée avec un flux financier de 180 millions d'euros (le Ministère des Affaires Etrangères a un budget de 80 millions pour la coopération).

Les collectivités territoriales se rapprochent des collectivités du Sud pour répondre à la pénurie des politiques publiques, en particulier locales et leur apporter leur expertise sur une base concertée. Il ne s'agit pas de calquer au Sud ce qui se fait au Nord.

Les actions menées par le Conseil Régional d'Aquitaine

Le Conseil Régional d'Aquitaine a engagé trois programmes en maîtrise d'ouvrage directe avec une collectivité au Maroc, au Vietnam et en Roumanie. Ce travail se fait progressivement en trois étapes : on identifie avec le pays les priorités et on travaille à la définition des actions ensemble, on l'encourage à mobiliser des ressources publiques propres pour financer ses actions, et on travaille avec lui à la recherche de partenaires locaux qui pourraient réaliser ses actions.

La démarche ici est très différente des pratiques habituelles des ONG qui étaient de définir au Nord ce que l'on voulait faire et de l'appliquer au Sud sans concertation avec les autorités locales. Les ONG ont d'ailleurs quelques difficultés à comprendre la démarche. L'autre

difficulté se situe au niveau des pouvoirs locaux qui ont du mal à travailler en partenariat avec des structures locales qu'ils ne connaissent pas et qu'ils n'ont pas reconnues par ailleurs.

Réactions sur le travail de l'atelier

Jean-Marie Renversade témoigne d'une certaine difficulté à comprendre les objectifs du travail de référentiel engagé par rapport à son domaine d'activité, la coopération décentralisée.

En effet, le nombre de personnes recrutées pour gérer des programmes de coopération décentralisée est très limité car la volonté est de s'appuyer sur les compétences internes des services territoriaux dans lesquels on souhaite diffuser une culture internationale. On souhaite faire émerger des personnes qui seront capables de passer de la gestion d'un projet de développement local en France à un projet de développement local au Sud. La deuxième possibilité est de faire appel à des partenaires extérieurs, universités, chambres consulaires, organisations professionnelles qui feront du transfert de connaissances et de compétences aux personnels des collectivités territoriales du Sud. La volonté est bien d'assurer la formation de cadres et de techniciens locaux pour encadrer les actions sur place. Ceci pose alors le problème des programmes de formation et amènera à se soucier des référentiels.

Cependant, il est important de noter que ces référentiels s'adresseront aux populations du Sud et non du Nord. Le « *marché du développement* » se limite alors à un transfert de compétences et à de la formation de formateurs pour les collectivités du Sud.

COLLECTIVITES LOCALES ENGAGEES DANS LA COOPERATION DECENTRALISEE

Yannick Le Chevalier, Agence COOP DEC Conseil, France

Yannick Le Chevalier, Directeur de l'agence COOP DEC Conseil qui vient en appui aux collectivités locales dans leurs actions de coopération décentralisée présente son travail au CNFPT¹⁵ sur l'élaboration de la fiche métier du « responsable des relations internationales » et fait part de ses réactions sur le travail de référentiel engagé par la Chaire UNESCO.

L'évolution de la fonction publique territoriale

La fonction publique territoriale a été créée en 1984. Aujourd'hui, il y aurait entre 1,4 et 1,6 millions de fonctionnaires territoriaux. Cependant, très peu d'agents, environ 1000, travaillent dans la coopération internationale dont 200, environ, dans la coopération vers les pays du Sud. Le CNFPT a entrepris une démarche de formalisation de ces métiers au cours de laquelle 280 métiers ont été reconnus par les organisations représentatives des fonctionnaires et des employeurs. La fiche métier de « responsable des relations internationales » permet de faire ressortir cinq activités principales :

1. Elaboration et négociation de projets stratégiques et de relations internationales,
2. Elaboration et gestion budgétaire,
3. Management de ressources humaines,
4. Promotion de la politique internationale de la collectivité,
5. Veille sectorielle.

La première et la troisième fonction se retrouvent dans tous les métiers du développement local de la fonction publique territoriale.

Ce référentiel a permis au CNFPT d'organiser des cursus de formation des agents territoriaux qui travaillent sur l'international. La volonté de faire entrer la culture internationale dans les

¹⁵ Centre National de la Fonction Publique Territoriale. Le CNFPT travaille à l'actualisation de son répertoire des métiers de la fonction publique qui paraîtra en 2005. Plusieurs fiches sont en cours de réalisation : responsable études prospectives, chargé d'études économiques, chargé de mission territoire, chargé de mission tourisme, développeur économique, directeur de structures de pays, directeur service développement, chef de projet, agent de développement local, responsable des relations internationales, conseil en ingénierie transfrontalière, chargé de mission Europe. Ils feront l'objet d'une coordination avec le nouveau ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de l'ANPE.

services de la fonction publique territoriale et de renforcer les compétences internes dans ce domaine est soulignée.

La tendance actuelle impulsée par la loi Sapin, est d'embaucher des titulaires des concours de la fonction publique territoriale et de réduire le nombre de contractuels. Il y aura donc de moins en moins de recrutement de personnel extérieur dans la fonction publique territoriale, ainsi que dans la coopération décentralisée.

La coopération décentralisée aujourd'hui

Avant 1992, les actions de coopération décentralisée des associations étaient financées par les collectivités territoriales. Depuis, la coopération décentralisée se fait de collectivité à collectivité. L'action internationale est reconnue aux collectivités publiques locales.

Pour contourner les lois de décentralisation qui ont introduit une comptabilité très pointilleuse, beaucoup de collectivités ont créé des associations de coopération décentralisée. Aujourd'hui, on travaille, au niveau de l'agence COOP DEC Conseil notamment, à la reprise en gestion publique de ces activités pour faire vivre l'action internationale au cœur de la collectivité.

Le soutien au développement des pays du Sud par le Nord évolue dans le sens d'un appui à la maîtrise d'ouvrage du Nord vers le Sud ; il n'est plus question que le Nord apporte des financements au Sud. Ce sont les structures au Sud qui devront faire directement leur demande de financement auprès des bailleurs internationaux, nationaux ou locaux de leurs pays.

Réactions sur les travaux de la Chaire UNESCO

Yannick Le Chevalier s'interroge sur la pertinence de créer des formations dans le développement au regard d'un marché de l'emploi saturé dans ce domaine et d'un nombre déjà très important de formations (120 formations recensées).

Il souligne aussi la nécessité d'inclure des modules de formation en droit social dans les programmes pour combler le déficit que l'on retrouve dans les ONG notamment et qui pose problème. La formation devrait inclure aussi des modules sur la coopération décentralisée car les collectivités locales sont désormais des acteurs incontournables dans tous les projets de développement.

Débat

Le débat qui clôture cette session porte essentiellement sur les objectifs de la démarche référentielle engagée par l'équipe de la Chaire UNESCO.

On revient aussi sur la question, soulevée par Yannick Le Chevalier, d'inclure des modules de formation sur les politiques publiques et la coopération décentralisée dans les formations sur le développement. On rappelle que la démarche de l'équipe de la Chaire UNESCO a consisté à observer les métiers tels qu'ils existaient et que le constat n'a pas abouti à la nécessité de connaître le fonctionnement de la coopération décentralisée pour un agent de développement local. L'idée que ce biais serait dû à l'absence de personnes travaillant dans la coopération décentralisée dans l'échantillon français est avancée. Au niveau des ONG, il semble que l'on n'ait pas conscience de l'utilité de connaître le fonctionnement des politiques publiques.

Les motivations qui ont poussé une équipe universitaire à travailler sur un référentiel métier de l'agent de développement local sont ensuite évoquées. Il semble, en effet, au vu des questionnements à ce sujet, que les efforts d'explication n'aient pas été suffisants.

Dans un premier temps, l'équipe a travaillé de façon à faire reconnaître la spécificité du diplôme universitaire technologique « *gestion du développement et de l'action humanitaire* » qui n'était perçu que dans sa dimension d'animation socioculturelle. Pour montrer la spécificité de ce diplôme préparant aux métiers du développement, il fallait démontrer, au niveau de l'éducation nationale, que ces métiers étaient spécifiques et demandaient des formations spécifiques, ce qui a motivé l'idée d'un référentiel.

Ensuite, pour répondre à un manque de personnels intermédiaires dans ces métiers, il a été créé une licence professionnelle. Beaucoup de petites ONG semblent intéressées par des profils intermédiaires. L'UNESCO attache aussi un grand intérêt à ces personnes qui peuvent aider à accompagner les changements en cours dans les pays du Sud. L'idée est de travailler en réseau avec les pays du Sud sur ces profils de métiers qui existent mais qui ne sont pas reconnus en tant que tels, et de travailler en amont sur la formation de ces personnes sur la base de référentiel.

Un autre aspect ayant motivé cette démarche est que de plus en plus de personnes, qui ont une expérience de terrain et pas de diplôme spécifique dans le développement, veulent acquérir une validation de leur expérience. C'est une occasion pour eux de prendre du recul par rapport à une expérience très riche sur le terrain, de répondre à un besoin de conceptualiser leur vécu et de parfaire la maîtrise de l'ensemble des outils spécifiques.

Annie Najim rappelle qu'une étude des débouchés des diplômés du DUT, pour le dossier de création de la licence, a donné des résultats comparables à ceux des autres filières de DUT. La floraison des troisièmes cycles dans le développement est inquiétante mais elle ne doit pas masquer le manque de généralistes de niveau intermédiaire.

Il est rappelé par ailleurs qu'il ne faut pas faire l'amalgame entre les missions de volontariat et les métiers du développement pour lesquels des formations spécifiques sont proposées. Le volontariat à l'AFVP, est en effet vécu le plus souvent comme une expérience de vie sans projet de prolongation de carrière dans le secteur du développement alors que les formations présentées lors de l'atelier sont destinées à des personnes qui souhaitent faire carrière dans le développement.

Yannick Le Chevalier intervient pour préciser l'état d'avancement des conventions collectives dans les ONG en France. On peut distinguer les ONG humanitaires et urgentistes qui sont rattachées à la convention collective médico-sociale, les ONG d'éducation populaire qui sont rattachées à la convention collective animation et les autres qui ne disposent pas encore de conventions collectives. Créer une convention collective demande beaucoup de temps et de mobilisation et Yannick Le Chevalier, s'appuyant sur son expérience sur ces questions, nous fait part de son scepticisme à voir l'émergence de telles conventions avant une dizaine d'années.

Nathalie Lacroix de l'UNADEL ajoute que la plate-forme travaille sur l'élaboration d'un cadre de référence commun pour l'emploi et les métiers du développement territorial qui pourrait servir à la fois aux employeurs et aux employés. L'élaboration d'une véritable convention collective paraît très difficile au vu de la disparité des acteurs dans ce secteur où l'on trouve par exemple des structures privées et publiques.

La spécialisation des professionnels dans les associations au Maroc et en Algérie est un phénomène qui s'est également produit aussi en France. Aujourd'hui, en France, on identifie des métiers et non plus un métier d'agent de développement. La compétence « développement local » n'est plus celle d'un seul agent de développement qui coordonne tout. Des professionnels sont spécialisés chacun dans un secteur, développement économique, tourisme, politique de la ville et ils coordonnent des équipes de professionnels. Cette évolution demande des méthodes de travail différentes comme savoir coordonner, gérer des personnes et travailler en transversalité.

Dans les pays du Maghreb comme en France, c'est dans les associations que le développement local a commencé. Aujourd'hui, en France, ces associations s'institutionnalisent, elles sont devenues des associations de développement territorial et avec

la loi Voynet, elles sont en train de se transformer en syndicats mixtes. Cette tendance s'accompagne d'une fonctionnarisation de plus en plus grande des professionnels.

Il est rappelé l'utilité des travaux engagés par la Chaire UNESCO pour la plate-forme de l'UNADEL. En effet, ce travail contribue à celui de la plate-forme ; il vient s'ajouter aux autres référentiels dans le but de formaliser des compétences communes à l'ensemble des métiers du développement et de montrer qu'il existe bien un cœur de métier commun.

Richard Danier ajoute que, pour l'AFPA, le travail peut se faire en deux étapes : dans un premier temps, on s'appuie sur un référentiel assez souple et non entièrement finalisé pour fédérer les différents acteurs et dans un second temps, le travail est affiné pour savoir s'il y aura un ou plusieurs référentiels, et donc un ou plusieurs métiers.

Yannick Le Chevalier indique qu'il serait intéressant de réfléchir à la possibilité de se construire personnellement un portefeuille de compétences et de proposer plus de formations continues que de formations initiales. Des formations continues de deux à six mois pour des personnes qui reviennent après quatre à cinq ans d'expérience sur le terrain seraient beaucoup plus riches d'enseignement selon lui.

IL est répondu que la logique des diplômes ne doit pas être opposée à la logique de la validation des acquis de l'expérience. La loi de modernisation sociale va dans le sens de la reconnaissance des diplômes et la motivation des personnes qui s'engagent dans la VAE est de pouvoir accéder aux diplômes et d'avoir une reconnaissance de leurs compétences en terme de diplômes.

PERSPECTIVES D'AVENIR

RESULTATS OBTENUS ET POURSUITE DES TRAVAUX DE LA CHAIRE UNESCO

Elisabeth Hoffman et Annie Najim

Un rappel des objectifs communs aux trois recherches menées en France, en Algérie et au Maroc semble important avant de faire le bilan de ce qui a été fait et d'envisager les orientations pour la poursuite des travaux.

- Le premier objectif était de faire ressortir le ou les profils des agents de développement dans chaque pays afin de contribuer à la reconnaissance de la spécificité de ce secteur en voie de professionnalisation en terme de métier. Cette professionnalisation se fait à des degrés divers : elle est embryonnaire en Algérie, assez variable au Maroc et bien avancée en France. Une telle étude permettrait d'envisager les évolutions de carrière des agents de développement à travers des modèles de mobilité professionnelle. Au cours de l'atelier, il a été abordé, à plusieurs reprises, la question de savoir si travailler dans le développement à l'international ou travailler dans le développement local en France constituaient un seul et même métier. S'agit-il d'un même métier avec des extensions diverses ou de métiers différents ? Au niveau des trajectoires personnelles, il est sûr que des mobilités professionnelles sont recherchées.

La volonté de continuer à travailler ensemble à l'identification des agents de développement semble partagée par les représentants des différents pays.

- Le deuxième objectif était de mieux définir les besoins en formation initiale et continue. En Algérie, la question des besoins en formation faisait explicitement partie du questionnaire, et elle a été soulignée par les résultats de l'enquête menée. Au Maroc, les besoins en formation sont variables en fonction de la nature de l'association mais en général importants et le problème de la formation des bénévoles d'associations se pose. En France, il faudrait se reposer la question de savoir quel est le besoin ressenti par le secteur professionnel en matière de formation. Globalement, le sentiment commun des différents intervenants est de veiller à mieux articuler les formations organisées.

- Le troisième objectif était de cerner la situation des trois pays, leurs convergences et leurs divergences pour permettre des éclaircissements sur le degré d'adaptation des formations et des modules élaborés dans un contexte socio-économique, politique et culturel différent. Cet objectif vise aussi à pouvoir échanger des techniques de formations et des formateurs dans le sens Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud, Est-Sud, Nord-Est.

- Enfin, la question de la validation des résultats a été abordée. L'ouvrage « *L'agent de développement et le Sud* » doit susciter le débat ; il a pour but de faire connaître les résultats obtenus et d'engager la réflexion avec des professionnels, des experts pour pouvoir aller plus loin dans la recherche.

Un des grands avantages de ce travail de référentiel est d'avoir permis un travail en commun et la consolidation des équipes dans les trois pays. A partir de ce travail, des projets de mise en place de formations au Maroc et en Algérie ont pu être montés et soumis à l'Union européenne. Ces projets s'inscrivent dans la volonté des universités à réformer leurs formations, notamment en professionnalisant les cursus. Le fait que des universités puissent travailler en commun avec des associations et des professionnels du terrain est une avancée considérable et encourageante pour la poursuite des travaux. Un projet ambitieux consiste à créer au Maroc :

- une filière professionnelle de formations diplômantes¹⁶ « *coordination et animation des projets de développement* »
- un Master de développement local avec trois options au choix :
 - gestion et aménagement des stations touristiques,
 - gestion des territoires et développement local,
 - management des entreprises d'économie sociale, essentiellement des ONG et des associations.

Ce projet est assez difficile à mettre en place étant donné que l'Université marocaine a une culture professionnelle restreinte. En Algérie, le projet de mise en place d'un cycle d'universités d'été pour cadres associatifs concernera la formation d'une soixantaine de cadres, avec une partie se déroulant en France et l'autre en Algérie. Il constituera le prélude à des formations universitaires professionnalisantes s'inscrivant dans la réforme de l'Université algérienne actuellement en cours.

¹⁶ Ce projet a été reconnu comme prioritaire par les autorités universitaires marocaines et sera financé par l'Union européenne dans le cadre d'un projet Tempus-Meda

RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES ENJEUX D'UNE DEMARCHE REFERENTIELLE

Richard Danier, AFPA, France.

Richard Danier de l'AFPA, Association de Formation Professionnelle des Adultes, rappelle que l'engagement dans une démarche de référentiel n'est pas innocente lorsqu'on s'intéresse à l'émergence d'un nouveau métier que l'on souhaite circonscrire et mieux connaître en faisant la part des bénévoles et des professionnels. Pour qu'un nouveau métier soit reconnu, il doit offrir des garanties et répondre à des normes. Or, cette garantie ne peut se faire que par rapport à une référence (diplôme, registre, cahier des charges...), c'est-à-dire un écrit largement diffusé et collectivement approuvé ; la référence en effet, doit être lisible, accessible et consensuelle. Cette recherche de garantie correspond à l'entrée certification de la démarche référentielle.

Du côté des financeurs, que ce soient les pays, les collectivités territoriales ou les organismes internationaux, la démarche de contrôle qualité permet de se garantir et de contrôler la bonne application de la norme dans un cahier des charges. S'ils introduisaient des clauses dans leurs appels d'offre, ils obligeraient les structures à se plier à une explicitation formelle de ce qu'ils font. La question que l'on peut se poser est de savoir si on a les moyens d'entreprendre une telle politique qualité dans le secteur du développement avec des mises à jour régulières et si on est prêt à le faire pour avoir les résultats escomptés. Il est clair que la non-qualité est très coûteuse et que l'on gagne à mettre en place des démarches qualité.

La conséquence de la certification (c'est-à-dire de la conformité à une référence), pour un individu doit pouvoir se manifester. Si le diplôme est la reconnaissance individuelle, la question va aussi se poser au niveau collectif. A ce niveau la sanction sera par exemple la classification dans une convention collective. Cependant, l'élaboration d'une convention collective n'est pas encore à l'ordre du jour, ce qui pose un vrai problème. En effet, il semble difficile d'organiser des emplois et des salariés si les structures ne s'organisent pas. On peut commencer par un accord de branche ou un groupement d'employeurs qui ait une autorité suffisante pour amorcer l'organisation du marché. Si les employeurs ne parviennent pas à le faire, les salariés de leur côté peuvent se regrouper et afficher une norme. La démarche référentielle n'est pas exclusive d'un jeu de lutte, le problème du pouvoir va se poser à tous

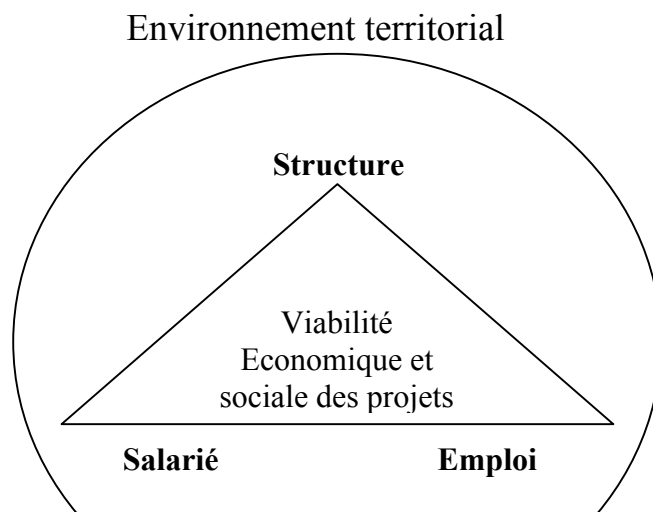
les niveaux. Au cours de l'atelier, plusieurs référentiels ont été présentés et on peut se demander, en effet, qui est prêt à abandonner son référentiel au profit d'un autre.

En prolongeant ce raisonnement, si un individu souhaite bénéficier des avantages conventionnels, il devra être en conformité avec le référentiel et trouver une formation calée sur ce référentiel. La question se complique singulièrement dès que l'on arrive à l'aspect formation.

La démarche référentielle prend le contre-pied de ce qui se faisait jusqu'à présent : les métiers sont désormais définis à partir des compétences observées dans le système de travail à un moment donné ; la volonté est de ne plus articuler la référence métier sur des savoirs et des connaissances académiques du système éducatif. On est dans un système décrit et non plus prescrit. Le biais engendré par la référence à des programmes de formation fait que l'on a des référentiels de formation et des diplômes qui valident un cursus de formation et non un métier. En toute rigueur, s'il y a un métier d'agent de développement local, il y a un seul diplôme et un seul référentiel. Pour atteindre ce référentiel, on aura plusieurs formats pédagogiques proposés par les formateurs. Il est souligné que théoriquement, il n'y a qu'un seul référentiel d'emploi et que chaque formateur propose un certain nombre de référentiels formation permettant d'atteindre l'emploi.

On comprend, à ce stade de la réflexion, que la démarche référentielle ne puisse pas se passer d'une autorité supérieure qui puisse la valider. C'est bien là le problème rencontré par l'atelier qui n'a pas suscité une volonté d'implication des structures professionnelles aptes à faire cette validation.

La démarche référentielle pose beaucoup de questions et doit être replacée dans une approche globale du territoire. Le schéma ci-dessous montre cette dynamique : au niveau de la structure, il faut agir simultanément sur le salarié par la formation, sur le poste avec le référentiel, et sur l'organisation. On assurera ainsi la viabilité du projet porté par la structure, ce qui qualifiera le territoire.



Débat

Nathalie Lacroix de l'UNADEL intervient pour rappeler que la plate-forme de l'UNADEL travaille sur l'idée d'un référentiel « cœur de métier » et non d'un référentiel emploi. Pour cette structure, il n'y a pas un métier d'agent de développement mais des métiers flous avec une forte mobilité.

Christophe Papin soulève la question de la résistance au changement des personnes qui travaillent dans le développement depuis de nombreuses années sans diplôme spécifique et qui ont évolué en interne face à de jeunes diplômés formés aux métiers du développement qui arrivent sur le marché du travail. Ce problème générationnel de collusion entre les pionniers qui n'ont pas de diplômes spécifiques et les jeunes diplômés qui arrivent, une fois que le métier est reconnu, est courant dans bien des secteurs d'activité. Cette question renvoie à un problème de lutte de pouvoir qui reste ouverte.

Il est rappelé que le référentiel doit suivre les évolutions des métiers et que la loi prévoit tous les cinq ans de vérifier sa cohérence et sa validité avec la réalité de l'emploi. Un des avantages de cette démarche, souligné par Annie Najim, est que les formations ne se figent pas. Le fait de réfléchir sur l'évolution des métiers permet de réajuster au fur et à mesure les systèmes de formation.

CLÔTURE DES DEBATS

Christina Von Fürstenberg, UNESCO

Mme Christina Von Fürstenberg rappelle que la démarche des travaux sur le référentiel emploi de l'agent de développement local s'inscrit dans une logique académique sous le label de l'UNESCO qui a engagé depuis 1991 des programmes de solidarité internationale dont le renforcement de l'éducation supérieure au Nord et au Sud fait partie. Le besoin d'une solidarité académique Nord-Sud se faisait sentir. De plus, l'éducation supérieure souffrait d'un manque de moyens du fait que l'éducation primaire ait été privilégiée depuis de nombreuses années par les organisations internationales.

Les Chaires UNESCO ont été créées pour remédier à cette défaillance en mettant en réseau des institutions qui souhaitent travailler en commun sur des thèmes émergents et complexes comme celui du développement durable. Depuis 1993, l'UNESCO a soutenu le projet de l'université Bordeaux 3 porté par Annie Najim pour différentes raisons et en particulier parce que ce projet s'inscrit dans le cadre d'un nouveau type de recherche, l'Université sortant de sa neutralité pour devenir une actrice publique et citoyenne et s'efforçant de traduire les résultats de ses recherches en formation.

L'émergence d'un nouveau type de recherche sociale auquel on assiste aujourd'hui doit se doter de moyens et de méthodes adéquates pour mener à bien des travaux dans un domaine complexe touchant à des secteurs qui n'ont pas fait l'objet d'études auparavant. La méthodologie évolue par l'apport comparé et l'enrichissement mutuel, ce qui permet de faire évoluer chaque méthode. Le personnel académique s'implique dans la réalité de ceux qui font l'objet de ses recherches. Les débats avancent ainsi dans la dynamique d'une concertation sociale où les représentants de la vie locale, les autorités, les associations, ont la possibilité de participer activement et de négocier. Cette recherche appliquée est d'un type très différent de ce que les sciences sociales ont pu faire dans le passé.

Le fait que les résultats puissent être traduits en formation apporte un nouveau souffle à la recherche. Comme il a été dit au cours de l'atelier, on revient sur le fait que la formation ne doit pas se contenter d'exploiter le décrit. Elle a la vocation d'anticiper pour déceler quels apports créatifs pourraient faire évoluer la situation dans le sens d'une transformation sociale positive. De plus, la démarche multilatérale Nord-Sud, Sud-Nord, Est-Ouest ajoute une

richesse culturelle importante qui permet de construire de nouvelles modalités en terme d'enseignement par exemple. Sur le plan pratique, il s'agit de cours du soir, de stages ou de cours diffusés par les nouvelles technologies de la communication qui permettent de rendre disponibles des formations à un auditoire plus large.

Il est très important que les liens entre la production de savoir proprement dit et la traduction de ce savoir en formulation de politique et en évaluation soient fait.

Comme l'a évoqué le représentant du Conseil Régional d'Aquitaine¹⁷, on déplore la pénurie de politiques publiques et de mesures accompagnatrices dans certains pays du Sud. Beaucoup de pays ont entrepris des politiques de décentralisation mais il manque des passerelles et des outils pour les mettre en place sur le terrain. Ce sont souvent des universitaires qui essaient de compenser ce vide en dédiant beaucoup de temps à la problématique sociale. Ils sont des acteurs majeurs pour impulser la formulation des politiques publiques. Cependant, l'absence totale d'instrument de reconnaissance et de compensation pour le temps qu'ils consacrent à ce travail pose problème et doit être soulevée par l'UNESCO.

Concernant le volet international, les universités restent, dans le monde, les partenaires académiques par excellence auxquels on s'adresse. On reconnaît qu'il existe des démarches culturellement conçues qui ne sont pas entièrement opérationnelles pour mettre en réseau les acteurs internationaux qui peuvent faire avancer les formations proposées ici par l'université Bordeaux 3. Le débat peut avancer d'autant plus facilement que le volet politique et que l'aspect comparatif sont présents. La présence des universités dans quasiment tous les pays du monde est un acquis considérable pour la concertation et la mobilisation des acteurs. De plus, l'Université a une capacité d'analyse qui lui donne la possibilité d'évaluer les politiques publiques et de traduire le dialogue en proposant des formations plus créatives et anticipatrices.

¹⁷ Voir l'intervention de Jean-Marie Renversade, ci-dessus.

ANNEXES

PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

STRUCTURE	NOM – PRENOM	ADRESSE	CONTACT
AFPA	DANIER Richard	22, rue Alfred de Vigny 33200 – BORDEAUX CAUDERAN	Tel : 33 (0)5.56.17.14.06 Tel : 33 (0)6.82.94.40.61 Fax : 33 (0)5.56.17.14.29 Richard.danier@afpa.fr
AGRISUD International	PAPIN Christophe	18, route de Lassijan 33760 - FRONTENAC	Tel : 33 (0)5 57 34 50 90 Tel : 33 (0)5 56 23 50 73 agrisud@agrisud.org - agrisud@wanadoo.fr klcp@wanadoo.fr
AMSED (Maroc)	BOUHADDOU Mustapha	Bloc 2 Im 6 Apt 7 Massira 3 RABAT – MAROC	Tel : 212.37.79.08.35 Tel : 212 61.40.13.13 Fax : 212.37.75.00.98 mizou@wanadoo.net.ma
Association TOMBANA	HOFMANN Elisabeth	1301, Chemin de Houaste 40430 - LUXEY	Tel : 33 (0)5.58.08.06.39 Tel : 33 (0)6.71.11.45.66 elihof@wanadoo.fr
Association Volontaires du PROGRES A.F.V.P.	BOURREAU Jean-Michel	BP 207 Le Bois du Faye Linas 91311 - MONTLHERY CEDEX	Tel : 33 (0)1 69 80 58 06 Fax : 33 (0)1 69 80 58 00 jean-michel.bourreau@afvp.org
CHAIRE UNESCO	NAJIM Annie	Université Michel de Montaigne Bordeaux 3 Domaine Universitaire 33607 – PESSAC	Tel : 33 (0)5.57.12.21.78 Fax : 33 (0)5.57.12.45.70 annie.najim@u-bordeaux3.fr www.chaireunesco.u-bordeaux3.fr
CIEDEL (Université Catholique de Lyon)	VINCENT Pascale	30, rue Sainte Hélène 69002 – LYON	Tel : 33 (0)4.72.77.87.50 Fax : 33 (0)4.72.41.99.88 ciedel@univ-catholyon.fr pvincent@univ-catholyon.fr www.univ-catholyon.fr
COOP DEC Conseil	LECHEVALLIER Yannick Consultant	14 bis, Grande Rue La Dresserie 17310 – ST PIERRE D'OLERON	Tel : 33 (0)6.12.72.96.71 yleche@magic.fr www.coopdec.org
CONSEIL REGIONAL D'AQUITAINE	RENVERSADE Jean-Marie Direction Relations Internationales	Hôtel de Région – 14, rue François de Sourdis 33077 - BORDEAUX	Tel : 33 (0)5.57.57.80.00 webmaster@aquitaine.fr
CRASC Centre de Recherche	DERRAS Omar Enseignant Chercheur	Cité Bahi Ammar Bloc A n° 1 BP 1955 Oran El M'naouer 31 000 - ORAN ALGÉRIE	Tel : 041 31 51 16 041 41 97 85 omarderras@voila.fr
ESPACE ASSOCIATIF (Maroc)	SOUAKI Chafik	55, rue Melouiya Appt 1 – AGDAL – RABAT	Tel : 212.37.77.43.41 Tel : 212.60.40.80.27 Fax : 212.37.77.41.83 chafiki@netscape.net

HELEN KELLER INTERNATIONAL	CHAKER Aziz	Secteur 16 C4 22, rue Ennargisse Hay Riyad – RABAT	achaker@voila.fr
IFAID AQUITAINE Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement	ROCA Pierre-Jean NALET-MARTIN Maguelone	17, cours des Aubiers 33300- BORDEAUX	Tel : 33 (0)5.56.50.08.67 Fax : 33 (0)5.56.39.60.34 ifaid@ifaid.org
IUT Besançon Vesoul Licence co-développement	LAFFLY Catherine Responsable pédagogique	30, avenue de l'Observatoire 25009 – BESANCON Cedex	Tel : 33(0)3.81.66.68.45 Catherine.laffly@univ-fcomte.fr
IUT Nantes	BURTIN Claude, Enseignant	3, rue du Maréchal Joffre – BP 34103 44041 – NANTES Cedex 1	Tel : 33 (0)2.40.30.60.90 Fax : 33(0)2.40.30.60.01 www.iutpaysdelaloire.org
MAIRIE de BORDEAUX	LAVOIR Jean-Yves Directeur des Relations Internationales	Cabinet du Maire 33000 - BORDEAUX	jy.lavoir@mairie-bordeaux.fr
RESEAU PRELUDE (Belgique)	CHAPELLE Jean-Marie Consultant		chapellemj@hotmail.com
TOUIZA SOLIDARITE (Algérie)	KHANDRICHE Mohamed	16, rue Beauvau 13001 – MARSEILLE	Tel : 33 (0)4.91.33.15.02 Fax : 33 (0)4.91.33.15.03 touiza.solidarite@wanadoo.fr
UNADEL	LACROIX Nathalie COHEN Claude	1, rue du Pré Saint Gervais 93500 – PANTIN	Tel (33)1.41.71.30.37 Fax (33)1.41.71.30.38 unadel@wanadoo.fr www.unadel.asso.fr
UNESCO	VON FURSTENBERG Christina	1, rue de Miollis 75732 – PARIS	Tel : 33 (0)1 45 68 45 16 Tel : 33 (0)1 45 68 56 77 www.unesco.org
Université Mohammed V – Souissi	BOUAZZA Abdellatif Enseignant-chercheur en Sciences économiques	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de SALE Boite Postale 5291 Sala-Al-Jadida SALE – MAROC	Tel : 212.61.92.31.05 Fax : 212.37.83.06.01 abouazza@menara.ma
Université Bordeaux 3	MOTTARELLA Hélène (chargée de mission Relations Internationales) AUGUSTIN Jean-Pierre Professeur de géographie PAQUELIN Didier (Directeur de la formation continue)	Domaine Universitaire 33607 – PESSAC	Tel : 33 (0)5.57.12.21.06 Helene.mottarella@u-bordeaux3.fr Tel : 33 (0)5.57.12.47.10 Formation.continue@u-ordeaux3.fr
PALESTINE 33	AKKOUCHE Laurence	65, rue Eugène Olibet 33400 - TALENCE	Tel : 33 (0)5.56.62.05.78
AGRISUD INTERNATIONAL	LABAT Karine (psychologue du travail dans le domaine du développement)	44, rue Amaury de Craon 33670 - CREON	agrisud@agrisud.org

FICHE METIER 23211 : Conseiller/Conseillère en développement local
Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME), ANPE ?

Définition de l'emploi/métier

Participe à la conception et à la mise en oeuvre d'une stratégie globale de développement et de dynamisation d'un territoire (ville, région, bassin d'emploi...) en intégrant des préoccupations d'ordre économique (implantation de nouvelles entreprises, protection de l'environnement...), d'ordre social (habitat, équipements, services...), d'ordre culturel (programme de loisirs, de tourisme...).

- Facilite le travail partenarial, prend en compte les initiatives locales et les avis des populations.
- Procède, à partir d'analyses et d'études concrètes, à l'élaboration technique d'un projet concernant l'ensemble ou une partie des actions à mener. Assure la réalisation et le suivi du projet.
- Peut assurer la coordination ou être maître oeuvre de l'ensemble des actions. Peut aussi encadrer une équipe.

Conditions générales d'exercice de l'emploi/métier

L'emploi/métier s'exerce dans des organismes divers, publics ou privés (syndicat ou structure de coopération intercommunale, associations inter-institutionnelles, comité de bassin d'emploi, parc naturel régional, collectivité territoriale...).

L'activité s'effectue au sein d'une équipe pluridisciplinaire et nécessite d'impliquer étroitement les partenaires locaux, les élus, les administrations, les associations, les entreprises. Les réunions, nombreuses, se tiennent souvent en soirée et parfois le samedi. Les déplacements sont fréquents. Les contrats sont le plus souvent à durée déterminée lorsqu'ils concernent le développement d'un ou d'une suite de projets circonscrits dans le temps.

Formation et expérience

Les conditions d'accès sont variables. Cet emploi/métier est accessible généralement avec une formation de niveaux II à I dans les domaines du travail social, du droit, des sciences économiques ou humaines, de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de la communication... L'expérience professionnelle et la connaissance de l'environnement sont des atouts prédominants.

Activités spécifiques

Spécialisations fonctionnelles :

- Diagnostic des problématiques de développement.
- Conception des stratégies de développement.
- Coordination des actions de développement.
- Evaluation des actions de développement.
- Conception et coordination de politiques d'animation.

Champs d'intervention

- Développement d'activités économiques (entreprises, emploi, formation...).- Aménagement, environnement, urbanisme (habitat, logement, équipements...).- Développement social, ressources humaines (insertion de groupes sociaux...).Développement touristique ou culturel.

Responsabilités exercées

- Maîtrise globale des actions de développement.
- Animation des réunions inter-institutionnelles.
- Encadrement d'une équipe.

Lieu d'exercice de l'activité

Secteur public.

Secteur privé.

Secteur associatif.

Conditions de travail

Missions à l'étranger.