Des compétences spécifiques au service du développement
Elisabeth HOFMANN, Annie NAJIM

Le développement, dans ses diverses composantes (économique, sociale, environnementale, culturelle…), exige l'implication de divers acteurs bien formés et qualifiés. De ces acteurs, dépend en effet la mobilisation des sociétés civiles, l'élévation générale du niveau de conscientisation et de formation d'une masse critique d'individus sans laquelle tout véritable développement endogène et durable serait impossible.

Le contexte dans lequel évoluent les sociétés est celui d'une crise sociale internationale qui s'exerce dans le cadre de la mondialisation : toute-puissance des marchés financiers et des capitaux, recherche de profits maximums, marchandisation des services publics, entraînent la multiplication des laissés pour compte et l'augmentation de la précarité et de la pauvreté. Les disparités ne cessent de se creuser, entre le Nord et le(s) Sud(s), mais aussi au sein même des sociétés développées et des sociétés en transition. Elles sont accentuées par l'émergence d'une « société de la connaissance », essentiellement fondée sur la production et la consommation de biens immatériels, condition essentielle au bon fonctionnement des économies. Les pays en développement doivent non seulement pouvoir accéder aux connaissances disponibles, mais aussi être capables de les mobiliser au service de leur développement.
Face à ces évolutions, la marge de manœuvre des Etats se réduit : leurs prérogatives sont de plus en plus malmenées par les lois du marché et la plupart d'entre eux ne sont plus à même de jouer le rôle de régulateur des rapports sociaux qui leur était imparti. Les organisations internationales (Banque Mondiale, FMI, OMC…) imposent une réglementation qui vise à favoriser l'organisation économique globale, mais qui le plus souvent détruit les solidarités nationales.

Le rôle des ONG et d'autres acteurs…

C'est en priorité aux ONG et aux associations, qui n'ont cessé de s'investir depuis les indépendances dans des réalisations modestes et de proximité avec les populations, qu'il appartient désormais d'intervenir dans le champ de la solidarité, de l'environnement, du social, de l'humanitaire et du développement. Leur nombre ne cesse d'augmenter et leurs champs d'intervention de se diversifier. Interlocuteurs principaux des bailleurs de fonds internationaux, elles participent aux grands sommets mondiaux organisés par la communauté internationale et organisent les réponses citoyennes à la concertation des dirigeants de la planète en matière d'économie ; elles sont sollicitées pour résoudre des crises et des conflits et peuvent même être parties prenantes d'une diplomatie « parallèle » dans certaines négociations ; grâce à leurs campagnes d'information, elles alertent l'opinion mondiale sur des conflits, des catastrophes ou des injustices méconnus et se sont faites les avocates du droit d'ingérence, justifiant l'intervention de la communauté internationale dans des situations qui relevaient jusque-là de la souveraineté des Etats. Localement, elles accompagnent les mouvements de décentralisation qui, face aux logiques de la mondialisation et à la perte de pouvoir des Etats, visent à organiser les territoires en donnant plus de pouvoirs aux citoyens.
La définition des politiques locales repose ainsi sur une multitudes de partenaires (acteurs étatiques, élus, acteurs sociaux, professionnels, individus), qui doivent non seulement résoudre les problèmes immédiats auxquels ils sont confrontés, mais se projeter dans l'avenir pour élaborer des règles collectives permettant de gérer un ensemble d'interdépendances s'exerçant à divers niveaux : local, régional et international. En agissant localement en effet, ils participent à la gouvernance globale d'un territoire en tenant compte de règles, de normes et de contrôles supranationaux qui ne cessent de s'étendre. Les

débats sur les questions d'environnement, de biens publics mondiaux, de patrimoine commun de l'humanité en constituent une parfaite illustration.

L'enjeu de la formation

Dans un tel contexte, le rôle de l'éducation et de la formation est fondamental : le développement durable, qui repose sur une multiplicité d'acteurs, ne peut se construire sans débats sur les décisions à prendre, les modes d'action à envisager, les conséquences à prévoir ; il nécessite une montée en « compétence » des acteurs concernés à tous les niveaux de décision et un accroissement du « capital humain » pour maximiser les effets des actions menées.
En outre, les systèmes éducatifs sont amenés à se transformer rapidement. Il est demandé aux salariés, évoluant dans un environnement qui change sans cesse sous l'effet des mutations technologiques, d'être en mesure de faire face à des situations professionnelles instables et à des périodes de sous-emploi ou d'absence d'emploi qu'ils meubleront de façon individuelle par un « apprentissage tout au long de la vie ». Ils devront être capables d'accéder à des savoirs nouveaux, de les mobiliser dans des situations imprévues et de faire preuve de qualités comme la flexibilité, l'adaptabilité, la compétitivité.
En même temps, l'offre de formation augmente et se diversifie : entreprises, associations, ONG, proposent à leurs cadres et à leurs employés leurs propres formations, souvent ponctuelles, pour les encourager à développer leurs compétences. L'université, qui de son côté s'ouvre aux formations professionnelles, reconnaît les apports de l'expérience en les intégrant dans ses diplômes par la validation des acquis professionnels (VAP).
Dans ce paysage, la conception de la formation évolue : l'apprenant, grâce à l'évolution des technologies, peut avoir accès à des données documentaires et à des modules de formation qu'il peut aborder selon son propre rythme : capacité d'adaptation, capacité d'autonomie, esprit d'initiative, sont les qualités nouvelles à développer. Les contenus et les apprentissages de base se diversifient (informatique, apprentissage de l'anglais…) ; la formation continue prend de plus en plus d'importance : l'individu doit développer au maximum ses capacités intellectuelles, relationnelles, voire affectives pour les mettre au service de son environnement professionnel.
Ces évolutions sont générales. Les formes de coopération en matière d'éducation au niveau international se multiplient sous l'impulsion des grands organismes internationaux, des bailleurs de fonds et des organismes qui soutiennent la coopération décentralisée. Les ONG les mettent en œuvre et les appuient en les adaptant aux contextes locaux et aux besoins des populations concernées.

Professionnalisation des ONG et nouvelles formes de travail social

Le rôle de plus en plus important des ONG, tant au niveau local qu'international, les nouvelles pratiques de solidarité, de coopération, d'échanges dans des domaines variés, ouvrent un nouveau champ d'emplois : il concerne l'action d'intermédiaires entre des citoyens mobilisés autour d'un projet (développement, solidarité), et d'autres partenaires (organismes internationaux, institutions publiques ou entreprises) au service d'un territoire. Ces professionnels participent à la recomposition des pouvoirs qu'entraîne la multiplication des acteurs et la complexification des situations sous l'effet des politiques de décentralisation. Une vision stratégique leur est nécessaire : ils doivent en effet pouvoir appréhender les marges de manœuvre dans lesquelles s'inscrivent les projets ; ils favorisent par ailleurs les partenariats et la cogestion, impulsent et/ou accompagnent la participation des acteurs, et inscrivent les actions dans des dynamiques locales et une perspective globale : ils aident ainsi l'élaboration de politiques locales partagées.
Ces nouvelles formes d'intervention sociale s'inscrivent dans le cadre local, celui d'un territoire, espace socio-économique et culturel ayant sa propre logique de développement par l'importance des relations transversales qui s'y nouent. Les approches sectorielles du

développement (économique, touristique, agricole, urbain, culturel), sont ainsi dépassées par la mise en œuvre de projets globaux permettant, par leur dynamique collective, l'émergence d'une « citoyenneté locale ». Cette dynamique même permet la prise de conscience des problèmes globaux, par une réflexion sur les pratiques et les valeurs. Elle est renforcée par le travail en réseau.
On nomme « agent de développement » ce nouveau professionnel de l'intervention sociale, expression pratique pour désigner un profil aux contours assez flous, en rupture avec les méthodes du travail social traditionnel. Ce terme est employé aussi bien par les professionnels que les élus ou les organismes de formation. Les offres d'emploi utilisent le plus souvent un autre vocable, tout aussi imprécis, insistant sur la fonction recherchée : chargé de projet, de programme, de mission, coordinateur de projet, animateur de réseaux… Le mot « agent » insiste sur la finalité du métier : celui qui agit, qui permet d'agir, qui facilite l'action ; les publics concernés ne sont plus les bénéficiaires (de l'aide ou de l'assistance), mais les promoteurs des actions de développement. C'est un intermédiaire, un médiateur-catalyseur, exerçant des fonctions d'interface entre des partenaires multiples. L'un des paradoxes de sa fonction, et non des moindres, est que sa mission s'inscrit très souvent dans un temps limité, sur un objectif déterminé, en fonction de financements ponctuels, alors que l'objectif politique visé est le développement à long terme du territoire sur lequel il intervient…

Les compétences à développer dans les formations de l'agent de développement

La *Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable* est née d'un souci d'améliorer les formations proposées à ces agents de développement et de répondre à une importante demande de personnes qui n'envisagent pas seulement leur travail dans la solidarité internationale, comme un passage avant d'entrer dans la vie professionnelle, mais qui ont un véritable projet professionnel dans ce secteur. Elles exerceront leur emploi aussi bien dans des ONG en France que dans divers pays du Sud en appui au personnel local.
Partant de l'hypothèse que cet agent de développement, cadre de niveau intermédiaire, exerce un métier qui lui est propre, des travaux de recherche-action ont été lancés en France, en Algérie et au Maroc afin de circonscrire le profil de ces « généralistes du développement » en poste. En recensant les activités et tâches effectivement menées, en déterminant leurs relations professionnelles et leurs responsabilités, il devient possible de déterminer les compétences nécessaires pour l'accomplissement de ces emplois. Le regroupement de ces compétences spécifiques permet de distinguer les éléments qui font partie du cœur de métier de ceux qui sont plutôt périphériques ou qui représentent des extensions variables. A terme, le référentiel d'emplois, d'activités et de compétences ainsi défini, devra déboucher sur la formulation d'un référentiel de formation pour ce métier en quête de reconnaissance. Pour la France, il fournira aussi un cadre de référence pour les demandes de validation d'expériences que de nombreux professionnels souhaitent entreprendre pour valoriser leurs acquis (professionnels ou bénévoles) dans le domaine de la solidarité internationale et du développement local au Sud.
Les travaux comparatifs menés ont permis de mettre en évidence que le statut et le profil des agents de développement sont tributaires des évolutions politiques respectives, de l'instrumentalisation plus ou moins forte du secteur associatif et de la liberté d'expression et de réunion plus ou moins grande de la population. C'est au sein de l'étude française que l'articulation entre militance et professionnalisme est la plus tangible du fait que l'histoire associative y est plus que centenaire. Nous présenterons ici quelques résultats de cette étude en vue de la définition de la mission, de la finalité, des activités types et des compétences clés de l'agent de développement.

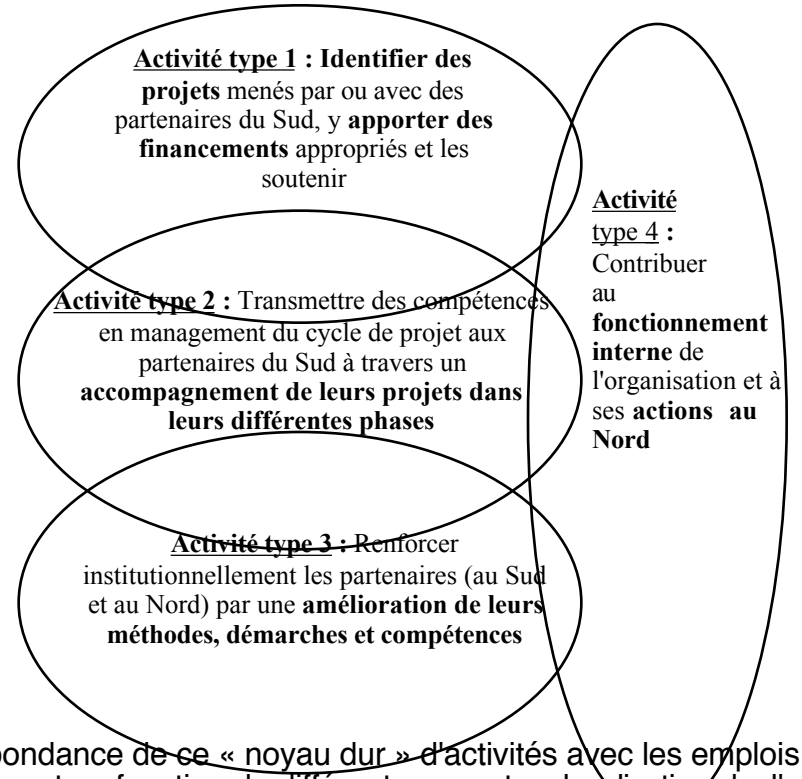
Le métier d'agent de développement

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 Nord) pour créer les conditions nécessaires au *déploiement d'initiatives, au Sud, en faveur d'un développement durable* (socialement, économiquement et écologiquement), *maîtrisé à terme par les populations locales elles-mêmes.*

De cette mission découle la finalité qui consiste à :

- 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.

L'importance relative de chacun de ces trois volets dans la finalité peut varier selon le lieu d'exercice, en France ou dans un pays du Sud, mais *a priori*, les différents types de fonctions (au Nord ou au Sud) sont résolument complémentaires. Ces fonctions sont d'ailleurs souvent occupées par les mêmes personnes au cours du déroulement de leur carrière professionnelle. L'emploi se caractérise en outre par son aspect interculturel fort qui prend sens à travers les relations nouées avec des personnes et des structures d'un pays du Sud.
D'après ce qui ressort les enquêtes que nous avons menées, le coeur du métier de l'agent de développement regroupe quatre activités types :



La correspondance de ce « noyau dur » d'activités avec les emplois précis de l'échantillon varie fortement en fonction de différents aspects : localisation de l'emploi (au Nord ou au Sud), champ d'intervention précis de l'agent de développement, taille et mode d'organisation de la structure employeur, etc. L'enquête confirme que l'agent de développement au Nord travaillant en appui au développement au Sud à partir de la France et celui qui est expatrié au Sud exercent au fond le même métier, les différences

entre ces deux types d'emplois n'étant ni fondamentales, ni systématiques. Les variations constatées ne sont pas plus significatives que celles entre les agents de développement de petites et grandes structures au Nord, par exemple.
Les activités types 1 et 2 sont liées directement à des projets précis qui seront identifiés, soutenus et accompagnés pendant un, voire plusieurs de leurs cycles. La troisième activité vise plus particulièrement le renforcement des capacités institutionnelles et des compétences qui vont 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. Les principales compétences nécessaires pour mener ces activités types sont décrites dans l'encadré 1.

Encadré 1 : Les compétences générales à mobiliser pour mener les activités types

Compétence 1.1 : être capable de réaliser le diagnostic socio-économique et territorial d'une zone géographique ou d'un groupe de personnes défini, à partir de données primaires ou secondaires (recueillies par d'autres personnes), en vue de susciter, orienter, valider des initiatives de développement dans cette zone ou en faveur de ce groupe.
Compétence 1.2 : être capable de mener - ou de contribuer de manière significative à mener - la recherche de financements pour un projet donné.
Compétence 1.3 : être capable de suivre l'avancement du projet, d'organiser si nécessaire des évaluations externes, de rendre des comptes aux bailleurs et de capitaliser l'expérience.
Compétence 2.1 : être capable de transmettre des compétences à des partenaires concernant la conception, la préparation et la mise en oeuvre de projets de développement ainsi que la recherche de financements (complémentaires) pour ces projets.
Compétence 2.2 : être capable d'apporter un appui à la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation interne des projets, de créer les conditions pour une capitalisation et une diffusion des expériences.
Compétence 3.1 : être capable d'analyser le fonctionnement interne de la structure partenaire et de la conseiller au sujet de son organisation.
Compétence 3.2 : être capable de développer des partenariats, de préparer une mise en réseau et de soutenir voire d'animer un réseau en place, dans un contexte interculturel, en vue de structurer les acteurs du développement, d'échanger sur les pratiques et les positionnements et d'organiser des appuis en commun.
Compétence 3.3 : être capable de conseiller les partenaires dans leurs démarches et de répondre à leurs besoins en formation (en les formant soi-même ou en organisant des formations avec d'autres formateurs) afin de renforcer leurs compétences et leurs capacités institutionnelles en vue d'une meilleure maîtrise de leurs propres initiatives.
Compétence 4.1 : être capable de contribuer à la cohérence des activités de l'organisation dans son ensemble, en veillant à la cohérence de ses propres activités avec celles des collègues et avec les objectifs de la structure.
Compétence 4.2 : être capable de contribuer aux tâches administratives, à la gestion du personnel, à la communication et à la représentation de l'organisation.
Compétence 4.3 : être capable de s'intégrer au sein d'une équipe, d'animer des réunions, de coordonner le travail en équipe, d'engager des négociations avec un ensemble de partenaires, de prévenir et de gérer certains conflits, ceci en vue de renforcer les cohésions et les synergies au sein de l'équipe.

Des attributions complexes, variables et ambiguës…

Les quatre activités types de l'agent de développement ne sont pas entièrement séparées l'une de l'autre, mais se recoupent partiellement, comme illustré par les zones de

chevauchement des cercles des activités type dans le schéma ci-dessus. 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 exerce-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 celui qui reçoit des conseils (si ce ne sont pas de consignes) et des fonds ? La frontière entre ces activités peut en effet être floue et les réponses des agents de développement enquêtés 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 les avis qu'ils expriment, 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.
Par ailleurs, l'observation des réalités montre que les activités de l'agent de développement ne sont pas strictement chronologiques ni subordonnées : elles poursuivent parfois plus d'une finalité à la fois et ces finalités sont liées entre elles, ce qui complique encore plus leur séparation nette. 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 cette activité-là est financée plus facilement qu'un appui en vue d'un renforcement institutionnel.
Cette présentation du cœur de métier indique une caractéristique fondamentale : la complexité de ce métier et une certaine ambiguïté. 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 des personnes et structures partenaires, renforcement 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 réside probablement dans la recherche d'un équilibre entre ces différentes situations, selon chaque contexte spécifique et en tenant compte des contraintes et des potentialités de l'ensemble des parties prenantes.

Quelles implications pour la formation des agents de développement ?

Pour des formations initiales et diplômantes (universitaires ou homologuées), on peut souligner quelques généralités : premièrement, leur approche nécessairement pluridisciplinaire, deuxièmement, le caractère non seulement théorique, mais aussi opérationnel des enseignements, assuré par une forte intervention de professionnels et par des stages pratiques de longue durée. Une grande importance doit par ailleurs être accordée à l'apprentissage de la dimension collective du métier (travail en équipe et en réseau, approches participatives, médiation et gestion de conflits). Enfin, la place occupée par les capacités comportementales et situationnelles, correspondant aux savoirs être est prépondérante.
Mais comment apprendre au futur agent de développement à maîtriser la complexité de ce métier et à être capable de s'adapter à un public très variable, à des situations en constante évolution ? Dans cet aspect réside probablement l'enjeu central des formations au développement - même si ce défi, partagé avec de plus en plus de professions aujourd'hui, n'est pas spécifique à ce métier.

Par ailleurs, il paraît évident que ce métier est guidé par des valeurs et par une déontologie fortes qui représentent et conditionnent aussi le cadre des formations de ces agents. Dans ce sens, la formation, tout en s'inscrivant dans la professionnalisation des emplois, ne peut pas faire abstraction de la militance qui motive la grande majorité des candidats.
En effet, la formation d'agents de développement n'est jamais « neutre », mais au contraire animée par une certaine éthique de la solidarité internationale qui exige un engagement des futurs professionnels concernés.

Conclusion

Derrière ces constats concernant les enjeux du métier d'agent de développement et de sa formation, se cache bien entendu une évolution plus globale du rôle des Organisation de Solidarité Internationales (OSI) et de la nature des relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires du Sud. Les réflexions sur l'autonomisation des partenaires du Sud sont de plus en plus fréquentes (à titre d'exemple, on peut citer la publication du F3E à ce sujet[1]). Le renforcement lent (mais certain) des compétences au Sud incite les OSI et d'autres parties prenantes à se poser des questions au sujet de la place qu'elles occupent au sein des constellations multi-partenariales existantes. En parallèle à cette tendance, le principal mode d'action des OSI, le projet de développement, dans sa forme relativement rigide, avec son cycle pré-planifié, qui laisse peu de place à une réelle participation multi-partenariale, atteint ses limites. Des formes d'actions davantage conçues comme des processus sont en cours d'expérimentation et se cachent parfois derrière des projets « classiques » bien ficelés. Il serait temps de trouver des modes de financement plus souples, laissant plus de marge à ce type d'intervention innovant et évolutif. C'est peut-être à ce niveau-là que la militance et le professionnalisme des OSI pourront se conjuguer dans l'avenir.

1 « Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des Organisations de Solidarité Internationale », D. Neu et N. Gauthier (Gret), D. Thiéba (Grefco), K. Sophanna (Cedac), septembre 2002 (http://f3e.asso.fr/etudeval/capitalisation/pdf/Rap_cap-autonomie.pdf).