

**CHAIRE UNESCO DE BORDEAUX**  
**sur la formation des professionnels du développement durable**

Référentiel des compétences et des métiers dans le développement et la solidarité  
COMPTE-RENDU DE L'ATELIER DE TRAVAIL

*Maison Internationale,  
166, Cours de l'Argonne 33000 Bordeaux  
Bordeaux, 18-19 octobre 2001*



Cet atelier qui a regroupé des partenaires essentiellement professionnels du réseau de la Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable de l'université Bordeaux 3, s'inscrit dans le cadre du plan d'action défini en mai 2000. Il a été organisé avec le soutien de l'UNESCO (division sciences sociales et programmes MOST). La Chaire a en effet entamé un travail de recherche en vue de l'édition d'un Référentiel Emploi, Activités, Compétences pour répondre aux besoins de formation de cadres de niveau intermédiaire du mouvement associatif dans le domaine du développement et de la solidarité, tant dans les sociétés du Nord que dans celles du Sud : il s'agit de mieux cerner le profil de l'agent de développement pour mettre en place des formations ciblées au service de ce nouvel acteur social, agent de la démocratie participative et de la " bonne gouvernance ".

Pour ce faire, la Chaire UNESCO suscite des allers-retours permanents entre la recherche et le terrain où se situe l'action, facilitant les échanges entre enseignants, universitaires et professionnels pour capitaliser les expériences réalisées tant au sein des ONG que dans les universités et divers organismes de formation. Les formations à mettre en place seront ainsi mieux appréhendées ; celles qui existent pourront éventuellement réajuster leurs objectifs et leurs programmes.

L'objectif de la Chaire UNESCO est d'enrichir la réflexion de ses partenaires, par l'apport de composantes multiples, de capitaliser les travaux déjà menés afin de les mettre à disposition d'un réseau euro-méditerranéen en voie de structuration.

Plusieurs séminaires entre les différents partenaires ont déjà eu lieu. Ils ont permis :

- de faire un diagnostic concerté des besoins en formation avec les différents acteurs des collectivités locales et des ONG ou associations ;
- de lancer une réflexion sur le profil de l'agent de développement dans différents contextes (Algérie, Espagne, France, Maroc, Palestine, Tunisie) ;
- de proposer une première définition des concepts (référentiel Emplois, Activités, Compétences, référentiel de formation etc.).

L'atelier des 18 et 19 octobre vise à poursuivre ce travail en confrontant ces réflexions à la réalité du terrain vécue et décrite par les salariés eux-mêmes. Quelles sont réellement les tâches accomplies par l'agent de développement ? Son rôle est-il un rôle de gestionnaire ? de médiateur ? d'animateur de réseaux ? de collecteur de fonds ? Quels sont ses liens avec les pouvoirs publics ? avec les collectivités ? Y a-t-il une spécificité géographique de l'agent de développement ? Quels sont les outils méthodologiques à mettre en place pour vérifier les résultats des observations faites ? Quels savoirs sont-ils nécessaires dans l'exercice de ce métier ? Quelles sont les compétences développées par les différentes formations proposées ? Y a-t-il de nouvelles compétences à développer et donc des réajustements à faire au niveau des formations ?

## **1 - Le déroulement de l'atelier**

Les deux journées de travail de cet atelier, qui s'inscrit dans le prolongement des rencontres de Rabat et de Tunis, se sont organisées de la façon suivante :

- présentation du cadre général et des acquis de Rabat ;
- définition d'une méthodologie de travail pour la mise en œuvre du *Référentiel Emploi, Activités, Compétences (REAC)* ;
- définition en sous-groupe de la mission de l'Agent de Développement à partir de l'expérience vécue des participants et des " fiches métiers " recueillies ;
- définition en sous-groupe de l'activité principale constitutive de l'Emploi de l'agent de développement ;
- travail en sous-groupe sur :

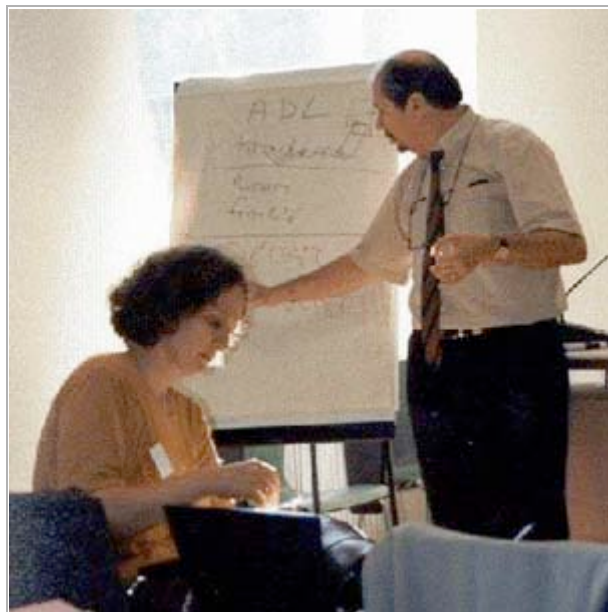
1. la recherche-action à poursuivre ;
2. l'élaboration d'une grille d'observation ;
3. les modules de formation "de base".

### **1 - 1 - Présentation du contexte général et des acquis des séminaires de Rabat et de Tunis**

Annie Najim remercie les participants et présente le contexte général de cet atelier.

Le séminaire de Rabat puis celui de Tunis ont montré la richesse et la diversité des expériences menées en terme d'animation au

ces formations et de ces animations. A partir des approches diverses qui se sont exprimées, il est possible de mieux cerner la fonction de l'agent de développement. En analysant les emplois, on peut repérer la diversité des savoirs mis en œuvre dans une situation de travail réelle, appréhender ainsi les caractéristiques et les évolutions de ces emplois et des compétences qui y sont liées. Repérées et identifiées, ces compétences pourront être inscrites dans un système de références qui permettra de mieux définir les métiers qui émergent dans ce champ professionnel nouveau.



Ce faisant, la Chaire UNESCO s'inscrit 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.

La recherche qui se met en place dans le cadre de la Chaire UNESCO doit tenir compte de ces différents éléments : c'est à la fois une recherche qui s'inscrit dans le long terme puisqu'elle participe à des processus de changement s'inscrivant dans la durée et vise à fournir de nouveaux paradigmes. Mais c'est aussi une recherche appliquée qui vise à produire des analyses et des solutions à moyen terme ainsi qu'à résoudre des problèmes à très court terme. Cette recherche ne peut être menée que par une étroite collaboration entre les universitaires et les acteurs du terrain qui sont de plus en plus 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 est susceptible de garantir la pérennité et l'efficacité de leur action.

Depuis bientôt 18 mois, la Chaire UNESCO, mène un travail et une réflexion autour de toutes ces questions avec ses différents partenaires. Un travail local des différentes équipes ainsi que plusieurs rencontres, à Rabat, à Tunis, des échanges divers d'expériences, de documentation, une mobilisation commune autour du montage de dossiers de financement, ont permis de vérifier la pertinence de notre étude et l'urgence de sa mise en œuvre. Il appartient aux différents nœuds du réseau de s'organiser désormais pour mener à bien le travail autour de ces questions. Le groupe marocain, par exemple, lors du séminaire de mars 2001 à Rabat a défini un cadre de travail pour répondre à des besoins multiples de la société marocaine exprimés à la fois par les collectivités locales, par des institutions, des associations et des ONG. Les autres nœuds peuvent partir de cette expérience pour l'adapter à leur propre réalité.

La Chaire UNESCO souhaite participer à la construction d'une branche professionnelle spécifique dans le développement en faisant valider un cursus de formations dans ce champ professionnel. En formalisant les caractéristiques d'un métier, en mettant en valeur ses spécificités, l'établissement d'un référentiel permet de faciliter sa reconnaissance, notamment institutionnelle, et de créer une identité collective relative à ce métier. Il est dès lors possible de mieux cerner les compétences nécessaires à son exercice, de mieux définir les profils de poste et par conséquent les formations qui peuvent y préparer. C'est pour cette raison que le respect des normes de définition des métiers en vigueur est essentielle.

L'implication des professionnels dans ce travail conceptuel pour définir cette profession qui émerge est fondamentale elle constitue le gage de la réussite de la recherche-action qui se mettra en place pour poursuivre le travail lancé et valider ou invalider la première ébauche de référentiel issue de cet atelier. Cette recherche-action, où seront impliqués des chercheurs mais aussi des étudiants, permettra de vérifier la cohérence des formations que nous proposons, de les adapter ou de les enrichir par un aller-retour constant entre les organismes de formation et les réalités du terrain.

L'atelier de travail d'aujourd'hui constitue une étape des travaux de la Chaire. Il devra être prolongé par une mobilisation des équipes locales partenaires qui l'adapteront à leur réalité en fonction de leurs propres intérêts et de leurs possibilités.

**Elizabeth Hofmann, professionnelle, groupe Chaire UNESCO IUT/Université Bordeaux 3, propose une synthèse des travaux de Rabat** concernant la définition du profil de l'agent de développement telle qu'elle a été évoquée dans les deux ateliers de travail de Rabat avec de nombreuses convergences. Le résultat de cette relecture partielle fait sous un angle surtout opérationnel, est composé d'éléments caractérisant le profil de l'agent de développement résumé dans le tableau suivant :

<b>Savoir</b>	<b>Savoir faire</b>	<b>Savoir relationnel Savoir procédural Savoir situationnel</b>
---------------	---------------------	---

<b>GENERALISTE</b>		Fonctions transversales entre différents acteurs et institutions – création de lien Capacité de fédérer Capacité de contact Attitude de neutralité Capacité d'animation d'équipe, de projets Capacité de susciter la participation et la mise en place de mécanismes de participation et de démocratie Capacité de coordination (synthèse entre pouvoir et participation) Capacité de faciliter (rendre plus aisées des relations entre différentes composantes de la société) Capacité de diriger (chef d'orchestre)
	Méthodologie de projet conception, suivi,...)  Gestion	Capacité de mettre en confiance Capacité de médiation Capacité de négociation Leadership Sens du politique Bonne intelligence des rapports de force locaux Capacités stratégiques Autonomie du professionnel Vecteur d'information Capacité de formation Capacité de s'adapter à des contextes territoriaux et géographiques

La répartition des éléments selon trois types de savoirs montre que l'agent de développement local se caractérise surtout par des savoirs de type relationnel, procédural et situationnel<sup>[1]</sup>. Concernant les savoirs et les savoir-faire, on note surtout l'exigence de polyvalence.

Le tableau ci-dessus ne représente pas une première grille du référentiel recherché. Il se base en effet sur les conceptions des participants du séminaire de Rabat d'un profil-type d'un agent de développement « idéal ». Le travail de l'atelier d'aujourd'hui se fait à partir du profil réel de l'agent de développement local sur poste (même si les postes en question ne portent pas cette dénomination).

A Rabat, l'atelier 2 traitant plus particulièrement des questions des référentiels des métiers, a évoqué d'autres points méritant d'être rappelés pour mieux cibler la réflexion et le travail conceptuel :

\* Comment délimiter l'agent de développement local « professionnel » d'autres agents de développement dont la fonction « développement » peut représenter une partie du profil (par exemple, l'instituteur, l'infirmier, le médecin, etc.) ? L'importance accordée pendant le séminaire de Rabat aux savoirs et savoir-faire de type généraliste montre que l'ADL « professionnel » se caractérise d'abord par l'absence d'une spécialisation. Certes, il n'a pas le monopole de la fonction développement ; celle-ci est largement partagée par une multitude d'acteurs locaux qui exercent des professions diverses et des fonctions différentes.

\* La Chaire UNESCO souhaite élaborer un *Référentiel Emplois, Activités, Compétences* dans les métiers du développement à partir de la situation vécue en France, au Maroc, en Tunisie et dans d'autres pays méditerranéens, *a priori* assez proches culturellement. Sur la base des fiches de profil envoyées en préparation à cet atelier, une première analyse permettra de constater si des profils distincts se dessinent. Néanmoins, il sera sans doute nécessaire de reposer cette question à différents stades de l'évolution de la recherche pour vérifier la validité des concepts avancés.

\* L'agent de développement local peut exercer ses fonctions au sein de différentes entités, collectivités locales, administrations déconcentrées, ONG, associations et auprès de la communauté. Selon l'insertion institutionnelle, s'agit-il d'un même métier ou sera-t-il nécessaire d'élaborer des référentiels distincts ? Le nombre limité de fiches qui serviront comme base d'analyse lors de l'atelier permettra-t-il de se prononcer à ce sujet ? De la même manière que l'interrogation autour d'une distinction géographique des profils, cette question nous accompagnera pendant ce processus itératif d'analyse et de recherche sur le terrain.

\* Une autre typologie possible de l'agent de développement local peut se baser sur la position par rapport au milieu issu des territoires ou externe à ces territoires ? Travaillant en lien avec les collectivités locales ou de manière indépendante ? L'hypothèse de deux types d'agent de développement local, l'un exogène, l'autre endogène, implique-t-elle de l'existence de deux différents métiers ? S'agit-il ici davantage de facteurs de variabilité du métier d'agent de développement local que de caractéristiques permettant de distinguer des métiers différents ? La recherche-action à mener pourra donner des éléments de réponse à cette question.

### **Richard Danier, de l'AFPA, Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, propose ensuite une méthodologie de travail.**

Il souligne qu'un référentiel est un outil technique, stratégique et politique, par rapport à :

- la gestion des ressources humaines dans les entreprises ;
- l'emploi et la formation ;
- la reconnaissance et l'identité des métiers.

Il doit être établi dans le respect des normes en vigueur (il s'agit de faire valider un cursus), et suppose l'implication des professionnels pour la recherche (coopération nécessaire entre professionnel / chercheur / étudiant) de même que des allers-retours constants entre les organismes de formations et le terrain.

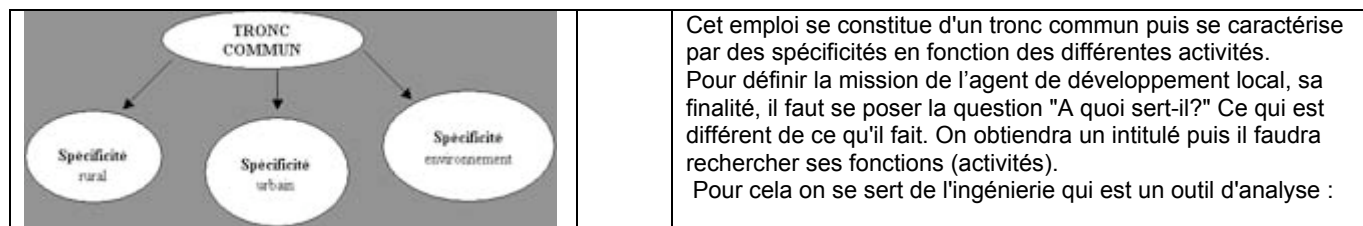
Mr. Danier insiste sur le fait que le choix des mots est essentiel pour avoir des outils conceptuels partagés.

En particulier, la différence entre emploi et métier est importante :

- le métier fait référence à un contenu (savoir acquis de façon informelle) tandis que l'emploi est le contenant (occupation contre salaire, savoir formellement acquis). Il règle l'échange salarial entre l'employeur et l'employé.

- le métier se trouve dans le marché de l'emploi et il est intéressant de définir des grands ensembles homogènes de métiers par rapport aux emplois. La définition d'une norme, d'un référentiel donne la garantie à une référence collective partagée dans le cadre d'une démarche de qualité.
- la définition du métier doit venir de la réalité pour adapter les formations et non l'inverse.
- la définition de l'emploi va se faire par des compétences et non par des tâches : les activités correspondent en effet à des fonctions et à des parties de l'emploi alors que les compétences renvoient à la mise en œuvre de savoirs et savoir-faire dans un contexte précis.

### L'emploi de l'ADL



#### **Emploi/ Métier (appellations)**

#### **Missions/ Finalités**

#### **Activités(fonctions)**

Les activités sont des morceaux constitutifs de l'emploi/métier.

Chaque activité est formée de compétences c'est-à-dire de "savoir, avoir faire et savoir être".

**Les objectifs de l'atelier sont précisés : cerner la mission de l'agent de développement et décrire l'activité principale liée à l'emploi.**

#### **1 - 1 - TRAVAIL EN ATELIERS:**

##### **"LA MISSION DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT LOCAL"**

Deux ateliers travaillent sur le décrit c'est-à-dire à partir des fiches envoyées aux différents professionnels partenaires.

Le troisième atelier travaille à partir de l'expérience des participants, (créativité et spontanéité).

##### **Groupe 1 :**

Travail effectué par rapport aux fiches, avec un souci de rester dans le décrit.

La première phase a été de répertorier les activités ; la seconde phase de les regrouper par domaines, la dernière phase étant de revenir à la définition des missions.

**"L'agent de développement doit élaborer, réaliser et accompagner des actions dans le champ du développement local."**

Différents domaines ont été répertoriés:

- Le diagnostic social
- Les montages de projets
- Les ressources humaines
- L'évaluation et le suivi de projets.

L'une des questions posées dans de ce groupe a été de savoir si l'Agent de Développement "fait" sur le terrain, ou s'il "accompagne"

##### **Groupe 2 :**

Travail réalisé par rapport aux fiches. Cependant, il a été difficile de rester dans le décrit.

Une série de questions a été formulée pour savoir si l'Agent de Développement était en relation avec les bénéficiaires ou non? (notions de micro et de macro)

Finalement le groupe se positionne autour du niveau micro, avec des variations possibles en fonction des structures.

Le travail s'enchaîne par une redéfinition individuelle des missions et une liste des activités. Deux rubriques ressortent:

- Par rapport à l'individu (le porteur de projet)
- Par rapport au projet

**"Le métier de l'agent de développement est dans la relation directe avec le(s) individu(s), avec une participation dans le diagnostic, dans la gestion et dans la méthodologie."**



##### **Groupe 3 :**

Travail de spontanéité et de créativité.

L'objectif est de définir la mission de l'agent de développement local pour se demander comment il va faire pour réaliser cette mission.

(Quelles activités ?)

Deux intitulés découlent de ce travail:

**"L'agent de développement local doit accompagner et faciliter les dynamiques des acteurs (locaux), au service du développement durable et de la promotion de l'individu (ou de l'être humain)."**

**"L'agent de développement local œuvre pour un développement humain (ou durable, ou intégré), par une gestion professionnelle (ou efficace) et adaptée, au service des populations."**

Le problème est que l'on ne précise pas de quelle gestion il s'agit.

Le raisonnement du groupe s'est fait sur le niveau macro avec des possibilités de déviations vers le meso ou le micro

Ici l'Agent de Développement se situe dans une ONG ou une association plutôt que dans une collectivité territoriale où il aurait moins de marge de manœuvre.

## 1 - 2 - SYNTHÈSE COLLECTIVE

La matinée débute par une synthèse pour définir la mission de l'agent de développement local. Pour cela divers points sont débattus:

- La prise en compte des éléments d'ordres éthiques, politiques, sociaux pour dépasser le rôle de l'agent de développement local en tant que manager de projet.
- La prise en compte de la durée. La gestion de projet sous-entend le court terme alors que l'agent de développement local doit agir à moyen / long terme.
- L'agent de développement local est un agent de "quelque chose": du Développement Local. Il faut donc définir cet élément de manière opérationnelle (raisonnement en terme de profil).
- L'agent de développement local est nécessairement en relation avec les dépositaires de la légitimité de l'action collective sur un territoire. Cela le situe à un certain niveau relationnel avec les partenaires et non comme un animateur.
- La prise en compte du contexte. Il faut faire attention à la dimension territoriale, au champ de son action, même géographique.
- De plus, il faut nuancer en fonction des différents acteurs et de la possibilité de travailler avec les autorités locales. Cependant, la prise en compte de la diversité des réalités pose la question de savoir jusqu'à quel niveau de détail il faut aller dans la définition des compétences. Ne faut-il pas trouver un juste milieu entre le trop de détails et le manque de détails?

La fonction doit être prise en compte de manière transversale par rapport aux contextes.

- La prise en compte du local. Que signifie « local »? Est-ce au niveau du quartier, de la ville ? Le local signifie-t-il que le projet ne se fait pas au niveau national ?
- La prise en compte des notions endogènes et exogènes. Il y a une notion de développement endogène au service de la communauté humaine vivant sur un territoire, puis la capacité à intégrer des variables exogènes au profit de la communauté.
- Peut-on prendre en compte le niveau d'intervention de l'agent de développement local. L'agent de développement local n'est-il pas essentiellement un généraliste?

Avant de poursuivre les travaux, une définition commune est élaborée:

**L'agent de développement "Local, Social ou Durable" (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.**



## 1 - 3 - TRAVAIL EN ATELIER: "L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT LOCAL"

Trois groupes se mettent en place pour réfléchir aux activités de l'agent de développement à partir de la définition collective de sa mission.

**Groupe 1 :** (animateur Pierre Birlich).

Deux grandes activités se dégagent : l'animation et l'appui

<b><u>Animation: l'agent fait :</u></b>	<b><u>Appui: l'agent aide à faire :</u></b>
Diagnostique	
Des besoins	
Attentes, capacités	Appui à la priorisation
Etude de terrain, de faisabilité	(Favoriser les plus démunis)
Analyse des contextes	
Ecoute et accueil	
Formalisation du document de projet	Appui à la conception de projet et à la
Administration	formulation de projet et à la mise en œuvre du
Evaluation	projet
Suivi	
Gestion	Etre personne ressource et être source pour la
	conception de méthodes de participation

Motiver, négocier, proposer des alternatives Mobiliser des ressources humaines et financières Médiation et traduction Des dynamiques internes et externes Gestion des conflits Inter médiation entre le résultat et le processus de formalisation des politiques publiques Mise en réseau	Restitution Feedback
---	-------------------------

**Groupe 3 :** (animateur: Régis Delbru).

L'objectif est de pouvoir décliner chaque activité en tant qu'élément autonome.

Trois activités principales:

Identifier	Formaliser	Mettre en œuvre
Informer Communiquer Diagnostiquer	Conceptualiser Mettre en place des rapports sociaux Monter les projets	Planifier Exécuter
Communication, restitution, sensibilisation, formation		

#### 1 - 1 - TRAVAIL EN ATELIER:

##### **LA RECHERCHE ACTION A POURSUIVRE L'ELABORATION D'UNE GRILLE D'OBSERVATION LES MODULES DE FORMATION "DE BASE"**

#### **La recherche-action à poursuivre:**

Deux questions se sont posées:

- Quoi? Les participants sont d'accord sur le contenu

- \* Vérifier les compétences nécessaires sur le terrain et vérifier comment les métiers évoluent :
  - \* Travailler sur une typologie des métiers dans les associations et dans les collectivités (grille de besoins assez précise) ;
  - \* Vérifier les différences et les concordances de profil en fonction du lieu géographique : urbain/ rural; ONG/ collectivité; ONG locale/ internationale.
- Comment?
- \* Définition d'un comité de pilotage et de comité de pilotages locaux. Constitution d'un comité de pilotage du réseau à partir de représentants mandatés par les groupes nationaux. (Deux représentants : un universitaire et un professionnel)
  - \* Intégrer cette recherche-action dans le cadre des cursus existants (DUT ; DEA ; DESS) et prendre en compte ce travail par une validation (note, soutenance...). Il est important d'associer les étudiants à cette recherche-action.
- On remarque que les formations ont en général du mal à capitaliser les travaux ; or la question de la capitalisation est fondamentale. Par ailleurs, le problème du financement se pose. Il faut chercher au niveau national des financements pour des études spécifiques.

#### **L'élaboration d'une grille d'observation :**

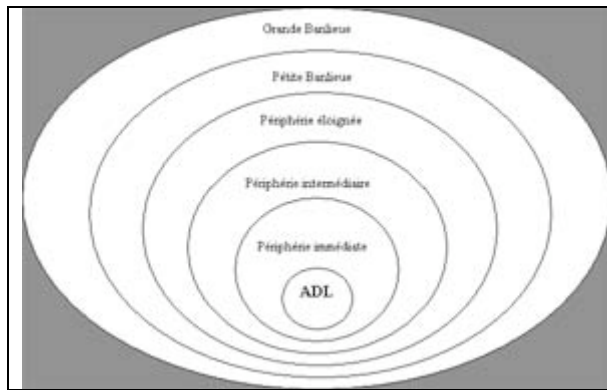
Dans cet atelier la réflexion a porté sur les grandes lignes de ce que pourrait être un outil permettant de mesurer les écarts entre le référentiel et les réalités de terrain

- \* Puisque l'agent de développement doit être lié avec son réseau, il faut l'étudier dans son environnement.

*L'agent de développement dans son environnement (sociogramme)*

#### **ADL**

Périphérie immédiate  
 Périphérie intermédiaire  
 Périphérie éloignée  
 Petite Banlieue  
 Grande Banlieue



Légende :

Au centre, l'ADL

Périphérie immédiate : ressources proches, relais (ex : porteurs de projets, objectifs intermédiaires)

Périphérie intermédiaire : ressources pour la mission (élus, tissus associatif, représentants religieux, institutions)

Périphérie éloignée : porteurs de projets identiques (dans son ONG ou dans d'autres)

Petite banlieue : ressources de l'ONG elle-même (responsable, coordinateur, logisticien)

Grande banlieue : fournisseurs du projet (fonds, matériel pédagogique et informatique)

Si le sociogramme est vide, il faut identifier les problèmes : l'ADL vient-il de commencer ? n'a-t-il aucun contact ?

Si le sociogramme est bien fourni, il faut se demander s'il anime bien son réseau, si ce n'est pas qu'une façade.

\* Il faut pouvoir vérifier si les activités imaginées sont en corrélation avec celles réalisées au quotidien et observer l'agent de développement durant une période type (semaine, mois). Pour cela on utilisera la méthode de l'entretien, puis on fera le lien avec le référentiel.

\* Il faut vérifier comment l'agent de développement « manage » ses outils.

### L'ADL et ses ressources

Pour le projet dont-il relève

Pour les projets d'appui

Ressources

Humaines

Chiffrées

Moyens

matériels

Ressources

Financières

chiffrées

\* Quels sont ses outils ?

- D'animation
- D'appui
- De feedback

Les outils laissent apparaître les compétences et les activités.

\* Quelles sont ses contraintes ?

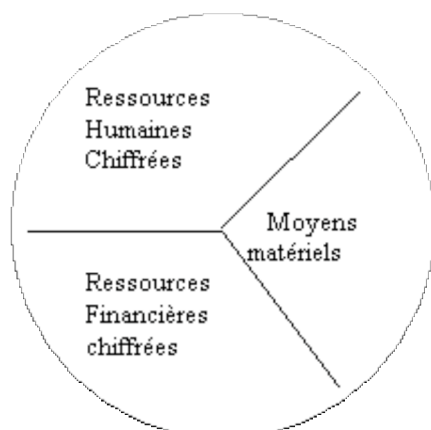
Selon lui :

- Qu'est-ce qui encourage ses actions ?
- Qu'est-ce qui freine ses actions ?

- Problèmes dans la formation ?

- Pas de formation ?

Ce schéma doit permettre de savoir si on ne s'est pas trompé de dimension (petit, grand, moyen) par rapport au niveau de responsabilité.



\* De quoi est constitué son environnement ?

Il faut rencontrer les gens des différents systèmes avec qui il travaille :

- Système politique
- Système religieux
- Système culturel
- ....etc

**Atelier "Formation :**

Besoins en matière de contenus :

- Concernant des aspects techniques, les connaissances doivent être pluridisciplinaires. L'opérationnalité de ces savoirs et la capacité de l'agent de développement sont primordiales ;

- La capacité à gérer un projet tout au long de son cycle par une approche participative. Une lacune constatée est le manque de capacité à gérer des relations avec un groupe dans la durée ;
- Connaissances en développement communautaire, des rouages administratifs, de l'environnement institutionnel (en évolution constante), des bailleurs ;
- Étude des facteurs exogènes du développement (et non pas uniquement des facteurs endogènes)
- D'une manière générale, il semble indispensable que l'agent de développement apprenne à chercher un savoir, car tout au long de sa carrière professionnelle, une autoformation est nécessaire.

D'autres remarques importantes :

- Public cible des formations :
  - diplômés sans emploi
  - personnes de niveau scolaire faible (avec ou sans expérience)
- La proximité du terrain est très importante (pour éviter la fuite de cerveaux, pour minimiser les coûts de formation etc) ;
- La pratique est nécessaire, avant, pendant et après la formation ;
- La formation continue est très adaptée, mais comment financer le maintien des salaires pendant la formation ?
- Pour l'agent de développement en poste, il faut prévoir des temps d'analyse (par exemple, une fois par an). A ces occasions, il faut créer un espace d'échange, de discussion, de réflexion collective, de capitalisation (entre autres des besoins en formation ; idée : système de « capital formation » utilisable selon les besoins individuels). Si les structures sont petites, ces moments de prise de recul devraient être organisés en réseau avec d'autres.

## 2 - RESULTATS ACQUIS ET PERSPECTIVES

### Le Référentiel Emploi, Activités, Compétences

#### *Les acquis :*

Cet atelier a permis de définir une méthodologie commune ; le compte-rendu insiste sur la démarche adaptée et vise à bien montrer les différentes étapes du raisonnement collectif. La première étape (définition de la mission de l'agent de développement et de l'activité principale) a été menée à bien et servira comme base de travail des prochaines phases. Cependant, la démarche étant itérative, la mission et les activités principales seront revues à des stades ultérieurs.

Une séance de travail-bilan avec Richard.Danier nous a permis à partir de l'analyse des différents ateliers, de faire une synthèse des activités :

#### 1- Accompagnement des porteurs de projets de développement (cœur de l'activité)

- à la formalisation ;
- au montage du projet ;
- à la recherche de financement ;
- à la mise en œuvre ;
- au suivi de l'évolution.

#### 2- Mise en réseau des acteurs d'un territoire pour susciter des dynamiques locales

- identification des acteurs ;
- rencontre des acteurs ;
- mise en synergie de différents groupes (élus, bailleurs, institutions...) ;
- présentation et gestion des conflits.

#### 3 – Diagnostic et étude d'un territoire en vue de susciter, valider, réorienter des projets de développement.

- analyser et recueillir des informations ;
- hiérarchiser, synthétiser des besoins ;
- étudier la faisabilité (politiques, publiques, contraintes juridiques, culturelles, environnementales...).

#### 4 – Information, sensibilisation et formation de premier niveau des porteurs de projets

- organisation de séances de formation ( gestion, prévention...) ;
- transfert de savoirs ;
- capitalisation d'expériences.

*Les actions à venir :*

La recherche-action prévue permettra de vérifier ces résultats et de poursuivre la définition des activités de l'agent de développement. Un travail collectif sera nécessaire pour, à partir de ces observations, déterminer la compétence professionnelle : l'analyse du travail permettra de dégager non seulement les activités réalisées mais encore les éléments dont l'agent de développement tient compte dans son travail (critères, contraintes, caractéristiques de la situation) ainsi que les finalités intermédiaires de sa mission autour desquelles s'organise la compétence.

#### Vers une branche professionnelle spécifique

Le niveau de qualification de l'emploi type sera défini comme point-clé de la branche professionnelle qui se met en place : mais devront être évoqués également les besoins en cadres associatifs de niveau supérieur et leurs besoins spécifiques en matière de formation. Il faudra définir les frontières entre ces différents « métiers », dégager les invariants et les spécificités en matière de formation.

#### Capitalisation des résultats

La recherche sur le référentiel des métiers est désormais suffisamment avancée pour que puissent être dégagées un certain nombre de thématiques fondamentales à toute formation et que soient proposés des outils pédagogiques à partir des diverses



## Vie du réseau

Un effort à la fois technique et financier sera fait pour constituer et animer un site WEB du réseau, en lien avec le programme des Chaires UNESCO et le programme MOST. Ce site publiera les résultats de nos différents travaux ainsi que des informations concernant les partenaires et la vie des différents nœuds du réseau.

### 3 - ORDRE DU JOUR DE L'ATELIER

JEUDI 18 OCTOBRE

9-12h Le cadre

- place de l'atelier de travail dans le plan d'action de la Chaire UNESCO ;
- les acquis de Rabat et les objectifs de l'atelier de travail ;
- la logique « référentiel emplois, activités, compétences » et « référentiel de formation » : origine, contraintes, intérêt... ;
- définition d'une méthodologie de travail.

12-12h45 Discours de bienvenue

- Régis Ritz, président du pôle universitaire ;
- Daniel Garrec, directeur de l'IUT Michel de Montaigne ;

#### 12h45-14h : déjeuner

14-16h45 TRAVAIL EN ATELIERS : 2 ateliers eux-mêmes divisés en sous-ateliers

- 1-recensement des activités des salariés présents ;
  - regroupement des tâches en vue d'un classement.
- 2-recensement des activités décrites dans les « fiches-métiers » ;
  - regroupement des tâches en vue d'un classement.
- 17-18h définition de l'emploi métier, repérage de l'activité principale.

### VENDREDI, 19 OCTOBRE

9-11h : TRAVAIL EN ATELIERS : définition de l'activité principale et repérage des compétences constitutives.

11h-15-13h Les compétences mises en œuvre dans l'activité principale.

#### 13-14h15 : Déjeuner.

14h15-15h :

Définition de la démarche à suivre pour continuer le travail (en fonction des résultats obtenus et des perspectives de financements, définition d'un calendrier de travail pour l'année à venir et d'échéances de mise en commun, par pays, générale).

15h-17h : TRAVAIL EN ATELIERS :

- La recherche-action à poursuivre ;
- L'élaboration d'une grille d'observation ;
- Les modules de formation « de base ».

17h15-18h : restitution par groupe et synthèse finale.

### 4 - LISTE DES ORGANISMES PARTICIPANTS

Organisme	Coordonnées	Pays
ADIE Association pour le Droit à l'Initiative Economique	65, rue Lombard 33 000 Bordeaux T : 33 5 56 29 09 23 jm.ewald@adie.org	France
ADS Agence de Développement Social	T : 212 37 77 97 71 F : 212 37 68 23 89 ads@iam.net.ma	Maroc
AFPA Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes	22, rue A de Vigny 33200 Bordeaux T : 33 5 56 17 14 27 F : 33 5 56 17 14 29 Richard.danier@afpa.fr	France
Agrisud International	18, route de Lassijan 33760-Frontenac T : 33 5 5734 50 90 F : 33 5 56 23 50 73 agrisud@wanadoo.fr	France
AMSED Association Marocaine de Solidarité et de Développement	11, rue Al Maarif Quartier Aviation Rabat T : 212 37 75 93 52 F : 212 37 75 00 98 amsed.dir@iam.net.ma	Maroc
APEL Association pour la Promotion de l'Emploi et du Logement	24, av.A. Thaalbi 1013 Elmenzah 9 A T : 216 71 881 414 F : 216 71 881 215 apel@gnet.tn	Tunisie

	F : 33 5 56 01 01 38 asso.alifs@wanadoo.fr	
Association TOMBANA	Malbarthe 46130 Loubressac T/F : 33 5 46 30 43 61 assotombana@aol.com	France
CIEDEL Centre International d'Etudes pour le Développement Local	30, rue Sainte-Hélène 69002 Lyon T : 33 4 72 77 87 50 F : 472 41 99 88 pvincent@univ-catholyon.fr	France
CCFD Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement	10, rue Deyris – 33 000 Bordeaux T : 33 5 56 12 22 53 rodriguez.v@wanadoo.fr	France
Education sans Frontière	7, Hameau de la Goelette 91 650 Breuillet T : 33 1 64 58 70 24 33 6 14 91 05 03 F : 33 69 01 31 06 contact@educationsansfrontiere.org	France
Elen Galien	4, rue Ferrière 31 300 – Toulouse T / 33 5 62 48 12 04 elen2@caramail.com	France
ENDA Maghreb	196, Quartier OML Souissi Rabat. T : 212 37 75 64 14 F : 212 37 75 64 13 magdi@enda.org.ma <a href="mailto:endamag@mail.sis.net.ma">endamag@mail.sis.net.ma</a>	Maroc
EST Ecole Supérieure de Technologie, Fès	EST de Fès B.P. 2427 Fès T : 212 55 60 05 84 F : 212 55 60 05 88 benghazi@estfes.ac.ma	Maroc
FTSS Fédération de Tunis pour la Solidarité Sociale	4, rue El Guerghi Bab Bouika BP 174 1006 Tunis T : 216 71 57 38 99 F : 216 71 57 38 33 ftss@planet.tn	Tunisie
Helen Keller International	10, rue Jahal Taekka n°5 Agdal Rabat T : 212 37 68 16 04 F : 212 37 68 20 05 hki@acdim.net.ma	Maroc
IFAID Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement	17, cours des Aubiers 33000 Bordeaux T : 33 5 56 50 08 67 F : 33 5 56 39 60 34 formation@ifaid.org	France
Institut Universitaire de Développement et Coopération professionnelle /Université Complutense de Madrid/ Croix Rouge Espagne	Donoso Cortès, 65-6 28 015 Madrid T : 34 913 94 64 09 F : 34 913 94 64 14 ruthjblasco@hotmail.com.	Espagne
Migrations et Développement	42, rue Montgrand 13006 Marseille T : 33 4 91 59 82 70 F : 33 4 91 59 82 79 md.france@migdev.org	France
PCBL Edition Formation	Houast 40 430 – Luxey T : 33 5 58 04 70 58 33 6 85 40 83 60 pierre@pbcl.fr	France
UNESCO	1, rue Miollis 75015 Paris T : 33 1 45 68 45 76 F : 33 1 45 68 57 24 c.milani@unesco.org	France
Groupe Chaire UNESCO/IUT B, Université Bordeaux 3	Domaine Universitaire, BP 204 – 33175 Gradignan cedec T : 33 5 56 84 44 44 F : 33 5 55 84 84 06 chaireunesco@iutb.u-bordeaux.fr	France
Université Bordeaux 4, DESS « Gestion des risques dans les pays du Sud »	IEP, 11 allées Ausone, domaine universitaire, 33607 Pessac T : 33 5 56 84 43 07 F : 33 5 56 84 43 24 c.thiriot@iep.u-bordeaux.fr	France

