

La formation : un atout pour de nouvelles formes de mobilisation participative au service du développement

Annie NAJIM*

Introduction

L'identification des métiers du développement soulève des enjeux importants et cela dans les sociétés développées aussi bien que dans les sociétés émergentes. Les travaux que nous avons menés jusqu'à ce jour dans le cadre de la *Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable* nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de traits communs et d'interrogations comparables dans les différents pays concernés par notre étude. Les différences observées s'expliquent par l'histoire et le contexte mais aussi par le degré d'autonomie du mouvement associatif.

Partout de nouveaux acteurs – associations, syndicats, collectivités, organismes professionnels, entreprises – se mobilisent aux côtés d'organismes publics pour lutter contre la pauvreté, faire respecter les droits de l'Homme et promouvoir un développement écologiquement et socialement durable. Dans les pays du Sud¹ les changements politiques, les avancées de la démocratisation et de la décentralisation favorisent l'émergence d'associations fortement mobilisées pour la construction d'une société civile et impliquées dans des actions de développement.

Les ressources humaines apparaissent ainsi fondamentales pour lutter contre les effets de la mondialisation, en particulier la pauvreté et la précarité : on assiste de ce fait à une professionnalisation du monde associatif, à l'émergence de travailleurs sociaux d'un type nouveau dont le rôle essentiel est de mobiliser des populations autour de projets visant à l'amélioration de leurs conditions de vie. La reconnaissance de ces métiers passe par un travail de fond sur l'identification des compétences spécifiques qu'ils requièrent.

L'élaboration d'un *référentiel Emploi, Activités, Compétences* et d'un *référentiel de formation* permettrait de résorber la précarité de ces métiers, de donner plus de lisibilité à la fois à l'offre disponible sur le marché du travail et à la demande des employeurs.

* Maître de Conférences en Sciences de l'Éducation, université Bordeaux-3 ; Responsable Chaire UNESCO sur la formation de professionnels du développement durable.

¹ Nous utilisons ce terme par commodité, en regrettant qu'il occulte l'idée de la multiplicité des situations rencontrées – on devrait plutôt parler « des Suds ». Nous y incluons également les pays de l'Est, sans mention spécifique.

Après avoir analysé le contexte mondial qui connaît une profonde modification du monde du travail, nous nous interrogerons sur la signification de l'évolution générale des systèmes éducatifs. Nous essaierons ensuite de cerner ces nouveaux métiers qui émergent au service du développement et de tracer les grandes lignes des formations qu'ils requièrent. Notre hypothèse est celle d'un mouvement profond et universel, même si cette universalité assumée et revendiquée par les forces sociales dominantes, est le plus souvent imposée et subie chez les plus défavorisés. De quelles valeurs ce mouvement est-il porteur ?

1. Du local au global : une survalorisation du capital humain

1.1. Le contexte de la mondialisation : une crise sociale d'une ampleur inégale

La mondialisation qui conduit rapidement aujourd'hui à des processus d'intégration économique régionaux ou globaux, s'exerce dans le cadre du système capitaliste qui évolue vers un libéralisme débridé. Processus d'accumulation illimitée, le capitalisme surinvestit l'économie comme si la satisfaction des besoins matériels était l'unique but de toute vie humaine et favorise une maximalisation des profits qui ne sert pas toujours l'intérêt général. Les investissements se font dans les produits purement spéculatifs des marchés financiers plutôt que dans les activités de production. Les entreprises, de plus en plus concentrées se délocalisent dans les régions où la main d'œuvre est le meilleur marché. Elles s'organisent « en réseau », ce qui les rend plus souples, moins fragiles et beaucoup plus autonomes que ne l'étaient les entreprises nationales.² Mais la croissance des inégalités, du chômage, de la pauvreté et de la précarité, la dégradation de l'état sanitaire des plus faibles, l'augmentation des risques de toutes sortes, constituent un danger pour le système lui-même : démoralisation, baisse de la consommation, développement d'activités criminelles ou terroristes...

La crise sociale est aujourd'hui planétaire : elle s'exerce à des degrés divers, aussi bien au Nord qu'au Sud, concerne des millions d'individus et s'accompagne d'atteintes à l'environnement qui pourraient menacer la survie même de l'humanité. Elle est porteuse de misère et de conflits difficiles à juguler.

On assiste ainsi à une accentuation des disparités entre le Nord et le Sud, génératrice à terme de dysfonctionnements graves ; celle-ci est renforcée par la transition économique qui s'opère depuis quelques années dans les pays développés vers une "société de la connaissance", essentiellement basée sur la production et la consommation de bien immatériel, alors que la plupart des pays en voie de développement dépendent encore largement de l'exportation de matières premières. L'évolution générale du niveau des connaissances est

² BOLTANSKI L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

présentée désormais comme une condition essentielle au bon fonctionnement de l'économie.

Dans les pays développés les changements technologiques très rapides qui affectent tous les secteurs de l'économie suscitent inévitablement une montée du chômage parmi les personnes peu qualifiées, mais le secteur de l'information et de la communication, très dynamique, a été à l'origine de nombreux emplois. L'amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle, en permettant une meilleure flexibilité et une meilleure adaptabilité, semblent aptes à susciter la création d'emplois.³

Pour les pays émergents, il s'avère crucial non seulement de pouvoir accéder aux connaissances disponibles, mais encore d'être capable de les mobiliser au service des projets de développement : l'éducation et la formation, la participation aux divers programmes de recherche y afférant, apparaissent dès lors comme la condition *sine qua non* d'une entrée maîtrisée dans la mondialisation.

1.2. La recherche d'une gouvernance globale

L'ampleur de la crise sociale générée par l'évolution du système économique conduit la communauté internationale, en particulier les dirigeants des pays développés, à se doter de règles de fonctionnement à la recherche d'une meilleure gouvernance.

La gouvernance mondiale se définit comme l'élaboration de règles collectives, de normes supranationales communes, la mise en œuvre de contrôles permettant de gouverner l'économie et au-delà de gérer un ensemble d'interdépendances, locales, régionales et internationales qui ne cessent de s'étendre.⁴ Elle s'exerce d'abord sur un territoire et suppose la mise en relation des différents acteurs sociaux privés et publics, des gouvernants et des gouvernés au service d'une plus grande démocratie, de décisions plus transparentes et plus équitables. Elle est donc relayée par une mobilisation locale, au service des territoires, pour amener les acteurs locaux à participer à la gestion des biens collectifs, au service de l'intérêt général. L'entreprise, elle-même, sans renoncer aux facteurs de sa compétitivité, est obligée de s'intéresser au développement durable, d'intégrer activement les facteurs sociaux et environnementaux dans le processus décisionnel et d'en assumer les coûts. Elle y est forcée car les attaques à l'encontre de certains produits jugés "non fiables" ou "non éthiques" peuvent fortement déstabiliser ses activités ; ceci est surtout vrai pour les multinationales qui agissent dans un contexte très concurrentiel.

³ DE SENARCLENS, P., *La mondialisation, théories, enjeux et débats*, Armand Colin, Paris, 2002.

⁴ *Gouvernance mondiale*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, La documentation française, Paris, 2002.

Une manifestation de ces évolutions est illustrée par le débat sur les biens publics globaux⁵, suscité par une opinion publique mondiale relayée par un certain nombre d'ONG, d'associations et de mouvements anti-mondialisation : à partir de principes de droit, d'éthique et de solidarité défendant l'idée d'un patrimoine commun et universel, sont posées plusieurs questions : certains biens publics globaux ne devraient-ils pas échapper à l'appropriation privée ou publique génératrice d'exclusions pour dépendre seulement des choix collectifs des citoyens ? Mais comment définir ce qui appartient au patrimoine commun de l'humanité ? les ressources naturelles ? Les droits de l'homme ? Le respect de la vie ? Les chefs d'œuvres artistiques ? L'air que l'on respire ? La santé ? La sécurité ? La biodiversité ? La justice ? L'éducation ? La paix ?...Voire la stabilité des marchés ?

L'existence de ces biens publics amène les Etats non seulement à coopérer mais encore à édicter des principes et des règles de fonctionnement communs, à organiser des procédures de décision permettant de faire converger les comportements de différents acteurs internationaux autour des problèmes posés pour optimiser le système.⁶ Mais comment parvenir à un consensus international sur l'utilité de ces biens, sur une hiérarchisation en fonction de leur priorité, sur la manière de les gérer et d'en assurer le financement ? La complexité des questions posées montre à l'évidence la difficulté à mettre en œuvre une gouvernance qui soit réellement le reflet de l'expression collective des différents points de vue s'exprimant à l'échelle mondiale.

Dans ces décisions collectives discutées à un échelon territorial, devraient pouvoir s'exprimer différents acteurs (Etat, collectivités, multinationales, PME, entreprises solidaires ou alternatives, ONG, associations diverses...) Ceci renvoie à la question d'une "citoyenneté"⁷ transnationale qui irait au-delà d'une simple opinion publique internationale s'exprimant à travers des réseaux interconnectés et qui serait porte-parole de l'expression démocratique de l'ensemble des forces du mouvement social international.

1.3. L'émergence de nouveaux acteurs

Dans le contexte de la mondialisation qui s'impose avec force depuis une quinzaine d'années, les rapports entre les Etats et les acteurs économiques évoluent. Les Etats voient leurs prérogatives malmenées par les lois du marché et ne jouent plus que très imparfaitement le rôle de régulateur des

⁵ Voir à ce propos l'article : TUBIANA, L., et SEVERINO, J.-M., Biens publics globaux, gouvernance mondiale et aide publique au développement in *Gouvernance Mondiale*, La documentation française, Paris, 2002.

⁶ Ibidem.

⁷ Le mot "citoyenneté" est très connoté par la vision occidentale de la démocratie. Il doit donc être employé avec prudence, dans le sens d'une prise de conscience que les problèmes qui se posent aujourd'hui à l'humanité ont des dimensions planétaires, et qu'ils exigent à la fois le respect des droits de tous et l'acceptation de certaines règles garantissant le bien commun.

rapports sociaux qui leur était imparti par le passé. Les organisations internationales issues du système de Bretton Woods n'ont pas la volonté commune de mettre en place les mécanismes de régulation qui s'imposeraient au service d'une justice plus grande ; elles n'en auraient de toutes les façons ni l'autorité ni les moyens financiers. Il est pourtant de plus en plus évident que toute forme de résistance aux effets destructeurs de l'organisation économique mondiale doit s'exprimer dans un cadre international.

Les syndicats et les partis politiques quant à eux, ont beaucoup de mal à s'organiser en dehors du cadre national, en raison de leur ancrage traditionnel et de la grande disparité des conditions sociales des travailleurs des différents pays du monde : de ce fait, ils ne parviennent pas à apporter une réponse cohérente aux stratégies des multinationales⁸, qui partout tendent à imposer leur loi.

Ce sont les associations et en particulier les ONG (organisations non gouvernementales) qui apparaissent de plus en plus comme les porte-parole du mouvement social international. Elles se sont imposées comme acteurs de la scène internationale après les indépendances : dès le début, elles ont investi dans des réalisations modestes, recherchant une proximité avec les populations bénéficiaires alors que les aides publiques au développement concernaient essentiellement les investissements lourds et les réformes structurelles.

Au départ, le terme d'ONG ou OSI (organisation de solidarité internationale) est réservé à quelques associations inscrites sur une liste d'observateurs habilités associés au système des Nations unies. Mais très vite, il désigne toutes les associations intervenant dans la coopération et l'humanitaire. Progressivement, les associations intervenant dans les domaines de la solidarité, de l'environnement, du social, mêmes exclusivement nationales, seront elles aussi assimilées ou s'assimileront à des ONG.⁹ Elles deviennent ainsi les représentantes du monde associatif lui-même, les phares de cette société civile qui se mobilise pour faire face la question sociale internationale ; elles sont encouragées en cela par certaines institutions intergouvernementales et internationales.

En France, selon une enquête de la Commission Coopération et Développement réalisée en 1996, les ONG intervenant dans des pays du Sud ou OSI, comptaient environ 2000 salariés à temps plein, pour la plupart concentrés sur quelques associations importantes, essentiellement basés aux sièges des associations en France ; ¼ des effectifs de ce personnel intervient dans des missions internationales de courte durée. Il convient d'ajouter à ce

⁸ DE SENARDENS, P., op. cit.

⁹ MASSIAH, G., *Les ONG et la mondialisation, quelles perspectives après Seattle?*, site de l'AITEC, <http://www.globenet.org/aitec/contibutions/ongmond.htm> consulté le 18 avril 2003 à 18h 30.

chiffre 2000 volontaires présents sur le terrain en 2000¹⁰. Ces différentes formes de solidarité viennent relayer l'aide publique au développement qui, malgré la mise en place de nouvelles formes de coopération décentralisée concernant les collectivités territoriales, ne cesse de baisser. Par ailleurs, les financements de l'Etat aux ONG sont en baisse constante et beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui en crise.

L'un des paradoxes en effet, et non des moindres, est que les ONG ne sont pas toujours réellement "non gouvernementales", dans la mesure où certaines d'entre elles sont créées par l'administration elle-même qui leur délègue certaines missions et leur attribue des subventions. Cette dépendance financière diminue forcément leur autonomie sans pour cela forcément anéantir toute leur marge de manœuvre.¹¹

Face au système néo-libéral porteur d'exclusions et aux politiques publiques nationales et locales de plus en plus impuissantes, les différents acteurs composant ce que l'on appelle communément la société civile (ONG mais aussi associations syndicales, politiques et économiques), cherchent à mettre en œuvre des processus participatifs au service du développement des territoires ; ce faisant, ils affirment que tout être humain, quelles que soient les croyances, les modes de vie, les besoins éducatifs spécifiques, a des droits, en particulier celui de s'associer et de s'exprimer pour défendre des principes de solidarité et de citoyenneté. Le forum social mondial de Porto Alegre est l'illustration vivante de ce mouvement : depuis 2001, régulièrement, il réunit des représentants des mouvements sociaux internationaux qui à travers l'analyse critique de la mondialisation libérale et la proposition de politiques alternatives, visent à élaborer des stratégies d'action susceptibles de forger une véritable opinion publique internationale.

Le renforcement des sociétés civiles, condition préalable à la construction d'un mouvement citoyen¹² international apparaît ainsi comme le seul rempart possible au néo-libéralisme triomphant. Dans cette perspective, les organisations du Nord développent avec celles du Sud des partenariats visant à aider leur renforcement et à accroître leur autonomie. Ateliers et conférences, témoignages et tables de dialogue réunissent au cours de ces forums des milliers de délégués qui débattent sur toutes les questions constituant les enjeux de la société de demain : environnement, démocratie participative, diversité culturelle, solidarités à mettre en place, menace de la guerre impériale, rôle des médias...

¹⁰ Rapport du HCCI du 25 juin 2002, précédemment cité.

¹¹ Voir article de Gustave Massiah, précédemment cité.

¹² Les mots "citoyen", "citoyenneté" sont très connotés par la vision occidentale de la démocratie. Ils doivent donc être employés avec prudence, dans le sens d'une prise de conscience que les problèmes qui se posent aujourd'hui à l'humanité ont des dimensions planétaires, et que leurs solutions nécessitent que les droits de tous soient respectés, dans l'acceptation de certaines règles garantissant le bien commun.

En même temps, des pressions sont exercées sur les entreprises pour qu'elles adoptent un certain nombre de codes de conduite internes visant au respect de certaines normes sociales et environnementales : en France, des campagnes auprès des consommateurs individuels les incitent à choisir les marques pouvant se réclamer de labels sociaux ; auprès des acheteurs collectifs et notamment à travers le code des marchés publics, elles visent à ce que les achats publics soient le plus souvent possible des achats éthiques.

Cette mobilisation conduit à la prise de conscience très largement partagée que dans une politique de développement local, le dialogue et la participation peuvent profiter à tous les acteurs (individus, groupes sociaux, professionnels, élus), et par-delà servir le projet collectif. C'est à cette condition que les populations peuvent se prendre en charge pour améliorer leurs conditions de vie et lutter contre l'extrême pauvreté génératrice de chaos.

1.4. La formation : un enjeu fondamental

L'émergence de nouveaux acteurs s'appuyant directement sur les populations qui pour se mobiliser doivent prendre conscience de la globalité des problèmes, donne à l'éducation et à la formation un rôle central. Dans ses propositions de programme pour 1993-1995,¹³ l'OCDE soulignait déjà que le capital humain constituait l'un des trois facteurs déterminants de la croissance au même titre que le contexte politique et l'environnement : car l'aptitude à adopter les progrès techniques et à en faire bon usage, est tout d'abord étroitement liée à l'évolution des représentations sociales que les hommes se font de leur manière d'être et d'agir. Accroître le capital humain est une condition déterminante pour maximiser les effets des actions de développement¹⁴.

L'éducation et la formation doivent également préparer les êtres humains aux échanges internationaux et interculturels auxquels l'interdépendance croissante générée par la conjugaison de la globalisation et de la révolution technologique les a condamnés, et les aider à résoudre les problèmes globaux nécessitant une concertation à l'échelle internationale : environnement, prévention, santé, migrations, terrorisme, drogues, mafias... Une compréhension et une approche multiculturelle permettant l'adhésion à certaines règles communes de fonctionnement auxquelles souscrit la communauté internationale, permettront à forger cette conscience civile transnationale qui pourrait être le garant des équilibres du monde de demain.

Ces évolutions générales imposent aux systèmes éducatifs des changements qui sont fortement encouragés par divers organismes

¹³ OCDE, *Défis à l'horizon 1995*, Paris, Centre de développement de l'OCDE, Janvier 1993.

¹⁴ NAJIM, A., VEDELAGO, F., *L'agent de développement local, émergence et consolidation d'un nouveau profil professionnel*, [sous la direction de...] Ed. La Lauze/UNESCO, Périgueux, janvier 2001.

internationaux et validés lors de rencontres internationales comme la "Conférence mondiale sur l'éducation pour tous" qui s'est tenue à Jomtien en 1990 ou le "Forum

mondial de l'éducation" qui s'est tenu à Dakar en 2000 à l'initiative de l'UNESCO, du PNUD, de l'UNICEF, et qui a réuni les représentants de plus de 180 pays.

L'enjeu de ces rencontres et de ces débats, de cette pression internationale, qui définissent des orientations nouvelles et imposent des changements rapides à des systèmes éducatifs qui jusque-là évoluaient par une dynamique interne beaucoup plus lente, est considérable : il s'agit non seulement de réorganiser l'éducation de base, mais également, pour ce qui nous concerne ici, de proposer des aménagements pour que les travailleurs qui évoluent dans un environnement sans cesse changeant sous l'effet des mutations techniques, soient en mesure de faire face à des situations professionnelles instables. Ils meubleront de façon individuelle, par un "apprentissage tout au long de la vie" qui leur permettra malgré tout de rester employables, les périodes de sous-emploi ou d'absence d'emploi auxquelles ils devront faire face. Ils devront de ce fait être capables d'accéder à des savoirs nouveaux et de les mobiliser dans des situations imprévues ; flexibilité, adaptabilité, individualisme seront les qualités principales dont ils devront faire preuve.

Dans l'objectif de développer de telles compétences, les systèmes éducatifs évoluent ; les principaux changements observés sont les suivants :

- La mise en place, conformément aux principes du système économique, de partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour réduire l'écart entre formation et emploi. L'Université est partout appelée à se professionnaliser et s'ouvre à de nouveaux partenaires du secteur privé. Par ailleurs, les entreprises, les associations, les ONG, proposent à leurs cadres et à leurs employés, leurs propres formations, souvent ponctuelles, pour les encourager à développer leurs compétences par un apprentissage permanent.
- La segmentation des diplômes en un certain nombre de qualifications ou de compétences validables sur examen des acquis de l'expérience par des jurys composés de professionnels et d'universitaires. Le monopole de l'Université en matière de délivrance des diplômes est ainsi remis en cause au profit de "portefeuilles de compétences" dont peuvent se prévaloir les salariés.
- Une transformation rapide de la conception des formations sous l'influence des technologies. Le salarié peut avoir, à partir même de son poste de travail, accès à des bases de données documentaires et à des modules de formation en ligne ; il devient ainsi acteur de sa formation, selon son rythme et en fonction de ses choix.

- La valorisation de qualités nouvelles :
 - capacité d'adaptation pour faire face aux transformations technologiques, à des emplois de moins en moins stables, à des métiers aux contours mal définis, dans des sociétés commerciales ou industrielles ayant des "cultures d'entreprises" différentes...;
 - capacité d'autonomie pour être à même "d'apprendre à apprendre", d'organiser au mieux ses loisirs, de gérer son planning de formation "tout au long de la vie" pour construire son portefeuille de compétences ...;
 - esprit d'initiative pour savoir rebondir dans une situation de chômage, mais aussi pour être un citoyen actif, conscient de ses droits et de ses devoirs, engagé dans la vie de la cité.
- Une évolution de l'éducation et de la formation initiales : certes, il s'agit toujours de donner les bases d'un savoir solide reposant sur une bonne culture générale, d'éveiller la curiosité et le sens critique. Mais il faut également acquérir une "culture" informatique, une aptitude à sélectionner les informations et un esprit critique vis-à-vis des médias, une approche globale des grandes questions de société, une ouverture internationale par l'apprentissage d'une langue étrangère, le plus souvent l'anglais, considéré comme la langue de la technologie et qui tend de plus en plus à faire partie des acquis de l'éducation de base.
- Une importance de plus en plus grande donnée à la formation continue : les compétences que nous avons décrites, maintenant demandées à tous les salariés et pas seulement aux cadres supérieurs, exigent de l'individu une adaptabilité qu'il ne peut acquérir que par un approfondissement de sa formation qui devra se faire "tout au long de la vie". Il s'agit pour lui de développer au maximum ses capacités intellectuelles, affectives, relationnelles, au travail et à l'extérieur, pour les mettre au service de l'entreprise. La formation continue sert souvent aussi à donner une deuxième chance aux jeunes en échec dans le système éducatif, ou à ceux qui, incapables de mener des études longues, veulent s'insérer dans le monde du travail.
- L'encouragement à l'établissement de réseaux et à l'utilisation de la formation à distance : ces réseaux, à la fois pourvoyeurs de connaissances et d'informations, permettent de diminuer le coût des enseignements et d'avoir plus de disponibilité pour les étudiants ; ils visent également à fixer les étudiants dans leur pays pour éviter la fuite des cerveaux.

Bien entendu, tous ces changements ne sont pas appliqués en bloc et en même temps dans tous les pays. Mais si l'on y regarde de près, les réformes

des systèmes éducatifs qui se mettent en place un peu partout dans le monde vont dans ce sens même si les résistances rencontrées imposent des nuances et des retards variables selon les différents contextes.

2- Le sens profond des évolutions actuelles des systèmes éducatifs

2-1 La valeur sociale de l'expérience

Il n'est certes pas nouveau de reconnaître la place de l'expérience dans le processus d'apprentissage. Le pédagogue suisse Jean Piaget, a cherché avec *l'épistémologie génétique* à dégager les principes d'une construction du savoir à partir de schémas opératoires mis en place par approches expérimentales successives... Célestin Freinet quant à lui a mis en place une pédagogie originale où la formation personnelle se construit à partir d'expériences et de situations pédagogiquement organisées autour de travaux collectifs et coopératifs...

La nouveauté du questionnement réside ailleurs : il ne s'agit pas d'utiliser l'expérience pour apprendre, mais bien plutôt « de dégager les savoirs issus d'expériences diffuses et multiples dont le but initial n'était pas l'apprentissage mais l'action ».¹⁵ On voit bien la difficulté à repérer les modes opératoires qui peuvent faire la différence entre l'expérience brute et sa transformation par la formalisation, l'appropriation et l'organisation en véritable connaissance transférable à d'autres situations, transmissible à d'autres personnes.

Or le problème est bien là : il s'agit à la fois de définir l'expérience en tant que processus de transformation de soi, de ses représentations, de ses savoirs... et d'analyser les résultats de ce processus, c'est-à-dire la capacité à formaliser et à transférer les savoirs acquis à travers l'action. « *L'expérience et les savoirs bruts qu'elle produit et qu'elle recèle ne prendraient leur pleine valeur sociale qu'après cette indispensable et nouvelle expérience de formalisation - elle-même productrice d'apprentissage - et organisée à des fins de validation et de reconnaissance* ».¹⁶

La décision des jurys mis en place pour la validation des acquis se fonde d'ailleurs non seulement sur l'examen du dossier du candidat, mais encore sur sa capacité à décrire et à analyser son expérience, à prendre de la distance par rapport à son activité de travail : les savoirs bruts sont ainsi transformés en connaissances reconnues et validables, par une forte implication du sujet pour formaliser l'expérience qu'il a vécue, une mise en parole, une distanciation qui lui permettront de nouvelles acquisitions et de nouveaux transferts. Dès lors, l'évaluation ne vise plus seulement à vérifier et à mesurer l'acquisition d'un certain nombre de connaissances jugées

¹⁵ LENOIR, H., Considérations sur l'expérience et sa valeur sociale, *Education permanente* n°150, 2002.

¹⁶ LENOIR, H., *ibidem*.

indispensables, mais à accompagner l'individu dans sa construction personnelle du savoir : « *Ainsi le travail de validation appartient davantage à une pratique de co-évaluation qu'à une classique pratique sommative dont les outils apparaissent inappropriés à évaluer les savoirs d'action* ». ¹⁷

C'est l'individu et lui seul qui doit constituer son portefeuille de compétences garant de son employabilité : à lui de gérer des situations professionnelles complexes, en composant entre différentes logiques et différents acteurs, à lui de saisir les opportunités qui lui permettront de réaliser de nouvelles missions, de participer à des projets innovants et à faire l'analyse des résultats, à prendre des initiatives et des responsabilités, à participer à la capitalisation de travaux collectifs... En ce sens que la reconnaissance des acquis de l'expérience constitue une véritable révolution.

2-2 La place de l'entreprise dans le processus de délivrance des diplômes

Dans le processus classique, le diplôme sanctionne un certain nombre de savoirs et de savoir-faire requis pour l'exercice d'une profession ou d'un métier. La valorisation de l'individu, la reconnaissance de sa socialisation s'appuient sur la connaissance, sur le savoir académique considérés comme garants de la capacité à effectuer une activité professionnelle déterminée. Cette base minimum reconnue par le diplôme est complétée, enrichie, par l'expérience acquise au cours de la carrière professionnelle.

Le diplôme révèle ainsi des qualités –une qualification- données par la formation, qui théoriquement garantissent l'efficacité du salarié dans sa profession. L'expérience ajoute à cette formation de base des compétences personnelles, réduisant ainsi l'incertitude sur ses compétences réelles. Diplôme et expérience acquise servent de socle à une classification correspondant à une échelle de salaires codifiée et sur laquelle peuvent s'engager des négociations salariales collectives.

Dans le processus de validation des acquis de l'expérience, au contraire, le diplôme se déduit des expériences réalisées et de la capacité à les formaliser et à les transférer à des situations nouvelles. Son rôle social est profondément modifié : l'accent est mis sur la capacité à répondre à l'événement, à s'adapter à une situation, à choisir et à négocier plutôt qu'à mener une action dans un cadre défini. Dès lors, l'accent n'est plus mis sur la qualification, ou même sur les compétences qui s'ajouteraient à la qualification, mais sur la responsabilité à l'égard du résultat. "*La qualification oblige l'intéressé à faire conformément aux règles du métier, aux habitudes et aux principes. La compétence dit, au contraire, que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens*" ¹⁸.

¹⁷ LENOIR, H., *ibidem*.

¹⁸ REYNAUD, J-D., "Le management par les compétences : un essai d'analyse", *Sociologie du travail*, n°1, 2001.

En établissant un constat des savoirs acquis par l'expérience et des capacités à apporter une réponse dans une situation donnée, la validation des acquis de l'expérience va à l'encontre des pratiques classiques de l'évaluation et de la mesure de la connaissance ; elle met au premier plan l'évaluation par l'entreprise elle-même : ce qui est jugé, en définitive, est la capacité à mener une action conforme aux intérêts de l'entreprise (relations à l'intérieur d'un service, avec des partenaires, des clients...). La validation des acquis de l'expérience comporte par là même une forte part d'intuition et d'aléas puisqu'elle dépend fortement du contexte ce qui fragilise le salarié qui n'est plus détenteur du capital intangible et certifié que lui conférait auparavant la certification. On cherche à limiter les effets d'une telle situation par la production de « référentiels » visant à codifier les contenus d'une activité ou d'une formation.

2-3 L'identification des compétences et l'élaboration des référentiels

2-3-1 Pourquoi cet intérêt croissant pour les compétences?

Dans le contexte de l'évolution du travail précédemment décrit, chaque individu doit avoir la possibilité de se construire un projet professionnel de formation, incluant la valorisation des acquis de l'expérience et de trouver des passerelles entre des certifications délivrées par l'Etat ou d'autres organismes. Il est donc nécessaire de construire des systèmes de certification permettant l'accès aux diplômes officiels aussi bien par la formation que par la valorisation des acquis de l'expérience. Le référentiel de compétences permet d'homogénéiser des pratiques multiples et parfois discordantes.

Pour l'entreprise, le développement des compétences permet de favoriser la compétitivité et la performance. : le MEDEF, Mouvement des Entreprises de France, souligne que le management par les compétences marque une rupture avec le taylorisme et modifie fondamentalement la relation entre les cadres et les salariés. Ce type de gestion des ressources humaines change radicalement les démarches classiques de formation et donc les liens avec l'Education Nationale : *« On considère plus la formation comme une acquisition de connaissances que comme la transmission d'expériences, plus comme un enseignement que comme un apprentissage. Le développement de compétences met l'accent sur une dynamique autonome des individus en rapport à un environnement humain et technique. Il s'agit moins « de former » que de créer les conditions d'une innovation et d'un retour d'expérience, conditions propres au développement de compétences.*

Les voies d'acquisition sont élargies par une organisation du travail plus ouverte et plus axée sur la résolution de problèmes, et sur une plus large place à la réflexion collective. De même l'explicitation collective des

compétences, leur reconnaissance ainsi que la motivation des salariés permettent l'acquisition et la circulation des savoirs. »¹⁹

L'essentiel est donc bien dans cette perspective « la dynamique autonome » de l'individu : le salarié ne se contente plus de réagir à des instructions, d'intégrer des procédures mais il fait preuve d'initiative, de réactivité, d'innovation pour gérer des situations complexes, s'engager dans des décisions et des arbitrages. Le capital compétences garantit une meilleure adaptabilité aux exigences de l'emploi : dans un marché de l'emploi fragile et très dépendant des aléas économiques, disposer d'un portefeuille de compétences permet en effet une mobilité, une flexibilité qui sont autant d'atouts sur le marché du travail et constituent un complément utile aux diplômés. Le portefeuille de compétences garantit en outre la flexibilité et l'employabilité qu'Amina Barkatoolah définit à la fois comme la capacité à rester dans un emploi et à se déplacer vers des emplois proches ou voisins ainsi que la capacité à changer d'emploi, d'entreprise ou de secteur professionnel.²⁰ Il valorise enfin des comportements utiles à l'entreprise : "...dans les grilles de compétences utilisées pour l'évaluation des salariés, les critères liés aux savoirs professionnels sont nettement moins pris en compte que les critères permettant d'évaluer l'attachement à la "culture d'entreprise", de mesurer l'engagement à l'égard des objectifs, de jauger la capacité à coopérer, d'apprécier la volonté d'adaptation et d'innovation... Dans cette perspective, évaluer par la mise en mots des actes de travail, la capacité du candidat à objectiver et à se distancier de ce qu'il sait faire, concourt à lui faire intérioriser la responsabilité qui est la sienne dans son investissement au travail et dans sa relation à la tâche et, plus largement, à l'organisation."²¹

Le référentiel apparaît donc comme un système de référence s'inscrivant dans une logique dynamique et évolutive de formation continue et de gestion des compétences par l'entreprise, et visant à décrire un ensemble de capacités (savoir, savoir-faire, savoir être) nécessaires pour mener à bien une activité professionnelle. C'est un outil de type nouveau qui accompagne le processus de certification des compétences.

2-3-2 Comment définir les compétences ?

Afin de comprendre comment se fabriquent les compétences, il est nécessaire de bien préciser ce que l'on entend par le terme même de "compétence". Sans trop entrer dans les détails –on peut trouver maintes définitions du concept-, nous dirons avec Amina Barkatoolah qu'au-delà des

¹⁹ MEDEF, Acquisition et transmission des compétences, Compte-rendu de Journées internationales de la formation, novembre 2002, <http://objectif-compétences.medef.fr>, site visité le 11 avril 2003 à 22h.

²⁰ BARKATOOLAH, A., *Valider les acquis et les compétences en entreprises*, Insep Consulting Editions, Paris, 2000.

²¹ ROPE, F., BRUCY, G., *Suffit-il de scolariser?* Editions de l'Atelier, Paris, 2000.

écoles²², les définitions de la compétences prennent en compte à la fois l'individu et l'activité pour mettre en évidence un savoir faire constitué par un ensemble de connaissances et par l'expérience d'un salarié. Ce savoir-faire est opérationnel, c'est-à-dire applicable dans l'organisation ou l'entreprise considérée et validé, c'est-à-dire confirmé par le niveau et la maîtrise des fonctions exercées.

Nous avons vu précédemment ce que représentaient les compétences pour le MEDEF. Philippe Zarifian, sociologue des organisations, définit la compétence comme "*...la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté...Une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente...La faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité*".²³

Pour Guy Le Boterf²⁴, la compétence réside non pas dans les gestes élémentaires mais dans la capacité à enchaîner de manière pertinente des capacités, des connaissances pour les mobiliser au service d'une situation de travail. « *La compétence est le savoir combinatoire, c'est la compétence à produire des compétences pertinentes dans des situations professionnelles* ». Elle se construit à partir de la sélection et de la combinaison d'un ensemble de ressources qui peuvent être des capacités cognitives ou culturelles, des connaissances ou des savoir-faire acquis. Elle révèle sur le terrain et est conditionnée par la pratique. De ce fait, la compétence évolue, se construit parallèlement à la nécessité de s'adapter et d'innover pour réaliser une activité professionnelle : elle n'est donc pas le résultat d'un processus automatique, identique pour tous, mais le résultat de la combinaison de qualités personnelles et d'efforts²⁵.

Il apparaît à partir de ces différentes lectures qu'un certain nombre de points font consensus pour caractériser la compétence :

- elle est centrée sur l'individu et non pas sur le poste de travail ou sur l'organisation. Sa mise en œuvre est donc facilitée par la motivation du salarié ;

²² Les débats reflètent deux grandes écoles de pensée dans l'approche de la notion de compétence : l'une centre l'analyse sur la personne, ses comportements, ses qualités tandis que l'autre place l'activité au premier plan. Sur ces questions, importantes en soi, mais un peu éloignées de notre propos, on peut se référer à l'ensemble des auteurs de notre bibliographie qui abordent largement cette question.

²³ ZARIFIAN, PH., Objectifs compétences : pour une nouvelle logique, Ed. Liaisons, 1999, cité par Amina Barkatoolah, op. cit.

²⁴ LE BOTERF, G., *Au cœur des organisations, des hommes, des compétences*, UE/MPS, 1997.

²⁵ VINCENS, J., Définir l'expérience professionnelle, *Travail et Emploi*, n°85, janvier 2001.

- elle est finalisée, c'est-à-dire liée à une action, en vue d'un objectif à réaliser ;

- elle est dépendante du contexte. C'est l'environnement qui conditionne les modalités de sa mise en œuvre et être compétent dans un certain univers professionnel ne garantit pas de l'être dans un univers différent ;

- elle est de ce fait évolutive : on peut devenir compétent mais on peut perdre sa compétence si le contexte change ;

- elle est une combinatoire et ne peut se réduire à l'addition de gestes ou de connaissances ;

- elle relève de différents niveaux et peut être caractérisée à la fois par :

Un certain savoir (connaissances générales, scientifiques, techniques...) ;

Un savoir-faire (habiletés, capacités provenant d'apprentissages ou d'expériences personnelles diverses ;

Un savoir être (ensemble d'attitudes, de valeurs liées à l'éducation, à la culture et qui déterminent le comportement).

Nous adopterons en définitive la définition proposée par Amina Barkatoolah²⁶ : *"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. Ces composantes sont en interaction dynamique au moment de leur mise en œuvre, elles se constituent en une combinaison spécifique ("pattern" pour les anglo-saxons). Des dimensions socio-affectives interviennent aussi, comme l'image de soi, (self esteem, self schema), la motivation. Elles déterminent l'engagement dans l'action."*²⁷

2-3-3 La construction de référentiels

Le référentiel vise à définir un tronc commun d'activités -cœur du métier- et de compétences, pour favoriser la mobilité des professionnels, du secteur privé au secteur public, du domaine rural à l'urbain, du régional au national et à l'international ; il permet la validation des acquis en vue d'un changement de structure, d'une évolution des missions. La compétence, nous l'avons vu, est une construction personnelle, elle est tributaire du contexte social et organisationnel dans lequel elle se construit. Il apparaît ainsi difficile qu'il y ait une correspondance absolue entre les compétences individuelles et les référentiels requis. Trois types de questionnement viennent au préalable à l'élaboration d'un référentiel :

- de quoi la personne doit-elle être capable ?

- quels sont les moyens dont elle doit disposer (ressources) et qu'elle doit savoir utiliser ?

²⁶ BARKATOOLAH, A., op. cit.

²⁷ BARKATOOLAH, A., WITORSKI, R., in Acquisition et transfert des compétences, CNED/Université de Rouen, 1997.

- quelles actions doit-elle mettre en œuvre, quels sont indicateurs d'évaluation qui en résultent ?²⁸

Il existe plusieurs méthodes pour étudier les emplois en vue de la mise en place de référentiels de compétences. En France, la méthode ETED –emploi-type étudié dans sa dynamique- élaborée et expérimentée en entreprise par Nicole Mandon²⁹ sert en général de référence. Il s'agit de décrire le contenu des emplois en terme de "situation professionnelle". Cette description diffère de celles habituellement pratiquées dans les analyses de postes réalisées dans une optique d'organisation et de rémunération. Elle doit prendre en compte un certain nombre de "valeurs descriptives" : mission de l'emploi, activités, techniques requises, nature des relations avec les autres emplois, champ d'autonomie et de responsabilité... pour mettre en évidence les savoirs mobilisés en terme de savoirs, (connaissances et pratiques de base), savoir-faire (capacités liées à la pratique professionnelle), savoir être (qualités mises en œuvre dans l'interaction entre les autres et son travail). C'est à partir de ces informations que seront construites les actions de formation³⁰.

L'originalité de cette démarche est de partir des besoins du monde professionnel, des activités et tâches vraiment effectuées, pour définir les compétences à mettre en œuvre (*référentiel, emploi, activités, compétences*) et à partir de là mettre en place un système de reconnaissance et d'évaluation de ces compétences (*référentiel de validation*), pour enfin proposer un dispositif de formation répondant de façon précise aux besoins qui auront été identifiés (*référentiel de formation*). La formation n'est ainsi pas conçue *a priori* pour préparer à des métiers spécifiques et prédéfinis mais on part des emplois réels, analysés *in situ* pour référencer des compétences qui seront ensuite validées, ce qui déterminera le contenu des formations.

2-4 La place centrale de l'individu dans le dispositif des compétences

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte économique international où le savoir constitue la richesse principale des pays développés et légitime le système de domination et de partage du travail entre le Nord et le Sud : la validation des acquis de l'expérience vise à conforter cette société de la connaissance qui permet aux forces économiques dominantes de renforcer leur domination dans le domaine de la production et de la concurrence internationale. Flexibilité, compétitivité, autonomie de la personne sont autant de valeurs cherchant à valoriser les comportements individuels dans un marché du travail international.

²⁸ BARKATOOLAH, A., *Valider les acquis et les compétences en entreprises*, Insep Consulting, Editions, Paris, 2000.

²⁹ MANDON, N., *La gestion prévisionnelle des compétences, la méthode ETED*, CEREP, La documentation française, 1990.

³⁰ LE BOTERF, G., *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Les Editions de l'Organisation, Paris, 1996.

Quels seront les effets sociaux de la dérégulation en matière de certifications ?

Il est certes séduisant que chaque individu ait la possibilité de « négocier » ses compétences, de se faire valoir -fusse au détriment des autres- mais ne risque-t-on pas d'aboutir à « une particularisation de la loi en une multitude de cas d'espèce »³¹ et de créer de graves situations d'injustice ? On peut s'interroger également sur les effets psychologiques de la pression permanente exercée sur les individus pour qu'ils élargissent leurs compétences et sur les conséquences collectives d'une incitation continuelle à « savoir se vendre ».

Comment résisteront les plus fragiles, ceux qui ne bénéficient pas d'emblée d'un environnement propice à l'apprentissage par l'expérience ? « Ne risque-t-on pas à terme, par cette inflation de titres de toute origine, une dérégulation des reconnaissances, prétexte facile à une dérégulation des qualifications et des rémunérations » ?³² Bref, la validation des acquis de l'expérience, clé de la réussite des entreprises à produire et à utiliser au mieux les connaissances, ne constitue-t-elle pas un chemin royal pour les valeurs de l'économie libérale ? Comment s'inscrira-t-elle dans l'évolution des sociétés émergentes où le système éducatif n'est pas toujours prêt à de tels bouleversements ? Ne vise-t-elle pas à valoriser les comportements individuels autour des notions de négociation, d'équilibre et de consensus au détriment de la réflexion collective sur les enjeux globaux de la société, renforçant par là les comportements de consommateurs au détriment de la responsabilité citoyenne ?

Pourtant, on a pu constater que la valorisation des acquis de l'expérience est souvent vécue par un grand nombre de salariés, comme un moyen de promotion sociale et donc de valorisation de soi.³³ Elle ouvre des perspectives en terme de réinsertion et de reconversion ; elle permet à l'individu de s'inscrire dans une démarche de projet personnel et professionnel, tout en prenant de la distance par rapport à sa propre pratique. Elle peut donc être une occasion de conscientisation par la formalisation, la mise en parole à laquelle elle oblige, et comporte de ce fait une dimension indéniable de libération et de contestation de l'ordre établi. Par un effet dialectique inattendu, les évolutions induites par la valorisation des acquis de l'expérience pourraient peut-être participer à une prise de conscience des problèmes qui se posent à l'humanité et à l'implication du plus grand nombre pour tenter de les résoudre.

³¹ KOCH, P., Savoir, connaissance et compétence dans la VAE, *Education permanente* n°150, 2002.

³² LENOIR, H., article cité.

³³ LENOIR, H., Validation des acquis professionnels : les usages sociaux, *Actualité de la formation permanente*, n°163, 1999.

3- La formation du professionnel de développement : un défi pour le renforcement des sociétés civiles

3-1 La professionnalisation du mouvement associatif et des ONG

Dans la recomposition des pouvoirs qui caractérise le mouvement de mondialisation actuel, précédemment évoqué, le mouvement associatif, et en particulier les ONG sont appelés à jouer un rôle de première importance : acteurs de l'aide au développement, les ONG sont souvent les interlocuteurs principaux des bailleurs de fonds internationaux. Elles participent aux grands sommets mondiaux organisés par la communauté internationale et organisent des réponses citoyennes aux rencontres de concertation des dirigeants de la planète en matière d'économie. Elles sont sollicitées pour résoudre des crises et des conflits, elles peuvent être partie prenantes d'une diplomatie « parallèle » dans certaines négociations... Certaines d'entre elles, en contribuant par leurs campagnes d'opinion à la prise de conscience par les opinions publiques occidentales des souffrances de populations défavorisées d'autres régions du monde se sont forgées une notoriété qui leur permet de peser sur les décisions des Etats en matière d'intervention dans certains conflits ou de catastrophes humanitaires. D'autres se sont faites les avocates du droit d'ingérence, justifiant ainsi l'intervention de la communauté internationale dans des situations relevant jusque-là de la souveraineté des Etats.

Leur nombre est d'ailleurs en augmentation constante. Plus de 2000 d'entre elles sont accréditées à l'ONU, ce qui les autorise à assister aux réunions internationales sur des thèmes correspondant à leur vocation, à y intervenir, à y inscrire des questions qu'elles jugent importantes. C'est une résolution du Conseil économique et social (Ecosoc) qui en 1996 a modifié le statut consultatif, permettant aux ONG de peser dans de nombreux débats, en particulier sur l'environnement et les droits de l'homme. Ce partenariat, selon le secrétaire général, Kofi Annan, devrait permettre à l'ONU « de faire le pont entre les gouvernements et la société civile »³⁴. L'ONU recense par ailleurs actuellement 50 000 ONG nationales ou internationales à but humanitaire habilitées à recevoir une aide extérieure (contre 10 000 en 1980)³⁵. Parallèlement leurs ressources se sont considérablement accrues et certaines d'entre elles fonctionnent comme de véritables entreprises, faisant appel au sponsoring et intervenant prioritairement selon les intérêts de leurs donateurs... Cette croissance s'accompagne d'un fort mouvement de professionnalisation et d'une augmentation importante du nombre de salariés. P. Dauvin et J. Siméant³⁶ affirment que le secteur de l'humanitaire

³⁴ BASSIR POUR, A., « Plus de 2000 ONG sont accréditées à l'ONU » *Le Monde* 4-5 février 2001.

³⁵ Les ONG à l'épreuve de la critique, *Sciences humaines* n° 131, octobre 2002.

³⁶ DAUVIN P., et SIMEANT J., *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*, Presses de Sciences Po., Paris, 2002.

qui autrefois offrait seulement la possibilité de « carrières militantes » permet aujourd'hui la possibilité de vraies carrières professionnelles³⁷.

L'engagement local des associations et des ONG n'est pas moindre : elles contribuent à structurer les sociétés civiles, à maintenir la cohérence sociale des territoires lorsque l'Etat se montre défaillant ; or la libéralisation économique a pour pendant le désengagement de l'Etat. Le développement local ne peut donc résulter que de la mobilisation des différents acteurs, d'une interaction de différents groupes sociaux et des institutions qui se piloteraient par la recherche de consensus plutôt que par une pression hiérarchique forte. L'organisation de ces espaces locaux pour une meilleure gestion au service de la collectivité, nécessite un engagement de la société civile, un dialogue, que les associations prennent de plus en plus en charge. Elles sont ainsi amenées à collaborer avec les collectivités locales et les représentants des services publics, à coordonner différents acteurs autour de projets de développement susceptibles de prendre en compte l'approche globale des problèmes rencontrés, en vue de la mise en place d'une gouvernance locale³⁸. Elles jouent de ce fait un rôle déterminant au niveau local en contribuant à la revendication d'espaces d'expression et de pouvoir.

On observe également aujourd'hui un rapprochement entre les ONG et certaines entreprises qui ont pris conscience que ces organisations étaient les porte-parole de l'opinion publique, de leurs parties prenantes ainsi que de leurs clients, qu'il fallait donc entendre et intégrer leurs revendications. Il est certain que les ONG pèsent dans la décision des entreprises de s'engager dans des politiques de développement durable, c'est-à-dire d'intégrer les questions sociales et environnementales dans leur démarche.³⁹

Ce rôle de plus en plus important des ONG et des associations tant au niveau local qu'international, les nouvelles pratiques de solidarité, de coopération, d'aide humanitaire, d'échanges dans des domaines variés - culture, commerce équitable, tourisme solidaire... - ouvrent un nouveau champ d'emplois : il concerne l'action d'intermédiaires entre des citoyens organisés et mobilisés autour d'un projet de développement ou de solidarité au service d'un territoire et des organismes internationaux, des institutions publiques ou des entreprises.

3-2 Une nouvelle forme de travail social

On assiste aujourd'hui à une évolution sensible des métiers du travail social. En France par exemple, le statut des professionnels de ce secteur se trouve remis en cause sous l'effet des lois de la décentralisation : le passage

³⁷ Dans Libération du 7 mars 2002, Sylvie Brunel, présidente démissionnaire d'Action contre la faim, dénonce les salaires de certains cadres « incompatibles avec le fait de solliciter la générosité publique » et dépassant parfois 4500 € par mois.

³⁸ Sur cette notion de gouvernance locale, voir NAJIM, A., VEDELAGO, F., op. cité.

³⁹ Voir à ce propos l'ouvrage : *ONG et entreprises : du duel au duo?*, Compte-rendu du colloque du 27 février 2001 au Sénat, Collection Edelman, n°1, Paris 2001.

sous l'autorité des élus les fragilise en les rendant dépendants des politiques sociales mises en œuvre localement. Par ailleurs, la crise socio-économique, et avec elle l'augmentation rapide du chômage et de la précarité, mettent au premier plan de nouveaux acteurs issus de la société civile, souvent bénévoles, qui proposent de nouvelles formes d'intervention. L'humanitaire, la solidarité viennent ainsi concurrencer certaines formes du travail social jugées trop techniques, trop administratives. Enfin, un certain nombre de dispositifs ont été mis en place par la puissance publique pour lutter au niveau local contre la marginalisation de certains territoires et contre l'exclusion sociale : le dispositif du RMI, bien sûr, appuyé par les missions locales pour l'emploi des jeunes, la création d'entreprises d'insertion, de conseils communaux de prévention de la délinquance etc.

Ces formes nouvelles d'intervention sociale s'inscrivent dans le cadre d'un territoire, se fondent sur une action globale mettant en jeu la coordination d'une multitude d'acteurs, institutions, organismes professionnels, bénévoles ou salariés d'associations... L'accent est mis de plus en plus sur cet espace socio-économique et culturel que constitue le territoire, sur l'importance des relations transversales qui s'y nouent au service d'un développement autonome ; le lien entre le local et le global, est souligné en même temps que les contraintes et les opportunités nées de la mondialisation. Les questions environnementales en particulier conduisent à prendre conscience de la nécessaire prise en compte du long terme et des incidences inévitables du local sur le global, à « *une amorce d'une éthique du développement local ouverte à l'universel* ». ⁴⁰ 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* ».

En lien avec l'émergence de ces projets de territoire, apparaissent de nouveaux métiers dans le domaine de la solidarité, du développement, de l'insertion et de la présence sociale : l'objectif de ces professionnels est de « *renforcer les liens sociaux en cherchant à faire participer les populations à des projets de vie sociale, pouvant avoir des effets en terme d'insertion, de santé publique, de qualifications professionnelles, de citoyenneté* ». ⁴¹

Le mouvement, impulsé par les ONG et autres associations communautaires semble se développer dans de nombreux pays du monde. Les projets de développement, au-delà des réponses concrètes apportées à des problèmes vécus par les acteurs au quotidien, visent au renforcement des capacités des acteurs sociaux à travers des mécanismes de réseautage et de mise en œuvre de programmes de formation destinés aux populations concernées, mais aussi aux autres partenaires des projets, membres de

⁴⁰BERTHET, V., Développement local, développement humain, in *Economie et humanisme* n° 350, octobre 1999.

⁴¹ MONDOLFO, P. op. cit.

services techniques, représentants de certaines collectivités, formateurs etc. Il s'agit, pour donner aux projets le maximum de chances de réussite et pour assurer leur pérennité, de susciter les conditions d'un contrôle « citoyen » que l'on voit se mettre en place par exemple dans les Centres de Développement Locaux, appelés encore parfois centres multiservices, centres d'animation et de formation... Quel que soit le nom qui leur est donné, ces centres ont partout un certain nombre de caractéristiques identiques, décrites dans une publication d'Enda Maghreb⁴² et que nous résumerons ainsi :

- Espace permettant un accès à l'alphabétisation populaire et à l'éducation ;
- Espace de concertation entre les acteurs ;
- Espace de formation et d'information ;
- Espaces d'accès à Internet où des formations sont dispensées aux acteurs locaux en matière de l'utilisation de l'outil internet ;
- Espace d'aide au montage financier local et à la rencontre des divers partenaires du projet ;
- Espaces d'approfondissement des éléments de diagnostic territorial par des études thématiques qui permettent de mobiliser en particulier le niveau universitaire ;
- Espaces qui permettent la mise en œuvre et le suivi-évaluation des indicateurs à travers le contrôle citoyen ;
- Espaces qui permettent d'appuyer concrètement, par la mise en place de fonds souples, des initiatives de projets, développés par des associations locales.

De tels lieux de vie et de concertation, ouverts sur le monde par le biais des réseaux, sont susceptibles de constituer des espaces de revendication, d'expression et de pouvoir ; ils constituent le ferment de nouvelles formes de mobilisation participative : les acteurs, à partir d'une réflexion sur les conditions de viabilité d'une action de développement, sont en effet amenés à analyser des situations, à hiérarchiser des problèmes, à proposer des solutions en tenant compte des contraintes environnementales et des intérêts collectifs, bref à réinventer des formes de [re]conquête de l'espace politique.

L'utilisation du terme développement associé à l'adjectif social ou local vise ainsi à introduire l'idée d'une action collective au service de la régulation sociale : dans les pays développés, elle marque une rupture avec les méthodes du travail social traditionnel, au service des individus ou des dispositifs d'assistance. Les logiques d'intervention des travailleurs sociaux vont désormais s'articuler autour des missions (insertion, handicap,

⁴² *Du Plan Concerté de Développement local à la Coopération Décentralisée*, Actes du troisième atelier de recherche et de capitalisation du PRODEC, Enda Maghreb, Rabat, 13 et 14 mars 2000.

développement social ou local), visant à offrir des services en vue de la réalisation de projets de développement. En tous lieux, la référence au développement induit l'idée d'une possible transformation de la société, d'une amélioration des conditions de vie par des pratiques innovantes au service du mieux-être des populations, à la condition expresse que ces populations définissent elles-mêmes leurs besoins et s'impliquent dans le processus... Pour la mise en œuvre de ces actions, ces travailleurs doivent faire appel à des financements croisés auprès de sources diverses : organismes internationaux, Etat, collectivités, entreprises... Une vision stratégique des intérêts parfois contradictoires du territoire leur est donc nécessaire, qui leur permette à la fois de resituer leur action dans un cadre global et de travailler avec des partenaires multiples, en particulier les élus, soucieux de [re]donner vie à la démocratie.

*« Le développement devenu un cadre de pensée et d'usage pour le travail social en même temps qu'un projet professionnel permettant de mieux prendre en compte la dimension globale des problèmes dans l'action sociale croise celui d'une partie du monde politique attaché à trouver des formes d'action publique plus démocratiques ».*⁴³

Dans cette perspective, l'un des rôles importants du travailleur social est la formation : il s'agit en effet d'aider au renforcement du « capital humain » d'un territoire en amenant les publics ciblés à intervenir en tant que promoteurs et acteurs de leur développement. La formation, à prendre au sens large d'éducation, consiste à accompagner le changement de mentalités qui permet une prise de conscience autour des questions de citoyenneté et de démocratie et vise à influencer les comportements pour la mise en œuvre d'une démarche responsable et participative. Motivés par l'objectif à atteindre, les individus sont plus réceptifs à l'apprentissage. *« A l'évidence, le développement appelle la formation, il s'en nourrit... Se former, c'est pour un individu ou un groupe, mieux s'adapter au milieu, et pour le milieu local, intégrer les nouvelles initiatives et leurs responsables ».*⁴⁴

3-3 L'agent de développement : un métier en voie de reconnaissance

Ce nouveau professionnel de l'intervention sociale peut être nommé agent de développement (local, territorial ou social),⁴⁵ expression pratique pour désigner un profil aux contours flous, mais qui marque cependant une

⁴³ MONDALFO, P., *Travail social et développement*, Dunod, Paris 2000. Cet ouvrage offre une réflexion très complète sur l'évolution des métiers du travail social par l'intégration de la dimension des projets de développement. Nous nous en inspirons largement dans les paragraphes suivants.

⁴⁴ LACOMBE, R., FROMENT A., Il s'agit ici d'offres d'emploi relevées dans des revues spécialisées en France et dans certains pays d'Europe.

⁴⁵ Lors d'un atelier de travail organisé par la Chaire UNESCO en octobre 2001 à l'université Bordeaux-3, plusieurs professionnels des pays partenaires, Maroc et Tunisie en particulier, se sont prononcés pour l'appellation « agent de développement social » qu'ils jugeaient plus appropriée à la réalité de leur pays.

rupture avec les méthodes du travail social traditionnel. Il définit une activité autour de projets transversaux, s'organisant de façon contractuelle, sur des durées variables, et visant à accompagner des populations dans leur recherche d'une autre organisation au service du développement et/ou de la lutte pour des conditions de vie meilleure.

Si ce terme est employé aussi bien par les professionnels, par les élus et par les organismes de formation, il faut bien constater que les offres d'emploi utilisent un autre vocable, tout aussi vague, insistant sur la fonction recherchée : chargé de projet, de programme, de mission d'accueil et d'accompagnement..., responsable de projet, d'appui, de desk..., coordinateur de mission, de développement rural, animateur de réseaux, « collecteur de fonds »... Parfois la désignation des postes est plus originale, ce qui ne rend pas plus précise le contenu de la fonction à exercer : le terme « développeur associatif » en est une bonne illustration.

Le terme d'agent de développement local, territorial (ou social), permet de rassembler en un seul profil un ensemble de tâches qui existent sans doute dans d'autres métiers, mais qui structurées dans un même ensemble, constituent une profession nouvelle et spécifique. Le mot « agent » permet d'insister sur un aspect de la finalité du métier : l'agent est celui qui agit, qui permet d'agir, qui facilite l'action. De ce fait, les publics concernés ne sont plus les bénéficiaires, les récipiendaires de l'aide ou de l'assistance, mais les promoteurs des actions de développement. Une autre dimension significative contenue dans le mot « agent » est celle d'intermédiaire, de médiateur, médiateur-catalyseur entre le public concerné et les décideurs partenaires locaux (élus), nationaux ou internationaux (bailleurs de fonds en particulier). L'environnement partenarial de ce professionnel de l'action sociale collective est très différent de celui du travailleur social « classique » : il s'agit d'un « vaste enchevêtrement d'intervenants mêlant militants, bénévoles, élus et techniciens dont les logiques sont souvent différentes »⁴⁶

La notion d'agent de développement, même si elle n'est pas entièrement satisfaisante, permet de définir la fonction spécifique d'un cadre intermédiaire, se situant à l'interface entre différents partenaires et capable de fédérer diverses interventions en vue de favoriser le développement social intégré d'un territoire.⁴⁷ Il intervient en tant qu'acteur de la gouvernance locale, sur des projets transversaux, en dehors de la chaîne habituelle des hiérarchies et des statuts. Des compétences de négociation, d'animation et de médiation, ainsi que des capacités à construire des formes de travail en réseau en mobilisant des acteurs dans une démarche active, sont les caractéristiques principales de ce nouveau métier.

Le paradoxe constaté aujourd'hui, et cela dans plusieurs pays, est que très souvent la mission de l'agent de développement s'inscrit dans un temps

⁴⁶ MONDOLFO, P., op. cit.

⁴⁷ NAJIM, A., VEDELAGO, F., op cit.

limité, sur un objectif déterminé, en fonction de financements ponctuels alors que l'objectif politique visé est le développement durable d'un territoire. Or la mise en œuvre de ces politiques nouvelles « *repose sur des professionnels dont les conditions actuelles d'emploi n'assurent pas la durabilité de l'animation dont ils ont la charge et qui est une condition sine qua non de leur réussite. Sur ces questions, on assiste aujourd'hui à un véritable déficit de la commande publique* ». ⁴⁸

En filigrane de cette réflexion, se pose bien évidemment la question du statut de l'agent de développement. Sera-t-il un fonctionnaire territorial ? Un contractuel de droit public ? Salarié d'une association et donc relevant du droit privé ? Il nous semble que la réflexion sur les questions statutaires doit être découplée du travail de fond sur la définition du métier. Quel que soit le statut de la structure employeuse, la mise en évidence des compétences recherchées et la clarification des missions proposées dans le cadre de ce métier permettraient d'argumenter les revendications sur les questions statutaires et les conditions d'emploi, difficiles à mettre en avant dans le flou qui prévaut aujourd'hui.

3-4 Une formation au service de compétences spécifiques

La nature même de ces nouveaux métiers ayant pour objectif la solidarité et le développement les inscrits dans l'évolution générale du monde du travail que nous avons décrite plus haut. Très lié à un projet, dépendant même parfois entièrement de son financement, le professionnel du développement doit être mobile, flexible, capable de s'adapter à des environnements différents, sur des durées variables. Son rôle essentiel est de gérer des situations complexes, avec des partenaires multiples : initiative, réactivité, innovation sont ses qualités principales. Il doit en outre être capable de porter un regard analytique sur les forces politiques et sociales qui s'exercent sur un territoire, d'arbitrer des conflits, tout en sachant prendre des décisions, bref de faire preuve d'une intelligence stratégique lui permettant d'interagir avec les autres acteurs. Par ailleurs, il est très fortement lié à l'organisation dont il dépend et dont les intérêts se confondent parfois avec les siens propres.

Les expériences qu'il accumule dans des milieux différents lui permettent de développer les compétences qui lui sont demandées en enrichissant sa formation de base qui peut être assez éloignée de son champ d'intervention. Il se constitue ainsi un réseau personnel de relations et de contacts qui lui seront utiles dans le cadre de sa profession et qu'il doit savoir utiliser au mieux. La formation requise pour ces nouveaux métiers est forcément très différente des cursus académiques traditionnels.

⁴⁸ UNADEL *Vers des états généraux du développement territorial*, document de synthèse, 2001.

L'université paraît pourtant constituer le cadre institutionnel adéquat pour délivrer un diplôme reconnu et valider un cursus qui peut résulter d'expériences diverses. Elle permet en effet de donner une vision d'ensemble, un recul pour analyser l'environnement et les relations entre les différents acteurs. C'est à partir de là que l'agent de développement sera en mesure de forger cette intelligence stratégique qui a été évoquée plus haut et qui constitue la condition indispensable pour dynamiser des acteurs locaux au service du développement d'un territoire à travers des processus complexes et parfois même chaotiques.

Mais la formation universitaire requise nécessite toutefois des modalités particulières, à la fois au niveau du contenu des enseignements et de la pédagogie d'apprentissage mise en oeuvre.

Au niveau des savoirs dispensés, il est nécessaire de proposer une vision multidisciplinaire, s'appuyant à la fois sur les sciences sociales, mais aussi sur les sciences politiques, l'économie et les sciences de l'éducation. Seule cette ouverture disciplinaire permet à la fois une meilleure connaissance des acteurs, des visions qui soutiennent les différentes stratégies, des contraintes imposées par les termes de l'échange et les rapports Nord/Sud, ainsi que l'appréhension des dimensions culturelles pour replacer l'action dans un cadre plus large et en saisir toutes les implications. Une mise en cohérence des divers processus en jeu est recherchée pour parvenir à gérer des problèmes complexes et des partenariats multiples. En ce qui concerne les modalités d'apprentissage, un engagement personnel et une participation active sont demandés pour créer une dynamique au cours de laquelle le futur professionnel va intégrer les règles et les exigences de son futur métier pour forger son identité professionnelle. L'accueil de publics différents (formation initiale et formation continue, étudiants étrangers), constitue également un facteur favorable à l'approche de la complexité des problèmes et des vécus. Les allers retours entre la théorie et la pratique, l'intégration des expériences professionnelles dans la formation sont favorisés en permanence. Un va-et-vient entre différents lieux (terrains de stage, associations, institutions) permet de passer des activités intellectuelles aux activités concrètes et de proposer une analyse des actions menées.

Les mises en situation, analysées par le regard croisé d'enseignants, de professionnels, voire de bénéficiaires des actions, obligent l'apprenant à se décentrer et à prendre de la distance par rapport à la fois à sa façon d'agir et de voir les choses, et aux pratiques professionnelles en général. L'approche concrète des problèmes interculturels (stage en situation d'interculture, mises en situation, études de cas) agit dans le même sens.

Des formations universitaires de ce type, visant au croisement des disciplines mais aussi des trajectoires, des cultures, des méthodes et des modèles pour véritablement répondre à des besoins professionnels préalablement définis pourraient constituer la clef de voûte d'une branche

professionnelle en cours de constitution dans le secteur de la solidarité internationale et du développement.

Conclusion

Le développement durable, défi majeur pour l'humanité, se construit à travers des démarches multiples et repose sur une pluralité d'acteurs dont l'éducation et la formation constituent le levier incontournable. Chaque pays, chaque territoire, en fonction de sa propre histoire, mobilise ses ressources (sociales, techniques, culturelles...) pour apporter des réponses à ce défi.

L'évolution globale des sociétés, notamment sous l'effet du libéralisme économique et de la mondialisation, l'augmentation de la pauvreté, la récupération du terme développement durable lui-même à de simples fins d'image, rendent partout urgente la mise en place de formations à la fois conceptuelles et appliquées au service d'un développement qui soit plus qu'une performance économique à court terme et prenne réellement en compte le développement humain. Ceci est vrai aussi bien au Nord qu'au Sud.

Nous avons voulu montrer dans ce texte l'universalité des problèmes qui se posent. Ceci ne veut pas dire que les réponses à apporter doivent être identiques, bien au contraire : la multiplicité des expériences, des solutions, constitue une richesse pour tous. Ce débat dans ses dimensions locales, nationales et internationales, doit constituer la trame, le soubassement incontournable de toute coopération dans le domaine éducatif pour que la dimension internationale des nouveaux enjeux de l'éducation soit réellement prise en compte dans les formations dispensées.

A un niveau plus général, doivent être facilités les échanges d'étudiants et d'enseignants, entre le Sud et le Nord mais aussi entre les pays du Sud eux-mêmes. A l'instar de ce qui se fait dans le cadre de certains programmes européens, nos étudiants devraient pouvoir obtenir certains modules dans des universités du Sud, de même que le séjour des enseignants et des chercheurs dans des établissements étrangers devrait être valorisé dans leur carrière.

Une coopération devrait par ailleurs être développée par les universités en collaboration avec d'autres acteurs institutionnels pour mettre en place des cursus de formation continue, soutenir les structures de formation professionnelles existantes, accueillir des stagiaires professionnels. Dans le cadre de cette coopération internationale, des réseaux de formation à l'ingénierie sociale, regroupant plusieurs composantes du monde éducatif (universités, organismes professionnels, institutions internationales, ONG, associations), offriraient des ressources pédagogiques variées et proposeraient l'étude de mises en situation dans différents contextes culturels, diffusant ainsi de nouvelles approches des savoirs et des échanges interculturels.