

Projet collectif
Cycle du diplôme – IEP de Paris
2002-2003

**Profils des compétences dans les métiers du
développement**

Tuteur : Marc Lévy
Equipe : Sülün Aykurt , Elsa Bidron, Zoé Luçon, Agnès Saule, Olivier
Poinsinet de Sivry, Mathieu Valdenaire

Introduction

Cette étude a pour objet de tracer des profils de compétences dans les métiers du développement. Ce projet a été initié l'année dernière dans le cadre de la majeure « Métiers du développement », sous le tutorat de Marc Lévy. Un premier rapport avait été réalisé. Nous avons cherché à poursuivre la réflexion en nous concentrant sur les évolutions et tendances, qui se sont manifestées au cours des dernières années.

Nous avons ciblé un échantillon de professionnels du développement, que nous avons interviewé à partir d'une grille d'entretien prédéfinie. Ces 18 professionnels sont issus :

- d'organismes institutionnels (Agence française de développement, Conseil régional d'Ile de France)
- d'organisations internationales (OCDE)
- d'ONG (Action contre la faim, Agir pour le Cambodge, Enfants du Mékong, PlaNet finance, Solagral, 4D)
- d'un bureau d'étude associatif (GRET)
- du secteur privé (Areva, Suez, Total)

Nous sommes conscients des limites d'une étude fondée sur cet échantillon modeste. Cependant des tendances, des préoccupations communes se sont dégagées sur les thèmes que nous avons choisis d'explorer. Nous avons voulu en rendre compte dans cette synthèse.

Face à une professionnalisation des métiers du développement, à une interaction croissante entre des acteurs de plus en plus nombreux, induite notamment par la globalisation, nous avons dégagé cinq pistes de réflexion. Dénominateur commun des métiers du développement, le travail de terrain (I) demeure un facteur légitimant et porteur d'engagement. Cependant, l'évolution vers le multilatéral (II) rend nécessaire un partage des compétences, une coordination accrue et une meilleure circulation de l'information. Ces tendances sont symptomatiques d'un travail en réseau (III) de plus en plus dynamique. Le contexte marchand (IV) dans lequel se situent les métiers du développement ne peut plus être ignoré. Parallèlement à cette marchandisation apparaît un souci de réaffirmer la dimension politique et institutionnelle du développement (V).

I. Le Terrain

Le mot terrain recouvre des réalités très variées. Ainsi, les compétences et les évolutions décrites par chaque interviewé sont très différentes. Certaines constantes restent cependant claires : le terrain demeure aujourd'hui un passage obligé pour les métiers du développement, une preuve de la motivation, voire une forme de légitimation. Avoir fait du terrain est sans aucun doute un plus sur un CV: de nombreux professionnels interrogés pensent ainsi avoir été embauchés grâce à leurs expériences de terrain. Pour être utile sur le terrain, les qualités humaines (bon sens, esprit d'initiative, curiosité...) sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes : il faut en effet acquérir des compétences spécifiques pour apporter une vraie valeur ajoutée.

1) Quelles compétences pour travailler sur le terrain ?

On fait souvent référence à des qualités innées : « On voit tout de suite si une personne est faite pour ça ou non », dit L. Provencher (Aquassistance). Si les **qualités humaines**, et particulièrement les **qualités relationnelles** sont si souvent citées, c'est avant tout parce qu'elles sont indispensables pour gérer les conflits d'intérêts. Il faut savoir être ouvert et diplomate, faire preuve d'humilité, de sensibilité, d'écoute et enfin être capable de remettre en cause ses façons traditionnelles de procéder, et sa manière de « voir les choses », car les personnes sur le terrain « savent mieux que vous ce dont ils ont besoin » (A. de Féligonde).

Autre point essentiel : la motivation. « Il faut vraiment avoir envie d'y aller d'une manière professionnelle » (JP Barral) car, dit dans des termes un peu crus, « Les gens n'ont pas besoin de bonne volonté », dit HB Solignac Lecomte. Pour que le travail sur le terrain ait un sens, il faut « apporter une vraie valeur ajoutée à ses partenaires ». Il faut **servir à quelque chose**, avoir une **compétence spécifique** qui dépend des projets dans lesquels on souhaite s'investir (compétence technique, financière, capacité de management...). Être légitime implique une bonne connaissance préalable du pays concerné et la mise à profit de ces qualités d'analyse et de synthèse, pour décoder les systèmes en place (A. Filloux, Enfants du Mékong).

Pour établir un contact positif rapidement, le fait de parler quelques mots de la langue locale est un avantage qui ouvre des portes, surtout lorsqu'il s'avère difficile de gagner la confiance des interlocuteurs, comme le note A. Hibon à propos des sociétés asiatiques.

Enfin, l'âge peut également s'avérer un facteur important, par exemple dans les sociétés patriarcales africaines.

2) Le terrain amplifie la motivation

«La motivation existait avant le terrain, mais elle a été nourrie par cette expérience » (MC Thirion, Solagral). Être prêt à faire du terrain prouve la motivation, montre que l'on est « prêt à donner de sa personne ».

S. Allou souligne que c'est sur le terrain que l'on découvre le **militantisme**. Le terrain permet en effet de comprendre pourquoi on veut travailler dans les métiers du développement, et constitue souvent un des aspects que les professionnels préfèrent dans leur métier. Le terrain est la preuve tangible de l'utilité d'une carrière en développement.

3) Le terrain permet de comprendre une réalité concrète, les vraies priorités

Les personnes interviewées ont du mal à exprimer ce que l'on peut vraiment apprendre sur le terrain. « On n'acquiert pas des compétences très précises. C'est surtout la connaissance du milieu, c'est difficile à valoriser en termes de **compétences transférables** », dit JP Barral. Plusieurs personnes ont toutefois cité l'apprentissage de la gestion du stress (B. du Parc).

Si le terrain est un passage obligé pour « tous les métiers du développement », c'est donc parce qu'il permet de concrétiser tout ce que l'on peut apprendre lors de sa formation initiale ou pendant une expérience au siège. L'ensemble des professionnels interrogés insiste sur l'idée qu'entre le terrain et le siège, il y a un gouffre, et que l'on se trouve dans des réalités complètement différentes. On a ainsi accès à une « compréhension plus immédiate » de la réalité (S. Allou), parfois plus positive que celle à laquelle on s'attendait : « des choses belles qui se vivent là bas et dont on ne parle jamais » (MA Légal, Caritas France). Cette réalité nouvelle permet de « porter un regard différent sur sa propre société », d'avoir des « débats de fond ». « On a l'impression d'avoir compris quelque chose » (B. du Parc). Le terrain permet de « se rappeler pourquoi on fait ça et pour qui on le fait, pourquoi ça vaut la peine ».

4) Le décalage culturel

Le décalage culturel est également une notion floue. Il peut refléter des différences plus ou moins aiguës, car comme le montre Y. Lechevallier, on trouve des décalages culturels même en restant en France !

Ces décalages sont une partie intégrante du travail en développement : tous s'accordent à dire qu'on ne peut pas s'orienter vers le développement sans s'attendre à ces différences culturelles.

Ce décalage peut ralentir ou rendre plus complexe le travail ou la mission. Des problèmes de compréhension surgissent souvent avec les partenaires. Ces difficultés font pourtant, pour beaucoup, l'intérêt de ces métiers. Les voyages, les rencontres avec les autres cultures et la découverte de nouvelles perspectives sont « excitants », « stimulants », « enrichissants ».

Le terrain reste donc un passage obligé qui joue un rôle de légitimation, et de confirmation de la motivation, tout en permettant d'approfondir son apprentissage. La variété des tâches que l'on peut avoir à accomplir sur le terrain rend difficile la définition d'une durée idéale pour cette expérience : certains parlent de 3 mois, d'autres de 2-3 ans. Il faut vivre réellement dans la culture locale et ne

pas se contenter de missions courtes où l'on peut simplement se faire une idée du projet.

II. Le Multilatéral

La diversification des acteurs est un aspect marquant de l'évolution des métiers du développement. Tout projet de développement est amené à prendre en compte cette diversification, à intégrer ce paramètre dans les processus de négociations.

Les négociations multilatérales ont de plus en plus de conséquences sur les déterminants micro-économiques et locaux du développement. L'application des normes de l'OMC par exemple influe fortement sur la viabilité des projets de développement agricole sur le long terme. Bien que ces paramètres ne puissent plus être ignorés, de nombreux acteurs du développement, par manque de moyens, et /ou d'énergie, n'intègrent pas ces processus dans leurs stratégies.

Cependant, on assiste à une prise de conscience réelle de ces enjeux, qui peu à peu induit une recherche d'articulation entre les échelles locales, régionales, globales.

1) Le cas des organisations internationales

Les organisations internationales sont des machines lourdes. Selon M.C Thirion, chargée de programme à Solagral, et qui a travaillé à l'OIT (Organisation internationale du travail) : « Si on ne sait pas exactement ce qu'on veut y faire, on ne sait pas vraiment où se situer ». Faire preuve de maturité peut permettre de faire un travail constructif, dans ces organisations qui laissent « une réelle marge de manœuvre ».

La connaissance du milieu institutionnel implique une expérience et une analyse fine afin de comprendre les rapports de force en jeu, le fonctionnement de l'organisation, et les lourdeurs qui l'affectent.

Dans ce milieu, il ne faut plus concevoir sa carrière de manière linéaire : travailler dans une OI tend à devenir une étape dans une carrière. Dans cette perspective, on peut concevoir un « aller-retour » entre ONG et organismes multilatéraux : « Il faut continuer à interpeller ces organisations de l'extérieur, mais il faut aussi les faire évoluer de l'intérieur » (MC Thirion). Les organisations internationales valorisent d'ailleurs de plus en plus les expériences de terrain.

La technicité des négociations multilatérales requiert une forte spécialisation, pour une bonne compréhension des enjeux. Cependant, comme le remarque H.B. Solignac Lecomte (OCDE): « l'expérience surpasse très vite la formation ». On doit être en mesure d'acquérir une technicité dans des domaines spécifiques. Parler anglais dans ce contexte semble être une condition sine qua non. On ne peut prétendre être opérationnel dans l'international si on ne maîtrise pas l'anglais.

2) Le multilatéral et les acteurs du développement

On a observé ces dernières années, une prise de conscience par les acteurs de l'importance du multilatéral. Les grosses ONG environnementales comme WWF ou Greenpeace se sont impliquées dans le suivi des négociations internationales. Le paysage des ONG de développement proprement dites étant morcelé en France, elles disposent de peu de moyens à consacrer à ses problématiques, d'où une implication relativement faible.

Pour M.C.Thirion, « le suivi du multilatéralisme pourrait se faire plutôt au niveau d'un collectif, d'une fédération... cela permettrait des économies d'échelles. La structuration des ONG, qui s'est accrue depuis trois ans, pourrait mener à la création d'un « pôle de compétence ». Pour beaucoup d'ONG, les problématiques multilatérales n'ont qu'un lien indirect avec leurs actions, elles ne sont donc pas une priorité, et les moyens manquent. Les besoins sont limités mais pourtant réels : le CCFD, par exemple a récemment recruté des compétences sur le multilatéral.

Pour faire face à ces évolutions, les ONG développent des activités de lobbying autour des négociations multilatérales. En effet, pour mener des politiques de développement efficaces, on ne peut plus faire l'économie de se placer dans un contexte global, où les décisions concernant notamment le commerce, les droits de l'homme, l'environnement jouent sur le quotidien de tous.

3) Les nouvelles contraintes du multilatéral

L'aide publique au développement est de fait de plus en plus multilatérale : le Gret fait par exemple appel à l'UE et aux banques régionales de développement. Cela permet d'obtenir des financements plus facilement mais cela crée également de nouvelles contraintes : les montages sont de plus en plus complexes et lorsqu'un bailleur ne finance qu'une partie du projet, le Gret doit répondre de l'ensemble du projet présenté, ce qui pose de gros problèmes lorsque le financement n'est pas totalement assuré.

Ces évolutions ne nécessitent pas de nouvelles compétences à proprement parler mais plutôt des méthodes de travail différentes pour avoir accès à ce type d'aide. Ainsi dans le cadre de l'aide programme, qui prend aujourd'hui le pas sur l'aide projet, il faut apprendre à développer une nouvelle forme organisationnelle, avec davantage de partenariat avec les institutions locales, pour avoir accès à ces budgets de développement.

Le multilatéral vient donc bousculer les pratiques établies et nécessite un réajustement des compétences des spécialistes du développement. Plus fondamentalement, il s'agit de ne plus limiter une action de développement à de simples choix techniques mais de les replacer dans leur relation à l'échelle internationale.

Ceci implique des contraintes et des coûts qui peuvent être notamment assumés par la généralisation du fonctionnement en réseau.

III. Le réseau

Le concept de réseau recouvre des réalités assez différentes. Pour les professionnels interviewés, le réseau se résume souvent à un nouveau mode d'accès à l'information. Pourtant, en analysant leur façon de travailler, on s'aperçoit qu'il est devenu un véritable mode d'organisation professionnelle.

1) Le réseau comme vecteur de diffusion de l'information

Les réseaux constituent des points d'appui que l'on construit au cours de sa carrière grâce à sa trajectoire personnelle et à des rencontres parfois fortuites. Le réseau constitue la **voie d'accès à une information éclatée** : son activation permet un gain de temps souvent conséquent. L'exemple le plus fréquemment cité est celui de l'**embauche** qu'il s'agisse du terrain ou du siège. Au lieu de diffuser une offre d'emploi par les canaux d'embauche traditionnels, de plus en plus d'acteurs activent leurs réseaux, ce qui leur permet de sélectionner une personne parmi les quelques profils qui leur auront été adressés, au lieu d'« éplucher » des dizaines de CV.

En ce sens, il est parfois mal perçu par des ONG notamment qui le confondent avec du clientélisme, alors qu'il est porteur de plus d'**efficience**. Il fonctionne donc comme un bouche à oreille pour avoir accès à une information verbale, rapide, à des opportunités d'emplois, ou pour connaître le professionnalisme des autres acteurs.

2) Un nouveau mode de fonctionnement des métiers du développement

Mais sa fonction la plus importante et novatrice, même si elle n'est pas explicitement formulée par les professionnels interviewés, est celle qui permet un **fonctionnement plus souple** que celui passant par les canaux institutionnels classiques. En effet, à côté d'un maillage institutionnel qui existe et qui perdure, qui regroupe les ministères, les bailleurs, les ONG, les bureaux d'étude, les entreprises... il existe un effet réseau qui irrigue et minimise ces processus bien établis qui sont souvent très rigides.

Ce mode d'organisation n'est pas à opposer au fonctionnement classique, mais ce dernier est bousculé par ces méthodes nouvelles. Tout en reconnaissant le poids des institutions, on constate que ce maillage est traversé par des relations intra personnelles parfois très organisées qui permettent de court-circuiter les canaux classiques de l'action.

Construire, activer et entretenir un réseau constituent une des nouvelles compétences à acquérir pour faire fonctionner tout projet. Ainsi, Serge Allou cite Le nouvel esprit capitaliste (Luc Boltanski, Eve Chiapello), dans lequel l'action publique est réalisée dans des projets qui sont définis comme « des bouts de réseaux activés », le fonctionnement social étant lui-même composé de morceaux de réseaux. C'est une nouvelle donne générale qui semble particulièrement de mise dans le domaine du développement.

3) Le rôle fédérateur du réseau ne permet pas un réel décloisonnement

Le niveau de structuration des réseaux est variable. Ainsi si certains restent totalement informels, il existe des **réseaux formalisés**. Par exemple, Coordination Sud fédère des ONG autour d'un projet de développement concrétisé dans une charte, en mettant en commun des compétences dans les domaines de la formation, de la communication notamment. Pour l'ONG Solagral, le travail en réseaux correspond également à la capacité de mobiliser des compétences issues de milieux, de type d'institutions variées, pour créer une synergie, et ensuite irriguer l'ensemble de la nébuleuse des acquis qui découlent de ce partage de compétence. « En fonction des thématiques, chaque chargé de programme a plus ou moins connaissance de qui travaille sur quoi et mobilise ces personnes, au sein de l'administration française, de la recherche et des associations. » (MC Thirion, Solagral)

Le réseau, nouveau facteur structurant des métiers du développement, ne semble pas pour autant garant d'une dynamique de décloisonnement. En effet, s'il permet **contourner certains obstacles institutionnels**, il en crée de nouveaux. A cet égard l'analogie avec internet est instructive : Yannick Lechevallier (Agence COOP'DEC Conseil) se montre sceptique et pense qu'à l'instar d'internet le réseau ne fait que reconstituer des communautés.

III. Le contexte marchand

La marchandisation dans les activités de développement correspond à la généralisation d'un mode de fonctionnement de plus en plus contractuel et marchand: les prestataires de service répondent à des appels d'offre, la logique de marché et d'entreprise s'impose pour avoir accès à l'argent. Si plusieurs interviewés soulignent un aspect positif de cette marchandisation : la concurrence permet d'écartier les acteurs les moins professionnels du marché, elle crée également des contraintes énormes.

Les entretiens menés auprès de divers acteurs du développement confirment une réelle prise de pouvoir des gestionnaires dans ce milieu. En termes de compétences, cela se traduit par la nécessité d'apprendre à gérer des budgets, à raisonner en termes de productivité et de rentabilité pour que le politique reprenne le pas sur la gestion.

1) Les sanctions du marché sont de plus en plus contraignantes.

Un renforcement des procédures et une complexité croissante des montages financiers.

Dans l'ensemble, les acteurs du développement sont particulièrement sensibilisés à cette évolution car pour eux, c'est toute une **culture qui s'est**

progressivement modifiée portant davantage désormais au contrôle et au renforcement des procédures qu'au partenariat et à la confiance avec les autres partenaires. Beaucoup ressentent cette évolution comme un **véritable recul du politique** par rapport à la montée en puissance des gestionnaires et plus spécifiquement des financiers.

Le dialogue entre les ONG et les services gestionnaires et financiers de la Commission européenne est difficile selon E. Prinnet, coordinateur du Collectif Johannesburg 2002, pour qui chacun des partenaires veut avoir raison dans sa propre logique: " au niveau français et européen il est devenu beaucoup plus difficile depuis trois ans d'obtenir des financements. Désormais les bailleurs attribuent davantage des financements en fonction du budget (copie en 5 exemplaires du budget du projet!) qu'au regard du contenu et des impacts du projet!". Il ne faut pas asservir les visions stratégiques aux contrôles de gestion mais **les contrôles de gestion doivent rester au service des visions stratégiques**. Ces commentaires de bon sens relèvent d'ONG mais aussi de fondations d'entreprises (comme Aquassistance chez Suez ou la fondation Gaz de France) qui regrettent le fait que les gestionnaires qui reçoivent des dossiers dans de nombreux secteurs transversaux (santé, développement durable) ont tendance à considérer qu'un bon dossier (qui respectent les règles et procédures administratives) est automatiquement "un bon projet".

Les services financiers se méfient de leur côté de la "polymorphie" des ONG qui se présentent à la Commission tantôt comme prestataire de services pour des projets conçus par la Commission et tantôt comme initiateurs de projets. En tant que prestataires de services, leurs pratiques (barèmes, niveau de professionnalisation technique) s'approchent fortement de celles des bureaux d'étude. En tant qu'initiatrices de projets, elles revendiquent leur droit au cofinancement et des procédures financières avantageuses et spécifiques (en réduisant par exemple les garanties bancaires) parce qu'elles se considèrent comme des acteurs spécifiques de la société civile. Les services financiers reprochent régulièrement aux services gestionnaires des ONG leurs "belles idées" difficilement évaluables. Etant chargés de la bonne gestion des dépenses publiques, ils tiennent à s'assurer que des résultats clairement identifiables sont observés à la fin du processus.

Entre ces deux logiques, où se trouve le bon équilibre? Ce n'est pas dans l'opposition entre les services financiers et services gestionnaires des ONG que se trouve la clef d'une autre dynamique, mais au contraire dans un dialogue politique fort entre les ONG et la Commission par exemple dans laquelle les services financiers seraient les alliés d'une politique renouvelée.

Une concurrence effrénée entre les ONG

Autre manifestation de la marchandisation: le foisonnement d'ONG qui impose "une logique de marché assez sauvage entre les ONG sur le terrain " et des débordements selon A. Hibon. Comme exemple de débordement lié à cette nouvelle concurrence, cette responsable d'ACF cite Haïti comme le plus grand cimetière de projets d'aide humanitaire et de développement". En cause: des actions trop nombreuses et désordonnées qui s'avèrent parfois contre-productives. Cette pression est associée à une conjoncture financière en évolution constante dans

laquelle des ONG de plus en plus nombreuses se répartissent des ressources identiques ou amoindries dans un esprit de compétition de plus en plus acharné. Mme Legal, responsable de projet chez Caritas France, confirme cette pression du marché, elle remarque néanmoins quelques **bienfaits de cette concurrence**. Les fonds récoltés en 2002 ont baissé d'environ 20% en 2001 par rapport à l'année précédente mais cette situation a permis à Caritas, selon elle, de **se recentrer sur les activités d'origine** que l'ONG maîtrise le mieux (comme l'action institutionnelle en France), d'éviter le saupoudrage de projets, et enfin des réductions de frais de fonctionnement. Les gestionnaires ont un pouvoir croissant mais "ce sont toujours les analystes qui ont le dernier mot quand il s'agit de soutenir un projet!" nous a-t-elle confié.

Ainsi, il semble que le risque comme le faisait remarquer A. Prinnet est le fait que cette efficacité économique se fasse au détriment d'autres choses et notamment au détriment de la négociation entre les acteurs.

2) La nécessité d'apprendre à gérer des budgets, à raisonner en termes de productivité et de rentabilité pour que le politique reprenne le pas sur la gestion.

Que l'on envisage de travailler pour le compte d'une ONG, d'une OI, d'un bureau d'étude, d'une entreprise ou d'une collectivité locale dans le secteur développement durable, tous nos interlocuteurs s'accordent à dire qu'il faut apprendre à gérer des budgets et à suivre une ligne budgétaire, à raisonner en termes de productivité et de rentabilité pour "être armé" face aux contrats multiples non standardisés, aux règles de financements disparates (taux de frais administratifs divers, conditions de versements de garanties incohérentes...).

Le niveau de technicité dépend ensuite de ce que l'on souhaite faire: l'AFD est autrement plus exigeante dans ce domaine que les autres acteurs rencontrés. A ces compétences s'ajoute la nécessité d'apprendre à négocier, à être coopératif, et à faire participer des intervenants. Toutes ces compétences peuvent s'acquérir à l'école. En revanche ce qui s'acquiert en dehors du cursus de Sciences Po et qui fonde la vraie valeur ajoutée d'un généraliste est le fait de combiner à la fois une maîtrise professionnelle de la gestion des organisations et une vision personnelle, une culture, un système de valeurs, une compréhension spécifique des enjeux du développement qui permettent de mieux "se vendre".

IV. La place de l'institutionnel et du politique

Le thème de la place de l'institutionnel et du politique dans les métiers du développement occupait une place fondamentale dans nos hypothèses de travail ; il ne fut néanmoins pas le plus facile à aborder avec les intervenants. Un **manque de recul** des interviewés par rapport à ces questions a en effet été constaté de façon générale. Plusieurs points se sont toutefois dégagés de l'ensemble des interviews.

1) La participation et la compréhension des enjeux de pouvoir

Les notions de **participation et de gouvernance** sont souvent citées et considérées comme fondamentales. Il s'agit sur le terrain de savoir trouver un équilibre dans les jeux de pouvoir. La négociation occupe ainsi une place prépondérante : il faut prendre en compte les spécificités culturelles sur le terrain et savoir ménager les susceptibilités. Pour le Gret, il est essentiel de comprendre que la coopération impliquant de la présence n'est pas fatalement une substitution, et qu'il faut au contraire établir une coopération véritable.

La **compréhension des jeux d'acteurs** revient comme un leitmotiv : elle implique une analyse poussée, de l'expérience et du temps. Pour Antoine Filloux, DRH de l'association « Enfants du Mékong », une très forte capacité d'observation, d'analyse et de synthèse est nécessaire pour décoder les systèmes en place. Cette analyse s'impose tout d'abord sur le terrain : il souligne ainsi l'importance du **contexte politique** du pays où l'on travaille, en l'occurrence un univers post-marxiste très spécifique. Les enjeux de pouvoirs doivent être interrogés à l'échelle globale mais également locale : au niveau d'un village, d'une communauté de villages, d'une ville ou d'une région par exemple. Mais cette analyse s'impose également au niveau du siège. Les personnes qui travaillent dans le domaine de la coopération décentralisée soulignent ainsi unanimement la nécessité de cette étude et la connaissance des politiques de développement local.

2) Les compétences d'animation et la construction de la légitimité

Plusieurs personnes ont d'autre part insisté sur la capacité à **animer** un projet au niveau institutionnel et politique. Serge Allou, directeur du Gret, parle ainsi de sa double fonction « d'entremetteur et de youpala¹ » : il faut réussir à mettre en relation les différents acteurs et les conduire vers l'autonomie. Sur le terrain, c'est en dialoguant avec les interlocuteurs locaux, en mettant en place des démarches de recherche-action négociées et en travaillant au renforcement des compétences qu'on peut établir une coopération efficace et saine. Cela demande des capacités d'analyse et des méthodologies rigoureuses.

La **construction de la légitimité** semble également un point intéressant, puisqu'elle devrait être le préalable au dialogue et à l'action sur les plans politique et institutionnel. Cette construction a bien sûr lieu sur le terrain mais également au siège. En effet, elle s'acquiert grâce à des compétences professionnelles qui vont être reconnues par les personnes avec qui on est amené à travailler, ainsi qu'à une connaissance plus générale du milieu du développement et des organisations de solidarité internationale. Cette légitimité s'appuie également sur des compétences de **communication** et une conviction personnelle : il faut savoir parler calmement mais fermement, laisser la parole aux autres mais réussir à faire passer son message, même lorsqu'il est difficile à entendre. Il faut un réel apprentissage pour

¹ Le youpala est cet objet qui apprend aux petits enfants à marcher

réussir à animer une réunion, savoir donner la parole et construire du collectif à partir des individus.

3) La vision stratégique

Apparaît donc **l'importance de la vision stratégique** : les techniques deviennent de plus en plus secondaires par rapport à une vision plus globale qui s'appuie sur une approche sociale, politique et institutionnelle. Il faut redonner toute son importance à la dimension politique du développement. Selon Yannick Lechevallier, qui travaille dans la coopération décentralisée, c'est en effet le politique qui doit permettre de **faire le lien entre les intérêts** micro et macro économiques, entre le local et le global, entre le privé et le public. Il insiste également sur la notion de démocratie de proximité, et sur l'organisation de lieux de débat entre tous les acteurs impliqués, où des personnes formées permettraient des échanges et une négociation véritable.

Certaines personnes travaillant dans des ONG refusent ce discours en le confondant avec un rôle de porte drapeau qui incombe davantage aux OSI travaillant sur les problématiques des **droits de l'homme**, et parlent plutôt d'ingénierie sociale. Il semble ainsi se dégager une tendance de recentrage sur les thématiques de la paix et des droits de l'homme dans le monde des ONG. Néanmoins, cette vision stratégique reste le plus souvent fondamentale pour les personnes interviewées, qui insistent également sur l'importance de bien connaître les grandes thématiques du développement et de se situer par rapport à elles.

4) Le rôle des généralistes

La prise en compte du poids de l'institutionnel et du politique doit donc être assurée par des **généralistes** qui sachent prendre de la distance par rapport à des spécialistes qui ont davantage « le nez dans le guidon » selon Emmanuel Prinnet, de l'association 4D. Ces généralistes doivent avoir des compétences dans des domaines variés afin de pouvoir traiter des questions **juridiques** (nature des garanties, structure contractuelle, législation du pays d'intervention ...), **financières et techniques** et assurer la communication et l'animation sur des sujets souvent pointus. Les personnes travaillant dans la coopération décentralisée insistent également sur une connaissance parfaite de la fonction publique. Les compétences exigées sont donc très variées, il faut donc réussir à ne pas se disperser. Le Gret insiste également sur des formes nouvelles de collaboration avec les **sciences sociales**, pour des études d'impact socio-anthropologiques, mais plus encore pour des " suivis de processus " en cours d'action, qui peuvent être des outils précieux, pour mieux comprendre les enjeux de l'intervention pour les différents groupes d'acteurs, et la piloter de façon stratégique, pour plus de pertinence et d'efficacité.

Ce travail a notamment lieu au siège : il implique des efforts pour **capitaliser l'expérience**, la valoriser et produire des références. Ce travail de base arrière (« back stopping ») est malheureusement de moins en moins reconnu par les bailleurs de fonds, qui lui préfèrent la réalisation d'infrastructures.

Conclusion

Le travail en réseaux, les rapports de force et l'interaction entre le politique et l'économique rendent compte d'un milieu en mutation. Il faut accepter cette complexité, qui rend les métiers du développement stimulants et enrichissants. Ces évolutions impliquent une remise en cause de soi. La professionnalisation est également une tendance normale, voire valorisante de ces métiers. En terme de compétences, cela nécessite de se préparer aux exigences d'un contexte marchand, dans lequel il faut savoir se vendre.

Face à cette professionnalisation, dans quelle mesure peut-on faire valoir la motivation comme un facteur structurant pour combler les vides de la formation et de l'expérience ? Quels sont donc les nouveaux métiers du développement ? Ne s'agit-il pas plutôt de l'élargissement des compétences de chaque professionnel ? Ces questions restent ouvertes et la réflexion pourra être poursuivie l'année prochaine par une nouvelle équipe.

Cependant, quand les professionnels rencontrés insistent sur la place que les « généralistes » doivent prendre dans les métiers du développement, ne font-ils pas plutôt référence à des compétences précises ? Il ne s'agit en effet pas seulement d'avoir une « culture générale » qui permette d'appréhender les réalités du siège et du terrain, mais d'avoir conscience des rapports de force qui sous-tendent toute action de développement. Ce « généraliste » doit ainsi être à même de négocier des compromis entre des intérêts par nature divergents, il doit savoir replacer un projet par rapport à des déterminants macro-économiques et géopolitiques internationaux, et organiser la cohérence entre projets, stratégies et politiques de développement des bailleurs de fonds et des autres acteurs.

Pris dans ce sens, une formation de « généraliste » du développement correspond à l'étude approfondie de problématiques qui touchent aux sciences sociales, enrichie par l'analyse des thématiques contemporaines et illustrées par des études de cas qui mettraient en lumière la complexité des processus à l'œuvre. La majeure « Métiers du développement » de Sciences po semble articulée autour de ces concepts. Cependant, ne serait-il pas souhaitable, tout en conservant l'aspect transversal de cette formation, d'offrir davantage d'occasions de suivre des spécialisations thématiques ou régionales par exemple ? On pourrait ainsi envisager des enseignements combinant développement et finance, développement et culture... Des thématiques plus ciblées comme le genre, la gouvernance, le micro-crédit, etc., pourraient être explorées, éventuellement sous forme d'enseignements d'ouverture.

De telles évolutions seraient d'autant plus pertinentes que l'entrée dans le marché du développement semble délicate : les formations sont plus nombreuses

chaque année et il faut pouvoir faire valoir des compétences ciblées et qui coïncident avec les évolutions de ces métiers.