

Tableau de synthèse : articulation activités / compétences / évaluation

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|---|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| BLOC 1 : FAIRE EMERGER et ELABORER UN PROJET, dans un contexte de territoires en transition | | | |
| <p>Mettre en œuvre une ingénierie du projet</p> <p>La personne contribue à la mise en œuvre d'un projet au cœur d'un territoire (dans ses trois composantes invariables : économie / social / environnement). Elle maîtrise les enjeux et les finalités d'un projet et se trouve en capacité de définir une stratégie d'élaboration et de conduite d'une démarche projet. Elle développe une capacité à identifier et faire connaître les caractéristiques du territoire et participe à l'émergence du projet. Elle négocie et coordonne le programme d'action dont elle est à l'origine. Elle élabore la démarche projet et gère des montages financiers. Elle met en œuvre une méthodologie, définit les finalités, les objectifs d'un projet et son plan d'action.</p> <p>Elle identifie, construit et anime le partenariat. Dans le pilotage du projet, la personne apporte un appui technique aux acteurs du territoire et fait respecter les procédures liées au projet. D'autre part, elle est garante de la dynamique partenariale et accompagne le processus d'acteurs.</p> <p>Elle rend compte auprès d'instances politiques et aux élus. Elle communique sur le projet et réalise une ou des évaluations du projet.</p> <p>La personne adapte la démarche projet au contexte d'intervention institutionnel, politique et territorial. La·le professionnel·le conjugue les besoins, les attentes, les intérêts d'acteurs à une faisabilité technique et financière du projet.</p> <p>Animer des réunions de collectifs de travail et de productions d'acteurs</p> <p>La personne prépare et anime des réunions d'informations, de productions et de décisions. Elle maîtrise et utilise un panel de techniques d'animations. Elle met en œuvre de façon pertinente des démarches innovantes pour favoriser l'implication et la créativité des acteurs du projet.</p> <p>Elle facilite la construction et le travail partenarial et s'inscrit dans des collectifs de travail. Elle suscite la participation des habitants et met en réseau des compétences diverses.</p> <p>Lors d'animations de réunions, le professionnel peut être amené à gérer des conflits et se doit de faire ressortir l'intérêt partagé.</p> <p>La personne accompagne, par des techniques d'animation spécifiques, la participation à la production et les processus d'engagement des acteurs. Elle est susceptible de mobiliser des ressources externes pour des compétences spécifiques afin d'obtenir les résultats escomptés.</p> <p>Dans le cadre de sa responsabilité, la·le responsable de projet active une fonction « animation » du projet, en conjuguant un ensemble de procédures et de dynamiques d'acteurs, en se basant sur des formes possibles de coopération et de co-construction, de façon à faire avancer le projet, lui donner un certain dynamisme et l'inscrire dans une pérennité. La personne conjugue en même temps une rigueur de préparation, l'utilisation d'un ensemble d'outils et de techniques spécifiques d'animation de groupes et, dans le cadre de ses interventions, exerce une triple vigilance sur la forme, le fond et la dynamique d'acteurs.</p> <p>La·le responsable de projet assume les trois fonctions attendues d'un·e animateur·trice : fonction de production / de facilitation / de régulation.</p> <p>Piloter et évaluer la démarche de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mettre en œuvre, au sein du projet, une coordination de décideurs et de groupes d'acteurs</u> <p>La·le technicien « responsable de projet » assume une fonction de pilotage et de gestion des dynamiques collectives et de groupes de travail. La personne coordonne, gère, anime aussi bien des professionnel·les, des partenaires ou des élu·es. Elle se situe dans une fonction d'aide et de facilitation à la production. Elle intervient également sur une fonction de régulation pour accompagner des logiques qui peuvent se confronter.</p> <p>La personne mobilise un champ de compétences à caractère transversal, relevant du champ relationnel et du savoir-être pour situer ses actions de façon cohérente dans un contexte institutionnel et politique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mobiliser des acteurs pour la construction d'un partenariat</u> <p>La personne pilote la construction partenariale et prend en compte les logiques d'acteurs. Elle est vigilante sur le positionnement des acteurs et le système de relations en vue de la réalisation des actions pressenties. Elle sait faire appel à une instance supérieure en cas de tension ou de conflit.</p> <p>Au-delà d'une légitimité institutionnelle sur laquelle se reposer, la personne sait construire une légitimité de « situation ». Celle-ci est basée sur la reconnaissance du travail effectué mais surtout sur la confiance que la·le professionnel·le a su créer, permettant ainsi de garder le cap de l'action à mener.</p> <p>La personne est amenée, suivant les situations, à faire de la concertation entre acteurs et à les accompagner pour trouver un consensus. Elle a une lecture de la complexité où peut s'inscrire le projet. Sa démarche est un travail de traduction des possibilités d'agir. Elle se situe dans une fonction de conseils et de propositions afin de mieux déterminer les choix à prendre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Evaluer la démarche de projet</u> <p>La·le responsable de projet est en capacité d'identifier, de proposer et d'organiser une évaluation d'un projet, d'une mission et d'actions engagées par une institution ou un collectif de partenaires.</p> <p>Il peut s'agir d'une évaluation ciblée sur des actions précises ou sur l'ensemble d'un projet. Elle répond à la demande de financeurs ou de décideurs. Elle est aussi à l'origine de proposer auprès de partenaires, de façon élargie si besoin, un retour d'expériences d'actions spécifiques basés sur des critères et des indicateurs.</p> <p>La personne organise globalement la procédure d'évaluation sur la base de questions clés, depuis le référencement, le cahier des charges, l'évaluation proprement dite et la communication.</p> <p>Elle peut être responsable de la démarche comme faire appel à un·e consultant·e externe pour réaliser l'évaluation. En ce cas, elle élabore le cahier des charges de l'évaluation.</p> | <p>C11 Organiser l'émergence du projet</p> <p>C11.1 Rechercher, collecter et comprendre les caractéristiques d'un territoire dans toutes ses composantes principales C11.2 Analyser une demande, sociale, institutionnelle C11.3 Poser le problème dans sa réalité de terrain et avec des acteurs concernés par la démarche, en accord avec sa structure de référence C11.4 Produire et partager de l'information pour apporter des éclairages aux acteurs impliqués dans la démarche de projet C11.5 Mettre en œuvre des démarches participatives de production et d'implication des acteurs C11.6 Vérifier l'opportunité du projet et ses orientations C11.7 Obtenir la validation politique et institutionnelle</p> <p>C12 Elaborer le projet</p> <p>C12.1 Définir et faire valider les finalités, les objectifs et les résultats attendus du projet en tenant compte du contexte C12.2 Préciser les modes d'organisation et les entités (groupe référent, groupe de travail, comité de pilotage, etc.) pour la mise en œuvre du projet C12.3 Organiser un partenariat dans ses dimensions politiques, financières et techniques C12.4 Construire le plan d'action opérationnel en prenant en compte la question du temps C12.5 Identifier les rôles et responsabilités respectives de chacune des entités C12.6 Elaborer le dossier projet et les différents outils de suivi du projet</p> | <p>Retour d'expérience : rencontre de projets territoriaux</p> <p>Les apprenants sont allés à la rencontre de projets (entretiens, si possible et parfois en sous-groupes, auprès de plusieurs acteurs mobilisés dans une même démarche de projet). Ils ont pu alors s'imprégner d'une pratique. Après avoir décrit le processus de projet rencontré, ils réaliseront une analyse de la démarche afin d'en ressortir des points clés.</p> <p><i>Écrit + Oral</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les différentes phases de la démarche de projet • Identifier les parties prenantes du projet et leurs interrelations • Relier et distinguer les éléments clés de la méthodologie de projet • Identifier les facteurs de réussite et les points de vigilance de la conduite de projet |
| BLOC 2 : ADMINISTRER et FINANCER UN PROJET | | | |
| <p>C21 Financer un projet</p> <p>C21.1 Connaître les acteurs et sources de financement d'un projet C21.2 Comprendre et identifier les logiques des financeurs C21.3 Compléter un dossier technique de demande de financement C21.4 Identifier les conditions de réussite et les points de vigilance pour obtenir un financement C21.5 Evaluer les coûts d'un projet C21.6 Elaborer un budget prévisionnel C21.7 Finaliser un plan de financement d'un projet</p> <p>C22 Administrer un projet</p> <p>C22.1 Connaître les modèles économiques des organisations C22.2 Lire et comprendre les outils de gestion et de comptabilité <i>C22.2.1 le bilan</i> <i>C22.2.2 le compte de résultat</i> C22.3 Utiliser les outils de suivi budgétaire d'un projet C22.4 Utiliser les outils de suivi des ressources humaines mobilisées sur le projet C22.5 Rendre compte du projet auprès du financeur</p> | <p>Mise en situation : demande de financement</p> <p>Les apprenants sont invités à répondre à un cahier des charges en situation réelle. Le dossier projet est déposé et fera l'objet d'une présentation devant un binôme « financeur » (jeux de rôles) puis l'apprenant sera invité à expliciter sa démarche d'élaboration de son dossier</p> <p><i>Écrit + Oral</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les éléments clés d'un cahier des charges • Elaborer un argumentaire de façon pertinente et cohérente • Elaborer un budget prévisionnel précisant les dépenses et les ressources • Exposer une stratégie de recherche de financement | |
| BLOC 3 : ANIMER DES PROCESSUS PARTICIPATIFS, dans un contexte de territoires en transition | | | |
| <p>C31 Conduire et animer des réunions</p> <p>C31.1 Définir et identifier les objectifs et résultats attendus de réunions de travail C31.2 Elaborer et proposer un déroulement et un programme en adéquation avec les attendus et les publics visés C31.3 Organiser et animer des réunions pouvant être de natures différentes (expression, information, production, régulation, prise de décisions...) C31.4 Favoriser la production collective d'informations et veiller à la dynamique des groupes C31.5 Elaborer des synthèses et éditer des comptes rendus, diffusés aux acteurs concernés C31.6 Mettre en œuvre des moyens d'informations et de communication</p> <p>C32 Mobiliser des outils d'animations créatifs et participatifs</p> <p>C32.1 Identifier les enjeux de la participation des acteurs pour la coopération C32.1 Définir et identifier les objectifs et résultats attendus des démarches à proposer C32.2 Elaborer un programme en adéquation avec les attendus et les publics visés C32.3 Proposer des techniques spécifiques de créativité et d'animation d'ateliers C32.4 Mobiliser des personnes ressources, témoins ou intervenants C32.5 Conduire un atelier en favorisant la participation des acteurs C32.6 Formaliser et diffuser un compte rendu</p> | <p>Retour d'expérience : animation participative</p> <p>Les apprenants ont eu l'occasion de réaliser une animation (dans leur contexte d'entreprise, dans le cadre d'une mission confiée, dans leur antériorité professionnelle récente, etc.) Après avoir présenté l'animation qui a été proposée, ils portent un regard critique/évaluatif pour mettre en évidence les points clés et des marges de progression</p> <p><i>Écrit + Oral</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser la préparation de l'animation d'acteurs • Analyser les points clés et/ou moments clés de son animation • Analyser les impacts et effets de son animation • Identifier les marges de progression notamment en matière de techniques et de méthodes d'animation | |

| BLOC 4 : REALISER et EVALUER UNE DEARCHE DE PROJET, dans un contexte de territoires en transition | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mettre en œuvre une conduite stratégique du projet et de ses interventions</u> <p>La personne participe à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie globale du développement et de dynamisation d'un territoire en intégrant des préoccupations d'ordre politique, économique, touristique, social, culturel, agricole, environnemental, d'aménagement et d'urbanisme.</p> <p>Elle est en capacité d'avoir une lecture stratégique et institutionnelle d'un contexte où doit s'inscrire un projet. Elle anticipe sur la façon de communiquer auprès des acteurs sur un projet ou une orientation. Elle peut être dans une situation de médiation ou de négociation afin de faire aboutir un projet. Elle peut proposer une vision prospective du territoire ou organiser des groupes de travail pour accompagner une réflexion sur des projets à venir. Elle rassemble un ensemble d'éléments pour partager son positionnement et valoriser les potentialités du territoire.</p> <p>La personne met en œuvre une stratégie d'intervention en fonction des logiques en présence. Il s'agit de construire et garder la confiance au sein du système partenarial. Il lui faut aussi consolider sa légitimité d'acteur-trice et de coordinateur-trice de projet. Cela impacte sa façon d'agir, de proposer et de se positionner.</p> <p>Pour assumer ces différentes fonctions la-le responsable de projet doit pouvoir :</p> <p>Constituer un niveau d'information pour communiquer et produire de la connaissance</p> <p>La personne organise le recueil d'informations et l'interprétation des données au sein de collectifs de travail. Suite à un travail de veille et d'observation, elle communique sur l'actualité de politiques publiques et se tient informé de leurs évolutions.</p> <p>La personne organise et met en œuvre le diagnostic préalable ou l'analyse de besoins à un projet et associe les acteurs concernés, suivant le contexte et la demande. Elle croise des lectures stratégiques et opérationnelles.</p> <p>La personne sait capitaliser et promouvoir le retour d'expériences collectives pour favoriser des enseignements issus des actions ou projets réalisés.</p> <p>Elle est en capacité de concevoir et d'élaborer des documents professionnels et des productions écrites et numériques, en vue de contractualiser, d'informer ou d'impliquer des acteurs internes et externes et de favoriser la prise de décision.</p> <p>Elle réalise un ensemble de démarches et d'actions d'information et de communication en lien avec le projet et ses différentes étapes, à destination d'acteurs et de cibles spécifiques. Elle élabore, produit et organise une communication sur la base d'un ensemble de données et d'informations capitalisées, sous formats écrits ou numériques, en vue d'informer et d'accompagner à la prise de décision.</p> <p>Nécessairement, de part le niveau de responsabilité, la-le responsable de projet devra :</p> <p>Mettre en œuvre une aide à la décision auprès de décideurs et de groupes d'acteurs</p> <p>La personne favorise la décision et constitue un appui technique aux élu-es. Elle a une fonction de conseil. Elle joue un rôle d'interface entre les élu-es et les acteurs locaux. Elle informe les décideurs et autres acteurs afin de mieux déterminer des orientations ou des choix.</p> <p>La-le professionnel-le met en œuvre une fonction d'aide à la décision. La lecture nécessaire et permanente de la complexité des situations l'amène à avoir une lecture des orientations à prendre. La personne se doit de la partager avec ses responsables politiques.</p> <p>Cette fonction est sous-tendue par une vigilance et une fonction de veille documentaire et politique dans le but d'avoir une meilleure connaissance et compréhension de l'évolution des problématiques territoriales.</p> <p>Conjugué avec une bonne connaissance de son environnement d'intervention, la personne a sa propre lecture stratégique d'une situation qu'elle peut partager avec des responsables. Elle doit faire preuve de pédagogie, être force de proposition en étant capable de dégager des priorités.</p> <p>La personne coordonne différents groupes de travail, dont des élu-es, sur la base d'une légitimité qu'elle cherche à constituer au-delà de sa légitimité institutionnelle. Elle peut être à l'origine de réunions spécifiques pour traiter d'une action ou être force de proposition sur de la régulation liée à une action, à l'interne comme à l'externe.</p> <p>La personne participe au projet de sa structure. Ses analyses et la veille exercée sur l'environnement territorial lui permettent de conseiller et d'éclairer les élu-es et décideurs par rapport à la prise de décision. Elle a une lecture de la stratégie à adopter pour conforter le développement de son organisme. Elle partage son point de vue avec les décideurs.</p> <p>Enfin, de manière à s'inscrire dans la durée, il lui sera nécessaire de :</p> <p>Prendre du recul et avoir une posture professionnelle adaptée à la situation</p> <p>La complexité du développement de projets (ancré dans des contextes territoriaux spécifiques) exige de la part du ou de la professionnel-le une capacité à apprendre de ses expériences. La pratique professionnelle propre à chaque responsable de projet relève tout autant de l'antériorité que des apprentissages, l'ensemble étant en mouvement parce que relevant d'un apprentissage permanent.</p> <p>La personne doit prendre du recul sur ses activités afin d'ajuster sa façon de se positionner, de proposer et d'agir. La capitalisation et la formalisation de ses expériences est une richesse utile à la conduite de projets dans des contextes souvent mouvants et aléatoires.</p> <p>La personne est dans une capacité d'adaptation permanente par rapport à la construction partenariale, la relation aux décideurs et aux logiques d'acteurs. Elle doit raisonner sa façon de proposer ou de se positionner entre l'engagement dont il peut être porteur-euse et la réalité de l'action. Celle-ci s'inscrit dans des composantes relationnelle, politique, financière et culturelle.</p> <p>La motivation peut être un moteur de son activité professionnelle à condition de raisonner son engagement dans le métier pour utiliser au mieux ses capacités et aptitudes, tout en sachant se préserver.</p> | <p>C41 Réaliser le projet</p> <p>C41.1 Organiser et planifier la réalisation du projet</p> <p>C41.2 Mettre en œuvre le projet</p> <p>C41.2.1 <i>en utilisant des tableaux de bord (quantitatif et qualitatif)</i></p> <p>C41.2.2 <i>en prenant en compte les logiques partenariales</i></p> <p>C41.2.3 <i>en assumant les aspects financiers, administratifs et techniques</i></p> <p>C42.3 Restituer et rendre compte aux différentes entités du projet</p> <p>C43.4 Communiquer (en interne et en externe) sur le projet</p> <p>C44.5 Réaliser tous les documents de fin d'actions ou de fin projet (dont des documents d'évaluation, de capitalisation, de communication)</p> <p>C42 Référencer l'évaluation</p> <p>C42.1 Pré-identifier les champs de la démarche d'évaluation</p> <p>C42.2 Identifier et clarifier, en accord avec les décideurs concernés, l'ensemble du processus de la démarche d'évaluation</p> <p>C42.3 Repérer et cibler les différents acteurs, partenaires et bénéficiaires concernés par l'action d'évaluation</p> <p>C42.4 Constituer le groupe référent de l'évaluation</p> <p>C43 Elaborer la démarche d'évaluation</p> <p>C43.1 Identifier et faire un choix sur la possibilité de mobiliser de la ressource interne ou externe</p> <p>C43.2 Capitaliser un ensemble d'éléments et d'informations préalables permettant de clarifier l'évaluation</p> <p>C43.3 Produire le document de référence de l'évaluation et le cahier des charges à destination de l'interne ou de l'externe</p> <p>C43.4 Contractualiser l'évaluation et obtenir la validation politique et institutionnelle</p> <p>C44 Evaluer des actions et des projets</p> <p>C44.1 Organiser et mettre en œuvre le recueil d'information</p> <p>C44.2 Elaborer les grilles de dépouillement et les outils d'analyse</p> <p>C44.3 Analyser la matière récoltée</p> <p>C44.4 Associer les acteurs concernés et le groupe référent à l'analyse</p> <p>C44.5 Produire les résultats et interpréter les enseignements de l'évaluation</p> | <p>Retour d'expérience : mission accompagnement</p> <p>Les apprenants ont conduit, seuls ou en collectif, une mission « accompagnement d'une organisation ». Ils portent un regard critique/évaluatif sur la réalisation et la conduite de cette mission afin d'en faire ressortir des éléments d'évaluation autour de la cohérence et de la pertinence de la mission</p> <p><i>Ecrit + Oral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte des résultats obtenus eu égard au cahier des charges de la mission • Analyser la cohérence et la pertinence de la mission • Evaluer le pilotage de la mission, du point de vue du commanditaire, du groupe d'intervenants et de soi-même • Proposer des points de vigilance quant à une suite à donner aux travaux conduits dans la mission |
| BLOC 5 : PILOTER, DE FACON STRATEGIQUE, UN PROJET, dans un contexte de territoires en transition | | |
| <p>C51 Clarifier sa démarche d'intervention et agir de façon stratégique</p> <p>C51.1 Proposer et mettre en œuvre une démarche stratégique du projet adaptée au contexte d'intervention, aux politiques publiques, aux financeurs et autres acteurs associés</p> <p>C51.2 Analyser et prendre en compte les jeux d'acteurs, les dynamiques des groupes et les cultures des organisations</p> <p>C51.3 Construire un partenariat stratégique pour le projet en identifiant la place et le rôle de chacun des partenaires</p> <p>C51.4 Organiser une compréhension partagée d'une situation-problème avec les acteurs en lien aux enjeux et engagements des partenaires</p> <p>C51.5 Identifier des modalités de gouvernance adaptées à l'élaboration et à la réalisation du projet</p> <p>C52 Exercer une fonction d'aide à la prise de décisions</p> <p>C52.1 Produire un ensemble d'informations et de connaissances contextuelles à caractère institutionnel, politique et opérationnel, articulant la lecture de besoins aux choix d'actions à mettre en place</p> <p>C52.2 Elaborer des écrits et des argumentaires permettant d'éclairer la prise de décision en termes de choix politiques</p> <p>C52.3 Exercer une fonction d'information et d'aide à la décision à l'interne de son organisation, sur la base d'analyses partagées</p> <p>C52.4 Proposer des choix et des orientations à partir de sa propre lecture de situation</p> <p>C52.5 Mettre en œuvre une communication et utiliser des supports de communication au sein de la démarche projet, à visée institutionnelle et à destination des élus</p> <p>C53 Mettre en œuvre des approches projets de façon transversale et décloisonnée</p> <p>C53.1 Relier et distinguer des approches ou thématiques dans le but d'identifier la pertinence d'un positionnement transversal et d'un décloisonnement</p> <p>C53.2 Pratiquer une ouverture aux différentes formes d'économie pour identifier leur utilité en matière de développement et de changement</p> <p>C53.3 Identifier la perspective de valoriser l'action par des apprentissages individuels et collectifs</p> <p>C53.4 Savoir mobiliser différents dispositifs liés au développement durable pour actionner ou soutenir le développement territorial</p> <p>C54 Mettre en œuvre une posture professionnelle</p> <p>C54.1 Savoir se positionner dans un contexte pour agir au mieux et proposer une méthodologie pour mobiliser et impliquer</p> <p>C54.2 Savoir clarifier son rôle, sa place et sa légitimité au sein du système d'action du projet afin de construire et conforter sa légitimité</p> <p>C54.3 Savoir entretenir la confiance par la communication et la reconnaissance de l'autre</p> <p>C54.4 Construire un réseau d'information et savoir le mobiliser suivant les besoins</p> <p>C54.5 Faire une analyse de sa pratique professionnelle et de sa capacité à agir pour prendre du recul et adapter son positionnement</p> <p>C54.6 Savoir agir au mieux en fonction de la connaissance de ses compétences et capacités</p> <p>C54.7 Respecter les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale</p> | <p>Retour d'expérience : analyse d'une pratique professionnelle</p> <p>Chaque apprenant a conduit une mission individuelle au sein d'une organisation (sur une durée variable). Après avoir décrit ce qu'a été cette mission, il porte un regard critique/évaluatif sur les conditions de réalisation et développe une analyse de sa pratique professionnelle afin de mettre en évidence les points clés, les éléments fondateurs de sa pratique de responsable de projet</p> <p><i>Ecrit + Oral</i></p> <p>4 critères coef 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser sa responsabilité au cœur des dynamiques d'acteurs • Analyser sa stratégie d'intervention • Analyser sa capacité à être force de proposition • Analyser, au sein de situations concrètes, son positionnement dans la fonction d'aide à la prise de décision (posture professionnelle) <p>3 critères coef 0.5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité rédactionnelle du mémoire (pertinence et cohérence de l'écrit) • Qualité des supports scripto-visuels (pertinence et cohérence des illustrations, diaporamas, schémas, etc...utilisés sur l'oral) • Qualité d'éloquence (pertinence et cohérence des propos oraux) | |