



Chantier  
sur le développement  
des compétences

# LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES À L'AGIR-ENSEMBLE

Production du

Chantier **sur le développement  
des compétences**

Avril 2014

Une initiative de



Communagir



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Le chantier sur le développement des compétences et son mandat</b> .....	<b>4</b>
<b>L'utilité de ce document</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 - Les fonctions au sein d'un système d'action concertée</b> .....	<b>6</b>
<b>La participation</b> .....	<b>7</b>
La participation citoyenne .....	<b>7</b>
La participation organisationnelle .....	<b>7</b>
<b>La coordination</b> .....	<b>7</b>
<b>L'accompagnement</b> .....	<b>7</b>
L'accompagnement en continu .....	<b>7</b>
L'accompagnement ponctuel .....	<b>8</b>
<b>Section 2 - Les compétences essentielles à l'agir-ensemble</b> .....	<b>9</b>
<b>Les compétences essentielles à tous les participants</b> .....	<b>9</b>
<b>Les compétences spécifiques</b> .....	<b>9</b>
<b>Le leadership</b> .....	<b>9</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>13</b>
<b>Pour plus d'information</b> .....	<b>13</b>
***	
<b>Annexe 1 - Liste des membres du chantier sur le développement des compétences</b> .....	<b>14</b>
***	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Figure 1 - Description de l'agir-ensemble</b> .....	<b>4</b>
<b>Figure 2 - Illustration des fonctions dans un système d'action concertée</b> .....	<b>6</b>
<b>Figure 3 - Aide mémoire sur les compétences essentielles à l'agir-ensemble</b> .....	<b>13</b>
***	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Tableau 1 - Compétences essentielles à tous les participants</b> .....	<b>10</b>
<b>Tableau 2 - Compétences spécifiques de la fonction de coordination</b> .....	<b>11</b>
<b>Tableau 3 - Compétences spécifiques de la fonction d'accompagnement</b> .....	<b>12</b>





# Chantier sur le développement des compétences

## Introduction

Communagir est voué à l'avancement des pratiques de développement collectif dans les localités et les régions du Québec. Son action se divise en deux volets complémentaires : le renforcement du pouvoir d'agir des acteurs et des collectivités et la mise en place de conditions favorables au développement collectif. Il offre des services spécialisés en développement des compétences, anime des espaces collaboratifs de travail et de réflexion, produit et diffuse des contenus pratiques, assure une veille sur l'actualité et mène des activités de recherche-développement.

Les chantiers partenariaux de Communagir sont des espaces d'innovation et de travail qui réunissent une multitude d'acteurs pour réfléchir, analyser et travailler ensemble sur des thématiques qui apparaissent centrales pour ceux qui œuvrent au développement collectif. Trois de ces espaces dynamiques ont été créés : le chantier sur le développement des compétences, celui sur l'évolution des pratiques et celui sur les conditions favorables. Chacun est composé de 10 à 15 personnes, identifiées pour leur intérêt et leur expérience en regard de la thématique. Elles proviennent de partout au Québec et sont engagées tant au niveau local, régional que national : professionnels, citoyens, gestionnaires et chercheurs. Les chantiers se réunissent généralement sur une base trimestrielle et sont appuyés par l'équipe de Communagir.



## Le chantier sur le développement des compétences et son mandat

Ce chantier est composé de 11 membres, en plus des deux membres de l'équipe de Communagir qui les appuient (préparation et animation des rencontres, recherches, rédaction, analyse, etc.). Ses travaux ont officiellement débuté à l'automne 2012 par le choix d'un mandat partagé, comprenant plusieurs volets de travail. Le premier de ceux-ci est de dresser un état des lieux quant aux compétences reliées à l'agir-ensemble. Plus spécifiquement, il se décline ainsi :

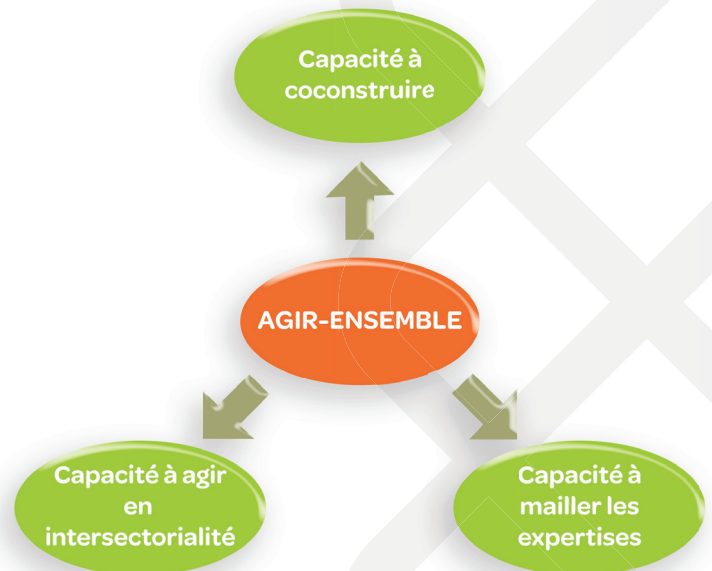
- Dresser et partager un état des lieux quant aux compétences requises pour l'agir-ensemble;
- Faire ressortir les besoins émergents dans les systèmes d'action concertée;
- Partager un portrait de l'offre en développement des compétences;
- Analyser le lien entre les besoins et l'offre actuelle;
- Diffuser l'information largement;
- Influencer l'offre en développement des compétences.

Le principal résultat attendu est d'avoir une offre en développement des compétences plus ajustée aux besoins actuels. Ce document est ainsi le fruit des recherches et analyses combinées des membres du chantier en ce qui a trait à cet état des lieux.

L'agir-ensemble a été défini comme étant la capacité collective de coconstruire, de mailler les expertises et d'agir en intersectorialité, tel que le montre la figure suivante. C'est sur cette base que la recherche des compétences essentielles s'est appuyée.

Pour nommer l'espace dans lequel se construit l'agir-ensemble, le chantier s'est inspiré des travaux de René Lachapelle<sup>1</sup> qui a proposé l'acronyme SLAC (système local d'action concertée). Ayant choisi de s'attarder à l'agir-ensemble à tous les niveaux, et non pas seulement au palier local, le vocable SAC (système d'action concertée) a plutôt été adopté par les membres du chantier. L'idée que l'agir-ensemble permet le développement du pouvoir d'agir de la collectivité et, en bout de ligne, le développement d'une intelligence collective<sup>2</sup>, a également été retenue.

Figure 1 - Description de l'agir-ensemble



1 Lachapelle, René (2012). Les leaderships dans les pratiques de développement territorial au Québec. Présentation lors de l'atelier international Pratiques et métiers du développement territorial intégré, UQO, 6-9 mars 2012. [http://www4.uqo.ca/crcoc/evenements/atelier\\_mars\\_2012.htm](http://www4.uqo.ca/crcoc/evenements/atelier_mars_2012.htm)

2 Pour en savoir plus : <http://www.communagir.org/cle-de-comprehension/changement-et-intelligence-collective/>



## L'utilité de ce document

Hormis le fait que ce document constitue une étape incontournable vers l'atteinte de l'objectif d'influencer l'offre en développement des compétences afin qu'elle corresponde au mieux aux besoins actuels sur le terrain, le chantier souhaitait également faire œuvre utile en le diffusant dès maintenant. Il s'adresse donc à toute personne portant un intérêt à l'agir-ensemble et aux compétences à mettre à contribution pour qu'il se concrétise ou encore à tout participant à un système d'action concertée qui chercherait par exemple à :

- Clarifier les fonctions de chacun dans les SAC où il évolue;
- Amorcer une réflexion sur le développement des compétences dans son milieu;
- Élaborer des descriptions de postes;
- Nourrir la mise sur pied d'un processus d'évaluation;
- Prendre le temps d'analyser et de comprendre son propre rôle et sa contribution dans un SAC..

Ce document a été conçu de la façon la plus synthétisée possible autour de l'objectif du chantier sur le développement des compétences. Il ne tient donc pas compte de tout ce qu'il y aurait à dire sur ce qui influence l'agir-ensemble dans les systèmes d'action concertés! Deux sections composent ce document. La première est consacrée à la description des grandes fonctions au sein d'un SAC, alors que la seconde présente les compétences essentielles qui y sont associées.

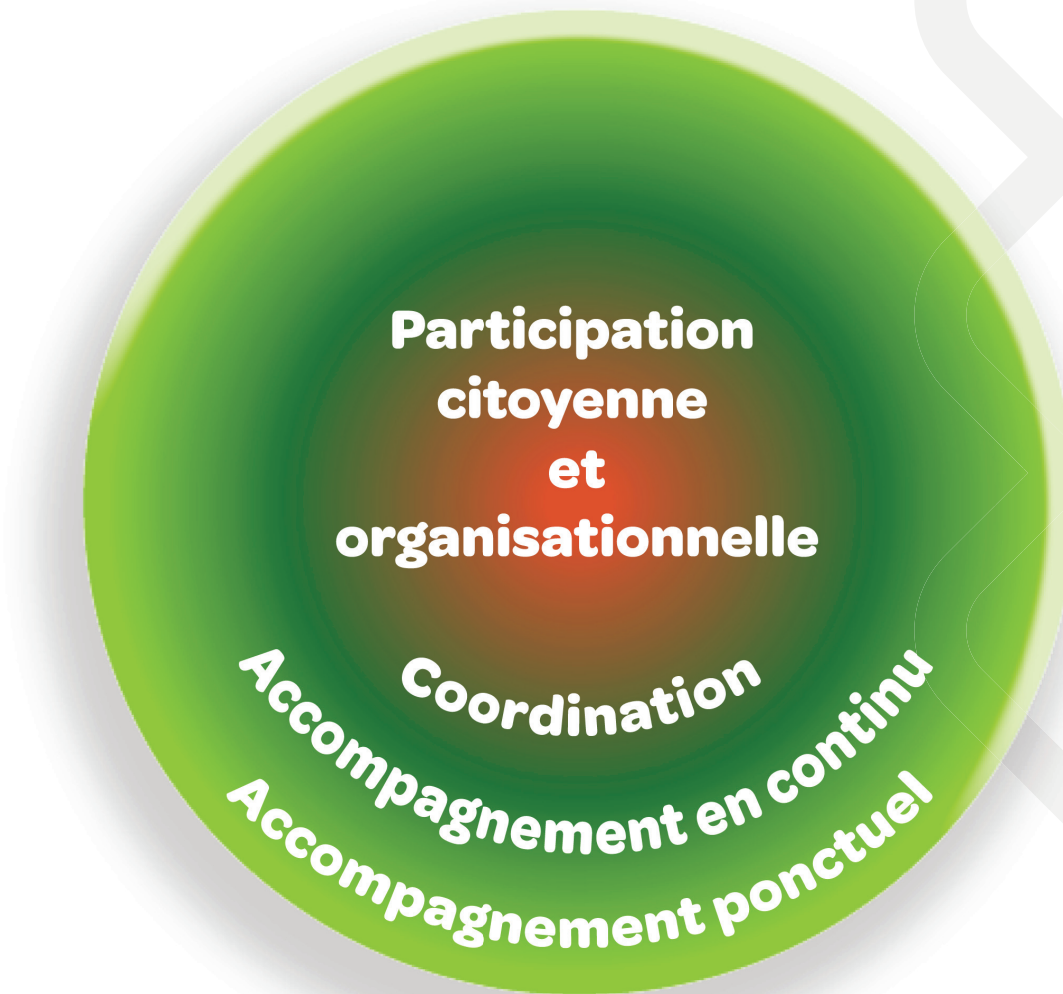


## Section 1 - Les fonctions au sein d'un système d'action concertée

Différents acteurs interagissent à l'intérieur d'un système d'action concertée (SAC), mais tous n'ont pas le même rôle, les mêmes fonctions et la même posture. Les compétences essentielles à l'agir-ensemble doivent donc refléter ces particularités. Plutôt que de distinguer des catégories d'acteurs selon leur titre ou leur emploi (ex : agent de développement, coordonnateur, directeur d'organisme, etc.), il a été convenu de travailler à partir des grandes fonctions assumées à l'intérieur d'un SAC, reconnaissant bien sûr que beaucoup de nuances et de spécificités ont cours sur le terrain où on retrouve une grande diversité de réalités et de pratiques. Les fonc-

tions retenues figurent dans la figure ci-dessous. On doit ici comprendre que le cœur d'un SAC est constitué de la fonction de participation (citoyenne ou organisationnelle), à laquelle s'ajoute celle de coordination et finalement d'accompagnement (en continu ou ponctuel). La figure montre que les frontières sont fluides entre les fonctions, ce qui tient compte qu'un même acteur peut parfois naviguer entre deux fonctions. La figure témoigne également de cette capacité collective recherchée qui est celle de coconstruire, de mailler les expertises et d'agir en intersectorialité.

**Figure 2 - Illustration des fonctions dans un système d'action concertée**



## La participation

La fonction de participation est la base de tout système d'action concertée. Sans participation, point de système d'action! La fonction de participation est celle où les acteurs partagent leurs savoirs et expertises dans la perspective d'un changement partagé. Elle se décline en deux fonctions distinctes - la participation citoyenne et la participation organisationnelle - lesquelles engendrent quelques particularités, tant sur le plan des compétences essentielles que de la posture des acteurs qui les occupent.

### La participation citoyenne

Le premier type de participation est occupé par ceux et celles qui s'engagent dans un SAC à titre personnel ou individuel, que ce soit comme résident(e), bénévole ou bénéficiaire de services soucieux du devenir de leur collectivité. Ces participant(e)s peuvent choisir de contribuer au SAC autant sur la base de leurs opinions, expériences et intérêts personnels, que dans le but de représenter un groupe plus large de citoyens concernés par les travaux du SAC, bien qu'ils ne soient pas dûment mandatés pour le faire. La base de leur engagement teinte leur posture et leur contribution à l'agir-ensemble.

### La participation organisationnelle

Étant déléguées ou mandatées par leur organisation<sup>3</sup>, ces personnes s'engagent dans l'agir-ensemble en la représentant et en parlant en son nom. Elles ont à se référer à leur organisation pour communiquer ses positions et aspirations, mais aussi rapporter auprès de celle-ci ce qui se passe au sein du SAC. Elles assurent une liaison entre le SAC et leur organisation. Ultimement et idéalement, c'est toute leur organisation qu'elles cherchent à engager dans l'agir-ensemble pour produire les changements escomptés. L'organisation a donc un rôle important à jouer dans les processus, notamment en soutenant adéquatement la personne qu'elle délègue et en s'assurant de déléguer la bonne personne, au bon moment. Finalement, les personnes qui représentent une organisation sont porteuses d'une culture organisationnelle, de valeurs, de positionnements, etc., ce qui teinte leur participation<sup>4</sup>.

## La coordination

Il s'agit ici de la fonction des personnes qui coordonnent les activités d'un SAC, qu'il s'agisse d'individus spécialement embauchés pour assurer cette fonction ou encore de personnes qui ont d'autres rôles dans leur milieu. Hormis la vue d'ensemble qu'ils acquièrent sur les processus et la dimension hautement stratégique de leur fonction, ce sont ces individus qui ont généralement les tâches de planifier les rencontres collectives, de les animer, d'effectuer les suivis, de faire les liens entre les personnes et les organisations, de faire les recherches pertinentes, de rédiger différents documents, etc. Ils assument ainsi une fonction fondamentale de soutien à l'agir-ensemble dans les processus de réflexion, de décision et d'action collective, en travaillant notamment à faire émerger du sens pour les acteurs, une vision qui tienne compte des multiples intérêts, de l'engagement pour agir, etc.

## L'accompagnement

De plus en plus d'individus qui participent à un SAC le font dans une perspective d'accompagnement. Il s'agit de personnes mandatées pour apporter un soutien de différentes natures à un ou plusieurs systèmes d'action concertée. Cette fonction se décline en deux fonctions proches, mais distinctes - l'accompagnement en continu et l'accompagnement ponctuel - lesquelles engendrent des particularités tant sur le plan des compétences essentielles que de la posture des acteurs qui les occupent.

### L'accompagnement en continu

On pense ici à des individus mandatés par leur organisation pour accompagner un ou plusieurs SAC, mais aussi souvent pour y participer (double fonction). Associés à des organismes de développement du territoire, à des mesures ou programmes gouvernementaux ou encore

<sup>3</sup> Évidemment, le choix des personnes mandatées, notamment le fait qu'elles soient ou non décideuses dans leur propre organisation, influencera beaucoup leur participation et leur posture.

<sup>4</sup> Nous considérons que les élus et élues qui participent à un SAC entrent dans cette fonction.



à des bailleurs de fonds, les individus qui occupent cette fonction jouent souvent le rôle d'interface et de liaison entre le SAC et les autres acteurs de son milieu ou encore ses partenaires de divers paliers. Les individus qui assument cette fonction apportent un soutien à ceux et celles qui participent ou coordonnent le SAC et les influencent, que ce soit par leurs connaissances des acteurs, réseaux et dynamiques, des contenus abordés par le SAC, des processus collectifs de changement, des balises dont il convient de tenir compte ou des programmes et mesures dont le SAC pourrait tirer avantage. Ils ont ainsi un certain pouvoir qui, dépendamment de la façon dont il est utilisé, peut avoir des effets différents sur l'agir-ensemble.

Dépendamment de leur affiliation, certains participeront pleinement aux décisions du SAC qu'ils accompagnent (assumant ainsi une fonction de participation en plus de celle d'accompagnement), d'autres non, se gardant un devoir de réserve. Bien que cette distinction puisse modifier leur posture à l'égard du SAC et de ses acteurs, elle ne semble pas interférer dans les compétences essentielles à l'agir-ensemble.

### **L'accompagnement ponctuel**

Il s'agit ici d'individus qui accompagnent des SAC à des moments précis de leur développement, de façon ponctuelle. On pense autant à des consultants ou à des ressources de soutien embauchées par les SAC, qu'à des personnes-ressources qui leur sont fournies gracieusement par des regroupements nationaux, bailleurs de fonds, centres de recherche ou universités. Ces individus ont généralement des mandats définis dans le temps (accompagner et animer un processus de planification collective, soutenir l'élaboration d'une théorie de changement ou d'une nouvelle gouvernance par exemple) et offrent aux SAC un regard externe sur les processus et dynamiques en cours. Cette fonction n'est pas toujours présente dans la vie d'un SAC. Bien qu'ils soutiennent concrètement l'agir-ensemble, ils ne font pas partie du système en tant que tel. Cela signifie qu'ils sont généralement moins pris à partie dans les dynamiques relationnelles et de pouvoir, ce qui teinte leur posture et leur marge de manœuvre.





## Section 2 - Les compétences essentielles à l'agir-ensemble

Agir-ensemble dans un système d'action concertée (SAC) comporte de multiples défis. Pour les relever, certaines compétences sont essentielles, bien qu'elles ne soient évidemment pas les seuls éléments d'influence de l'agir-ensemble. Ce sont ces compétences que nous abordons spécifiquement dans cette section.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive d'éléments nécessaires à l'existence et la réussite d'un SAC, mais plutôt d'une série de compétences essentielles qui devraient idéalement être renforcées ou développées pour permettre l'agir-ensemble, le travail commun. Cela signifie que certaines compétences moins directement associées à l'agir-ensemble, telle que la recherche de financement ou la planification stratégique par exemple, ont été mises de côté dans cet effort de synthèse.

Dans les pages suivantes, trois fiches ont été préparées. La première présente les compétences nécessaires à tous les participants, alors que les deux suivantes concernent les compétences spécifiques de la fonction de coordination et celles de la fonction d'accompagnement. Chacune des fiches est composée de sept grandes catégories, dans lesquelles sont regroupées les compétences.

### Les compétences essentielles à tous les participants

Tous les individus, quelle que soit leur fonction à l'intérieur d'un SAC, y participent d'une façon ou d'une autre. Les compétences associées à cette participation doivent donc idéalement être développées par tous les acteurs, ceux qui occupent une fonction de participation, comme ceux qui occupent d'autres fonctions. Il s'agit ici des compétences nécessaires pour travailler collectivement au sein d'un même espace. Elles constituent le cœur des compétences à développer pour l'agir-ensemble.

### Les compétences spécifiques

Si tous les individus doivent assumer une fonction de participation et qu'il s'agit pour certains de leur unique fonction (quoique fondamentale), ce n'est pas le cas pour d'autres. Des compétences spécifiques doivent donc s'ajouter pour les fonctions de coordination et d'accompagnement (en continu et ponctuel). Ces compétences spécifiques s'ajoutent aux compétences essentielles à tous les participants. Ces dernières ne sont donc pas répétées dans tous les tableaux.

Il est pertinent d'ajouter que la majorité des compétences spécifiques de la fonction de coordination doivent également être développées ou à tout le moins suffisamment comprises par les individus assurant une fonction d'accompagnement pour pouvoir soutenir la coordination dans ses efforts. Elles n'ont pas été introduites dans le tableau des compétences de l'accompagnement pour éviter la redondance.

#### Le leadership

La question du leadership peut être abordée de multiples façons selon la perspective et la définition adoptées. Concernant les espaces collectifs que sont les SAC, nous le comprenons comme la capacité à inspirer et à influencer un SAC et ses acteurs pour que grandisse l'agir-ensemble. Ainsi considéré, on comprend que du leadership peut être assumé par différents individus à travers leur fonction de base (participation, coordination ou accompagnement), à différents moments-clés de la vie du SAC et à différents niveaux (contenu, relations, processus, etc.).

Par ailleurs, si tous les individus dans un SAC assument pleinement leur fonction et la part de leadership qui peut leur revenir selon les moments et les situations, il en résultera un leadership partagé, type de leadership collectif favorable à l'agir-ensemble.



**Tableau 1 – Compétences essentielles à tous les participants**

**COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ ET SORTIR DE SA SPÉCIFICITÉ**

- Comprendre et composer avec les cadres de référence des acteurs (individus et organisations) : valeurs, principes, intérêts, etc.
- Composer avec des intérêts variés, parfois divergents, et avec des cultures et des hiérarchies différentes
- Respecter et reconnaître les autres acteurs et la diversité des savoirs, expériences, expertises, compétences, etc.
- Assumer les chocs culturels inhérents à la rencontre d'acteurs de tous horizons
- Mettre en commun ses perceptions, idées et intérêts pour trouver l'intérêt commun
- Dégager des terrains communs pour bâtir des consensus
- Pouvoir faire des compromis et se rallier aux décisions communes au besoin
- Pouvoir mettre de l'avant les décisions prises collectivement

**COMMUNIQUER ET ÊTRE EN RELATION**

- Savoir écouter
- Savoir dialoguer
- Exprimer son point de vue de façon constructive
- Présenter des situations délicates pour les mettre au jeu afin qu'elles soient discutées de façon constructive
- Savoir identifier les informations en sa possession qui sont nécessaires au travail du SAC et les faire circuler

**Compétences spécifiques à la participation organisationnelle**

- Assurer une liaison constante entre le SAC et son organisation
- Connaître et utiliser les mécanismes pour synthétiser et vulgariser l'information issue du SAC et la faire circuler dans son organisation
- Démontrer au sein de son SAC la pertinence et les avantages pour l'organisation de déléguer un participant au sein du SAC

**COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DE L'AGIR-ENSEMBLE**

- Assumer les implications de l'agir-ensemble : temps, remise en question, ajustements, etc.
- Analyser et discerner ce qui doit absolument être fait ensemble de ce qui ne le doit pas
- Composer avec l'ambiguïté, l'inconnu et la complexité

**SE SITUER ET SE POSITIONNER**

- Comprendre et assumer sa fonction
- Comprendre les fonctions des autres acteurs dans le SAC et à l'intérieur de la collectivité
- Assumer sa part de leadership
- Comprendre la répartition et les dynamiques de pouvoir et y trouver sa place
- Savoir mettre ses limites

**PRENDRE PART À L'ANALYSE ET S'APPROPRIER LES CONTENUS**

- S'approprier l'essentiel des contenus et leur analyse portant sur le territoire : ses acteurs et leurs relations, sa dynamique, ses grands enjeux de développement, ses atouts, son potentiel et son environnement

**JOUER SON RÔLE DANS L'ÉVALUATION ET L'APPRENTISSAGE COLLECTIFS**

- Partager ses apprentissages et ses défis
- Se poser des questions
- Se remettre en question
- Incorporer, s'approprier et appliquer les résultats issus de l'évaluation et/ou les apprentissages collectifs

**CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES À LA PARTICIPATION ET À L'ENGAGEMENT**

*Il n'y a pas de compétences essentielles à tous les participants dans cette catégorie.*



**Tableau 2 – Compétences spécifiques de la fonction de coordination**

<p><b>COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ ET SORTIR DE SA SPÉCIFICITÉ</b></p>	<p><b>COMMUNIQUER ET ÊTRE EN RELATION</b></p>
<p><i>Dans le cas de la fonction de coordination, il n'y a pas de compétences spécifiques qui s'ajoutent aux compétences essentielles à tous les participants.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une liaison constante et claire entre les acteurs</li> <li>• Synthétiser et vulgariser l'information et l'analyse pour les rendre accessibles</li> <li>• Assurer la médiation et la résolution de conflits, soi-même ou avec l'aide d'autres ressources</li> <li>• Animer les discussions afin de favoriser l'expression des différents points de vue de façon constructive</li> </ul>
<p><b>COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DE L'AGIR-ENSEMBLE</b></p>	<p><b>SE SITUER ET SE POSITIONNER</b></p>
<p><i>Dans le cas de la fonction de coordination, il n'y a pas de compétences spécifiques qui s'ajoutent aux compétences essentielles à tous les participants.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter une distance critique</li> <li>• Évaluer sa pratique et sa posture</li> <li>• Moduler sa posture selon les réalités changeantes du groupe et de son environnement et selon les étapes de la démarche collective</li> </ul>
<p><b>PRENDRE PART À L'ANALYSE ET S'APPROPRIER LES CONTENUS</b></p>	<p><b>JOUER SON RÔLE DANS L'ÉVALUATION ET L'APPRENTISSAGE COLLECTIFS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le SAC et la démarche: acteurs et relations, dynamique, collaboration, maturité, potentiels, etc.</li> <li>• Analyser le territoire : ses acteurs et leurs relations, sa dynamique, ses grands enjeux de développement, ses atouts, son potentiel et son environnement</li> <li>• Collectiviser l'analyse pour l'établissement d'une compréhension, d'une intention et d'une vision partagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre de l'avant des méthodes permettant une évaluation continue du développement de la collectivité et du SAC en vue d'apprentissages collectifs</li> <li>• Proposer et utiliser des outils collaboratifs permettant le suivi des décisions collectives et de l'action : permettre le développement d'une culture de suivi</li> <li>• Mettre de l'avant et célébrer les réussites, accomplissements et avancées du SAC</li> </ul>
<p><b>CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES À LA PARTICIPATION ET À L'ENGAGEMENT</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir l'émergence et l'actualisation du leadership</li> <li>• Développer des méthodes de travail et d'animation collectives, inclusives et participatives, permettant de sortir des cadres organisationnels des acteurs et de faire émerger un dialogue constructif</li> <li>• Adapter et moduler les façons de faire en fonction de l'analyse faite du milieu et du SAC, mais aussi dans le moment présent, selon la dynamique des processus collectifs en cours</li> <li>• Tenir compte de la réalité des acteurs et proposer une participation et un engagement à la mesure de leurs capacités et intérêts, tout en évitant la déresponsabilisation</li> <li>• Passer le relais, déléguer et prendre appui sur les autres acteurs du SAC</li> <li>• Repérer et valoriser les forces, compétences, expériences et expertises des acteurs du SAC pour les mettre à contribution et soutenir leur développement</li> <li>• Repérer les forces, compétences, expériences et expertises des ressources externes au SAC pour pouvoir y faire appel au besoin</li> <li>• Soutenir les acteurs dans la compréhension des cadres de référence des autres</li> <li>• Proposer et soutenir des modes de gouvernance démocratiques</li> <li>• Créer et cultiver un climat de confiance entre les participants du SAC</li> </ul>	



**Tableau 3 - Compétences spécifiques de la fonction d'accompagnement**

<p><b>COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ ET SORTIR DE SA SPÉCIFICITÉ</b></p> <p><i>Dans le cas de la fonction d'accompagnement, il n'y a pas de compétences spécifiques qui s'ajoutent aux compétences essentielles à tous les participants.</i></p>	<p><b>COMMUNIQUER ET ÊTRE EN RELATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partager ses observations et donner de la rétroaction de façon claire et au bon moment</li> <li>Proposer son point de vue dans le souci du développement du pouvoir d'agir du SAC et de la collectivité, sans l'imposer</li> <li>Présenter son rôle de façon claire et assurer l'adéquation entre ce rôle prévu et les attentes des membres du SAC</li> </ul> <p><b>Compétence spécifique à l'accompagnement en continu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter ses propres intérêts et favoriser l'expression des intérêts des parties impliquées, de façon objective</li> </ul>
<p><b>COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DE L'AGIR-ENSEMBLE</b></p> <p><i>Dans le cas de la fonction d'accompagnement, il n'y a pas de compétences spécifiques qui s'ajoutent aux compétences essentielles à tous les participants.</i></p>	<p><b>SE SITUER ET SE POSITIONNER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une distance critique</li> <li>Évaluer sa pratique et sa posture</li> <li>Moduler sa posture selon les réalités changeantes du SAC, de la collectivité et du contexte et selon les étapes de la démarche collective</li> <li>Savoir préparer son retrait et mettre fin à l'accompagnement au moment opportun</li> </ul>
<p><b>PRENDRE PART À L'ANALYSE ET S'APPROPRIER LES CONTENUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la capacité d'analyse de la coordination et l'appropriation des contenus par les acteurs du SAC</li> </ul>	<p><b>JOUER SON RÔLE DANS L'ÉVALUATION ET L'APPRENTISSAGE COLLECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la coordination dans la recherche et la création de conditions favorables à l'évaluation et à l'apprentissage collectifs</li> <li>Partager ses connaissances et favoriser le développement des compétences des autres membres du SAC</li> </ul> <p><b>Compétence spécifique à l'accompagnement ponctuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des méthodes et outils variés et adaptés au milieu et être en mesure d'adapter les méthodes et outils existants</li> </ul>
<p><b>CRÉER DES CONDITIONS FAVORABLES À LA PARTICIPATION ET À L'ENGAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la coordination dans la recherche et la création des conditions favorables à la participation et à l'engagement</li> </ul> <p><b>Compétence spécifique à l'accompagnement ponctuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer des méthodes et outils variés et adaptés au milieu et être en mesure d'adapter les méthodes et outils existants</li> </ul>	



## Conclusion

En résumé, les compétences essentielles se regroupent en sept grandes catégories (voir figure ci-dessous). Certaines de ces compétences sont essentielles à tous les participants, alors que d'autres sont plus spécifiques à ceux qui ont la fonction de coordonner et d'accompagner le SAC.

**Figure 3 – Aide mémoire sur les compétences essentielles à l'agir-ensemble**



Le chantier sur le développement des compétences a décidé de porter son regard sur les compétences essentielles à l'agir-ensemble au sein d'un système d'action concertée (SAC). Cinq fonctions occupées par les acteurs des SAC ont été mises en lumière afin d'arriver à préciser les compétences essentielles à chacune. Il est ressorti que les compétences de participation auraient avantage à être maîtrisées par l'ensemble des individus prenant part aux activités d'un SAC, quelle que soit leur fonction.

Au-delà de la portée immédiate que souhaite avoir ce document pour divers acteurs à différents niveaux, le chantier sur le développement des compétences utilisera les contenus qu'il renferme comme base d'analyse pour identifier les besoins actuels et émergents dans les SAC au Québec et pour dresser un portrait de l'offre actuelle, à savoir les moyens et ressources qui contribuent au développement de ces compétences. Une analyse permettant d'identifier les concordances entre l'offre et la demande suivra.

**Pour plus d'information**



**Communagir**

2187, rue Larivière | Montréal, Québec | H2K 1P5 | T. 514.904.7450 | info@communagir.org | www.communagir.org



Chantier  
sur le développement  
des compétences

Sonia Racine | Conseillère en développement collectif | s.racine@communagir.org | T. 581.982.6881



## Annexe 1 - Liste des membres du chantier sur le développement des compétences

<b>Anne Bernier</b>	Agente de développement, COSMOSS Bas-Saint-Laurent
<b>France Brochu / Chantal Grandchamp</b>	Directrice générale / Responsable de la formation Dynamo – Ressource en mobilisation des collectivités
<b>Claude Champagne</b>	Formateur, animateur et consultant Centre St-Pierre
<b>Mariane Kaliaguine</b>	Responsable de territoires Réunir-Réussir (R <sup>2</sup> )
<b>Réjean Lemay</b>	Coordination régionale Association des centres jeunesse du Québec
<b>Isabelle Mercure</b>	Coordonnatrice ATI Limoilou (CDÉC de Québec)
<b>Claude Pelletier</b>	Directeur - Partenariats, innovation et transfert des connaissances – Québec en Forme
<b>Pierre Prévost</b>	Conseiller – Soutien aux communautés Avenir d'enfants
<b>Martin Robitaille</b>	Chercheur - Centre de recherche en développement territorial – Université du Québec en Outaouais
<b>Gédéon Verreault</b>	Étudiant à la maîtrise en développement régional Université Québec à Chicoutimi

*Ont aussi contribué aux travaux du chantier : Diane Lefort, Emmanuelle Brind'Amour ainsi que Julie Lévesque.*

### Membres de l'équipe de Communagir mis à contribution

**Animation du chantier et rédaction :** Sonia Racine, conseillère en développement collectif, Communagir

**Prise de notes et rédaction :** Myriam Thériault, chargée de projet et de recherche, Communagir

**Mise en page et graphisme :** François Guérin, chargé de communication, Communagir

