

**ADELIM**

Association des Agents de Développement Local du Limousin

**ENQUETE SUR LES PROFILS ET BESOINS EN FORMATION  
DES AGENTS DE DEVELOPPEMENT DU LIMOUSIN**

**RESULTATS DE L'ENQUETE EFFECTUEE EN FEVRIER 2012**

**Avril 2012**

## PREAMBULE

Cette enquête a été réalisée par l'ADELIM dans le cadre de ses chantiers d'action.

Elle a été adressée le 2 février 2012 à **230 contacts** enregistrés dans la boîte mail de l'association ADELIM, tous agents de développement du Limousin. Le délai pour y répondre était de 15 jours.

Une annexe utile pour remplir le questionnaire, notamment pour la question relative aux compétences des agents, a également été envoyée à ces 230 contacts (cf. annexe 1). Elle a été conçue en s'inspirant des réflexions de l'ARADEL sur le métier d'agent de développement territorial et plus particulièrement du document suivant : « Les cahiers du Développeur économique n°8 - octobre 2005 : Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial »

### **Objectifs de l'enquête :**

La première vocation de cette enquête est de mieux connaître les profils et les besoins de formation des agents de développement du Limousin dans la perspective de renforcer l'accès à des formations adaptées en région, sous diverses formes.

Cependant, elle a également été conçue pour :

- Apporter de la connaissance sur nos pratiques pour nourrir les autres chantiers de l'ADELIM et préparer les futurs échanges.
- Cerner les manques entre les enseignements dispensés dans les formations initiales préparant au métier d'agent de développement et les besoins sur le terrain en vue de faire évoluer ces formations dans la mesure du possible,
- Etre un outil (notamment l'annexe) pour que chacun puisse se situer dans son poste, soit pour envisager ses besoins en formation, soit en vue de faire préciser / revoir sa fiche de poste avec son employeur, ou les deux.

**120 personnes ont cliqué sur le lien qui ouvrait l'enquête, 58 y ont répondu et 43 l'ont finalisée. Au total, 48 questionnaires sont exploitables.**

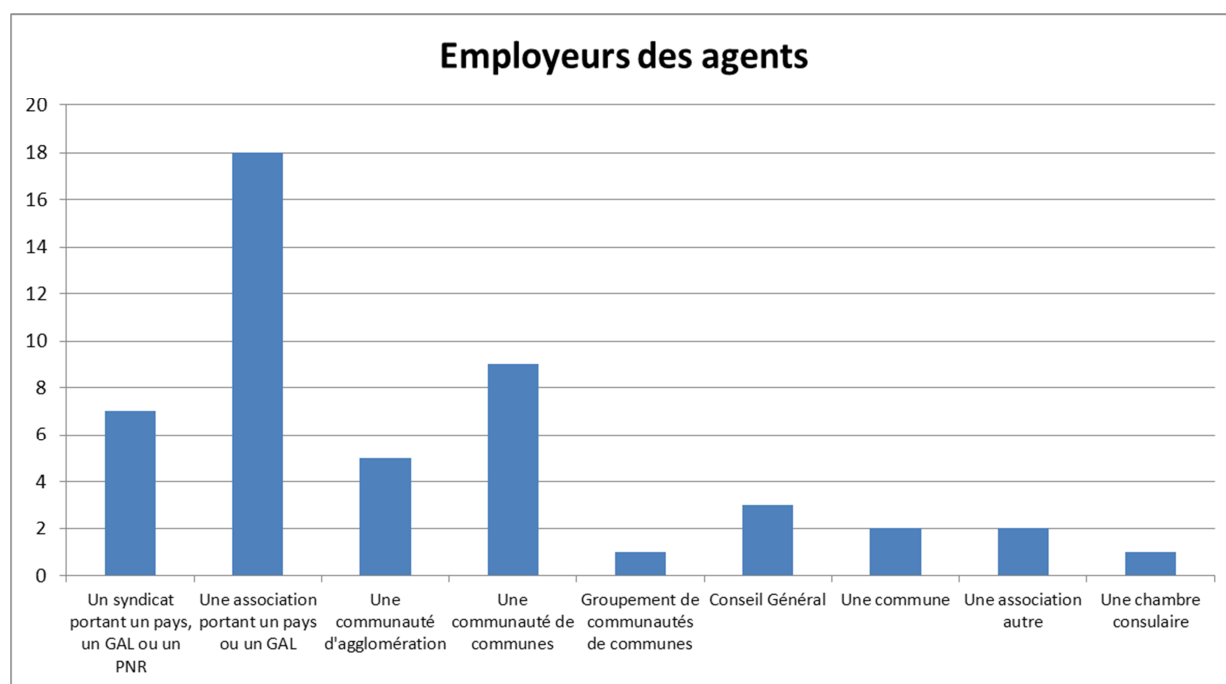
# SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>RESULTATS DE L'ENQUETE</b> .....	<b>3</b>
1) LES PROFILS D'EMPLOI ACTUELS .....	3
Les profils d'emplois occupés sont assez variés .....	3
Des domaines d'activités qui couvrent quasiment tous les champs du développement local.....	4
2) LES PARCOURS DE FORMATIONS DIPLOMANTES DES AGENTS A COMPTER DU BAC.....	5
Des nombreuses formations initiales, variées, conduisent à l'exercice du métier d'agent de développement .....	6
3) LES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE. ....	7
Une majorité d'agents s'est formée au cours de son activité professionnelle .....	7
Des thèmes de formations variés mais une prédominance des préparations aux concours .....	7
Des formations de courte durée .....	8
Contexte de la participation d'un agent à une formation.....	9
4) LES PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES AGENTS DE DEVELOPPEMENT LIMOUSINS.....	10
Dans la réalité.....	10
Dans l'idéal .....	11
5) LES COMPETENCES CLEFS DES AGENTS.....	15
Degré d'importance de chaque blocs de compétences dans le poste de l'agent.....	15
La perception des agents de leurs compétences .....	16
L'expérience comme principal mode d'acquisition des compétences.....	18
6) DES BESOINS DE FORMATION POUR L'ENSEMBLE DES COMPETENCES .....	19
Au-delà des compétences dites « clefs », d'autres besoins de formation sont signalés .....	21
7) MODALITES PRIVILEGIEES PAR LES AGENTS POUR SUIVRE UNE FORMATION .....	23
Les sessions de quelques jours correspondent à la nature de formation privilégiée .....	23
Les formations sur le temps de travail sont plébiscitées .....	24
8) PRECISIONS CONCERNANT LA FORMATION AU SEIN DE LA STRUCTURE EMPLOYEUSE .....	25
<b>ANNEXES</b> .....	<b>26</b>
DETAIL DES COMPETENCES CLEFS (ANNEXE ENVOYEE AVEC L'ENQUETE).....	27
LES PROFILS D'EMPLOIS ACTUELS .....	29
LES PARCOURS DE FORMATION DIPLOMANTE A COMPTER DU BAC.....	32
LES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE.....	38
LES PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES AGENTS.....	43
LES COMPETENCES CLEFS DES AGENTS.....	46
MODALITES PRIVILEGIEES PAR LES AGENTS POUR SUIVRE UNE FORMATION .....	52
PRECISIONS CONCERNANT LA FORMATION AU SEIN DES STRUCTURES EMPLOYEUSES .....	52
REMARQUES, COMPLEMENT D'INFORMATIONS .....	53

## RESULTATS DE L'ENQUETE

### 1) LES PROFILS D'EMPLOI ACTUELS

Animateur, agent de développement, chargé de mission, animateur, chef de projet..., autant d'appellations pour identifier un métier à la fois divers et fortement évolutif (cf. en annexe 2 les intitulés de poste des agents enquêtés).



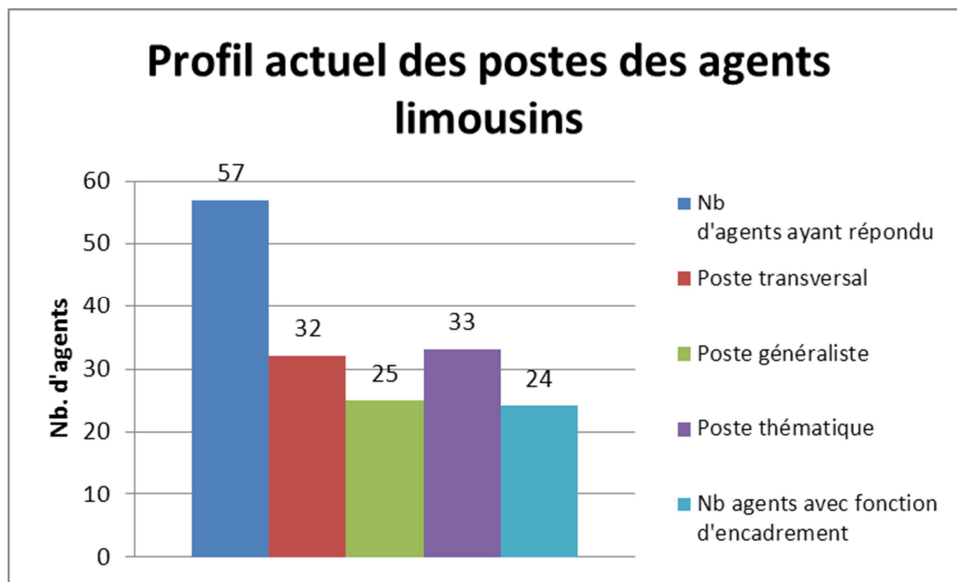
48 réponses.

Sur 48 personnes qui ont indiqué leur employeur, 25 travaillent pour un pays, un GAL ou un PNR (portés par un syndicat ou une association), et 5 pour une communauté d'agglomération, ce qui signifie que plus de 62 % des agents limousins qui ont répondu travaillent pour des territoires de projets.

#### Les profils d'emplois occupés sont assez variés :

Au regard des intitulés de poste, des précisions apportées par les agents concernant l'exercice d'une fonction d'encadrement, un poste généraliste et/ou thématiques, 4 « classements » ont été établis, en retraçant les typologies dans lesquelles s'étaient classées les personnes enquêtées :

- **Les emplois qualifiés de « généralistes »** (concernés par plusieurs thématiques, gestion de structure voire de personnel...). Il s'agit de postes de directeur, chef de projet, responsable administratif et financier.... Ils représentent près de 44 % des enquêtés.
- **Les emplois qualifiés de « transversal »** qui regroupent des agents généralistes et / ou en charge de sujets qui concernent plusieurs champs du développement local (agenda 21, accueil...). Ils représentent 56 % des emplois des enquêtés.
- **Les emplois « thématiques »**. Certains agents en animent plusieurs (cf. répartition des thématiques ci-dessous). Ils représentent près de 58 % des emplois.
- **Les emplois avec une fonction d'encadrement**. Ils représentent 42 % des emplois des enquêtés.

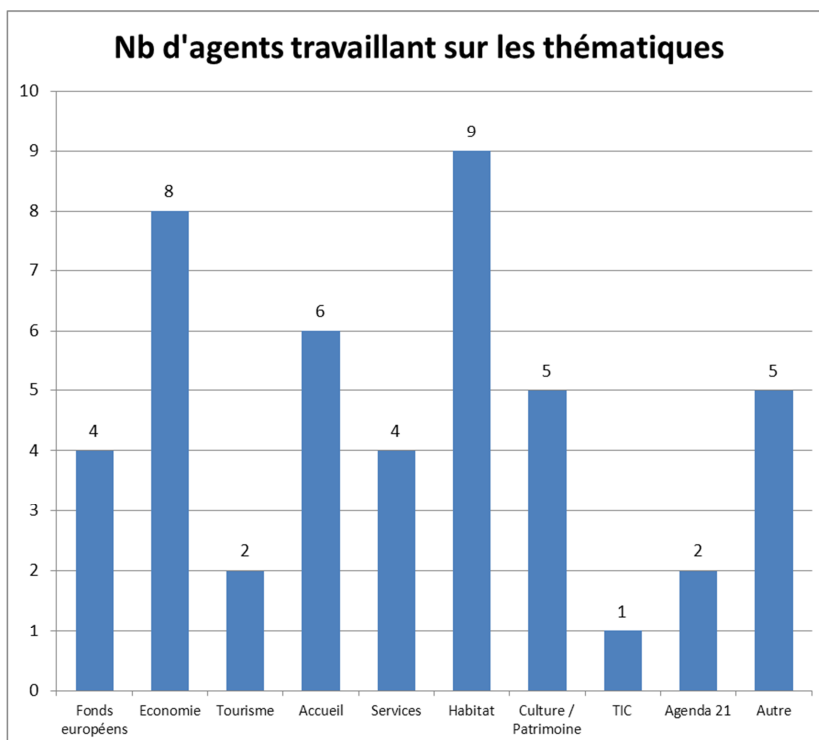


57 réponses

*N.B. : Certains agents sont concernés par chacun des 4 types d'emplois précités.*

**Des domaines d'activités qui couvrent quasiment tous les champs du développement local :**

Les domaines représentés parmi les 33 personnes qui ont un poste thématique couvrent quasiment l'étendue des champs du développement local, excepté l'agriculture :

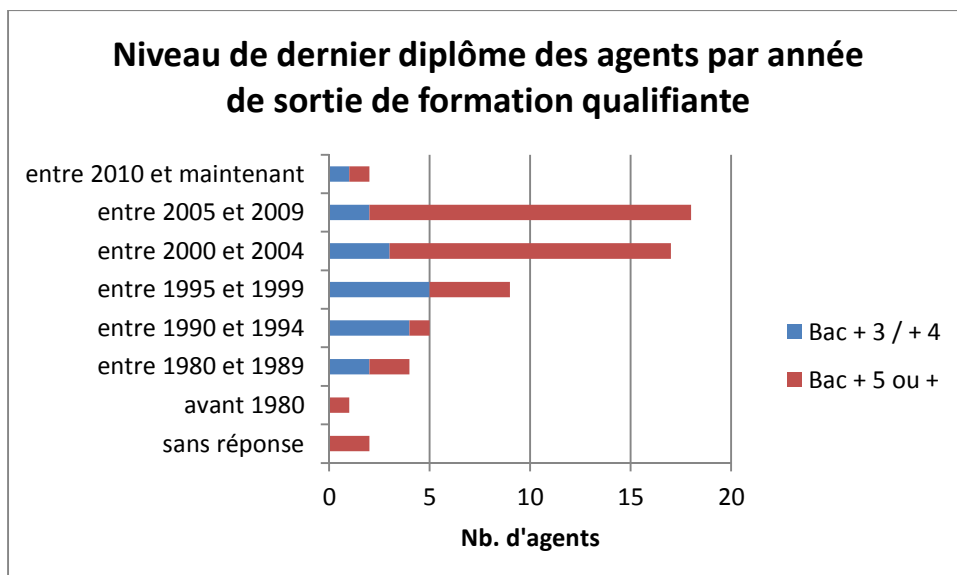
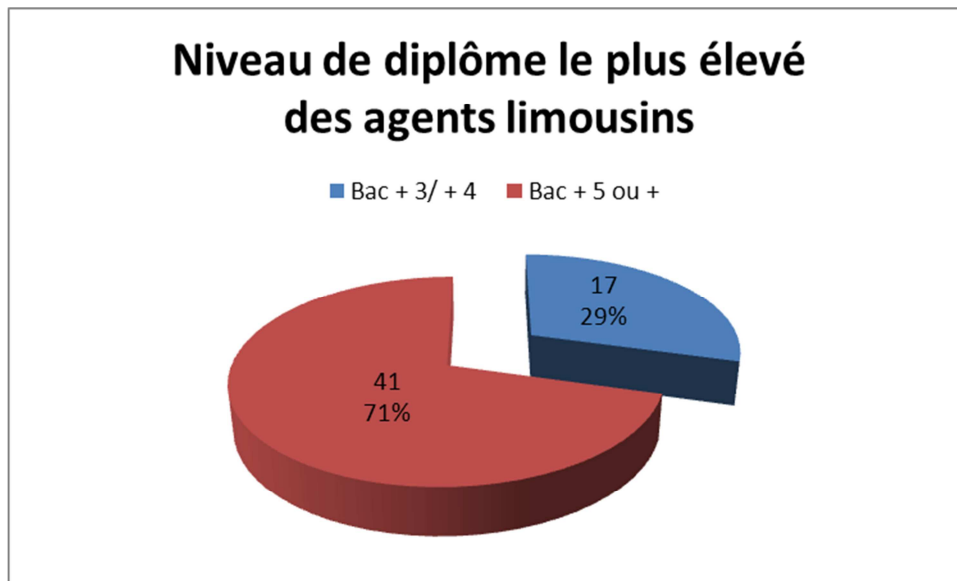


**\*Autre :**

- Coopération interterritoriale et transnationale
- Eau, patrimoine naturel
- Ingénierie financière
- Vie associative

*N.B. : À noter que certains agents interviennent sur plusieurs thématiques.*

## 2) LES PARCOURS DE FORMATIONS DIPLOMANTES DES AGENTS A COMPTER DU BAC.



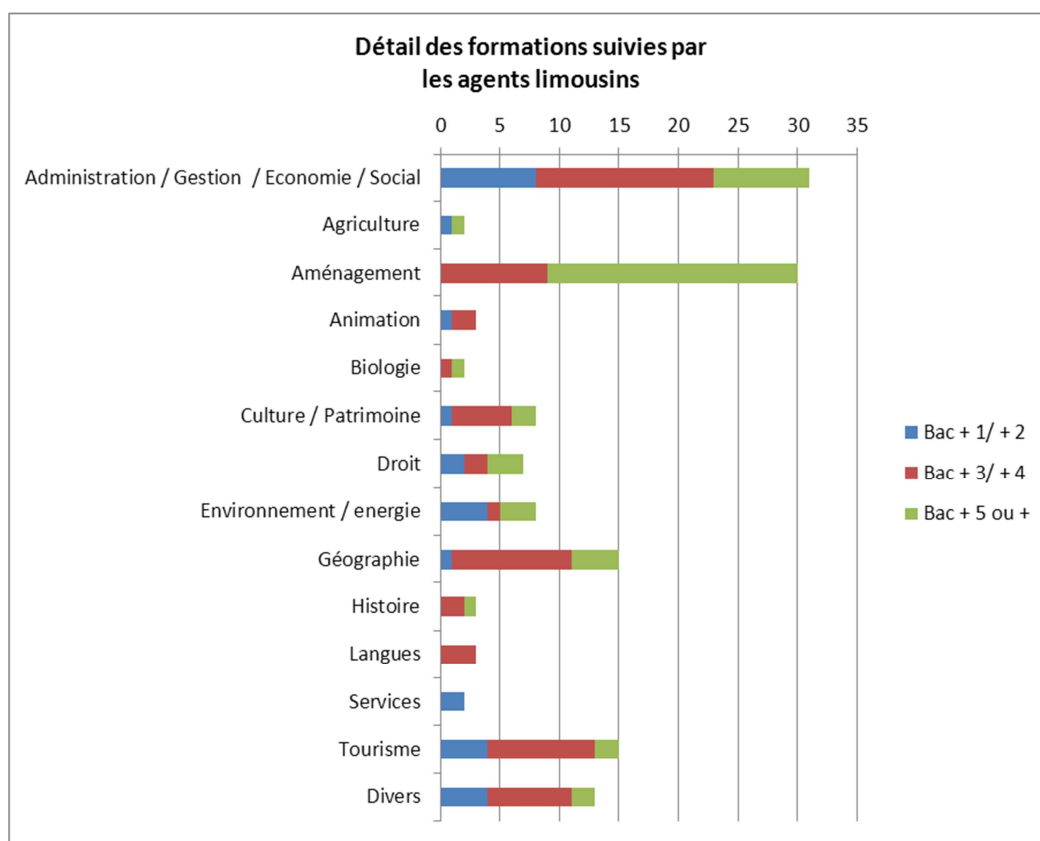
58 réponses

Les agents limousins ont suivi un parcours de formations complet et parfois long puisque tous ont au moins un Bac + 3 / Bac + 4.

71 % d'entre eux ont au moins un BAC + 5. Certains en ont même 2, d'autres sont allés jusqu'à un BAC + 8.

63 % des agents enquêtés sont sortis d'un cursus de formation diplômante après l'an 2000, ce qui laisse penser qu'ils sont plutôt jeunes.

**Des nombreuses formations initiales, variées, conduisent à l'exercice du métier d'agent de développement :**



58 réponses

L'ensemble des formations suivies sont détaillées en annexes et classées selon les thématiques reprises ci-dessus.

Les cursus de formations sont très variés (119 formations citées) et restent logiques pour occuper un poste d'agent de développement pour la quasi-totalité des enquêtés.

Les parcours atypiques de formation restent exceptionnels (3/4 agents).

Par ailleurs, seuls un ou 2 cas ont des formations qui n'ont pas ou peu à voir avec leur poste actuel. C'est l'évolution de leur poste au sein de la structure qui les a conduits à un poste d'agent de développement.

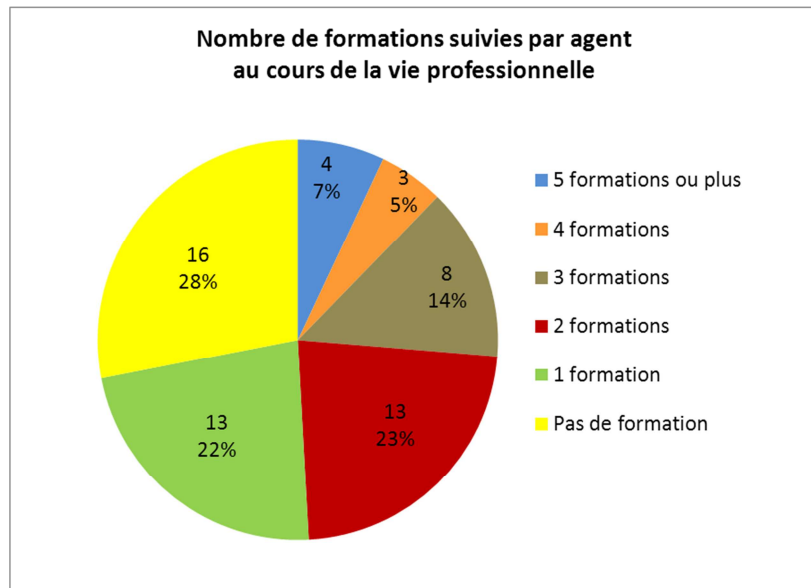
**32 professionnels ont pointé les aspects qui leur semblent avoir manqué au cours de leur cursus de formation initiale (détail des réponses en annexes).**

Ceux qui sont le plus souvent cités sont :

- La déclinaison opérationnelle des enseignements théoriques à travers des approches pratiques davantage développées,
- Ce qui a trait au code des marchés publics (procédures et réglementation, rédaction d'un appel d'offre...),
- Une culture générale relative aux collectivités locales (le paysage institutionnel, les compétences, le fonctionnement politique, administratif et financier)
- De la technicité (conduite de réunions, méthodologie de projet, accompagnement de porteurs de projets...).

### 3) LES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE.

**Une majorité d'agents s'est formée au cours de son activité professionnelle :**



57 réponses

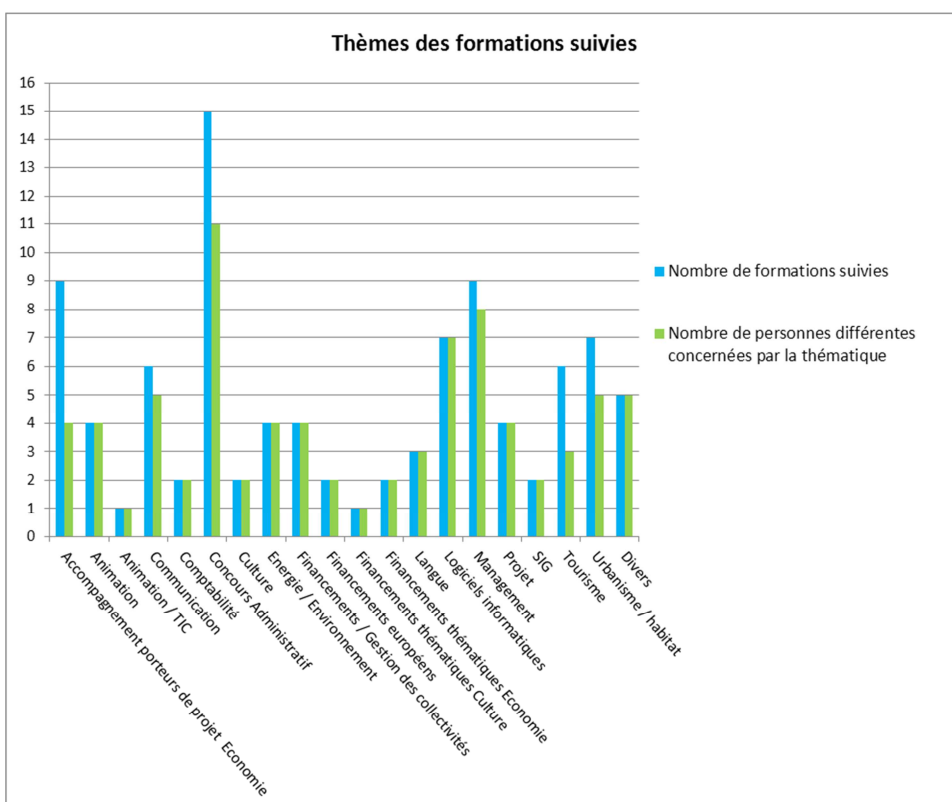
Malgré un bon niveau de diplôme des agents (cf. les formations qualifiantes), suivre une formation au cours de la vie professionnelle n'est pas rare parmi les agents limousins.

En effet, seules 16 personnes déclarent n'avoir suivi aucune formation après leur formation initiale (dont 7 qui l'ont terminée après 2005), tandis que 15 (26 %) en ont suivi au moins 3.

Bien que pratiquée, on ne peut pas considérer que la culture de la formation professionnelle soit très développée.

**Des thèmes de formations variés mais une prédominance des préparations aux concours :**

**95 formations ont été citées** par les agents et représentent 76 personnes (sachant qu'une personne est comptabilisée autant de fois qu'elle a suivi une formation).



42 agents ont répondu à la question.

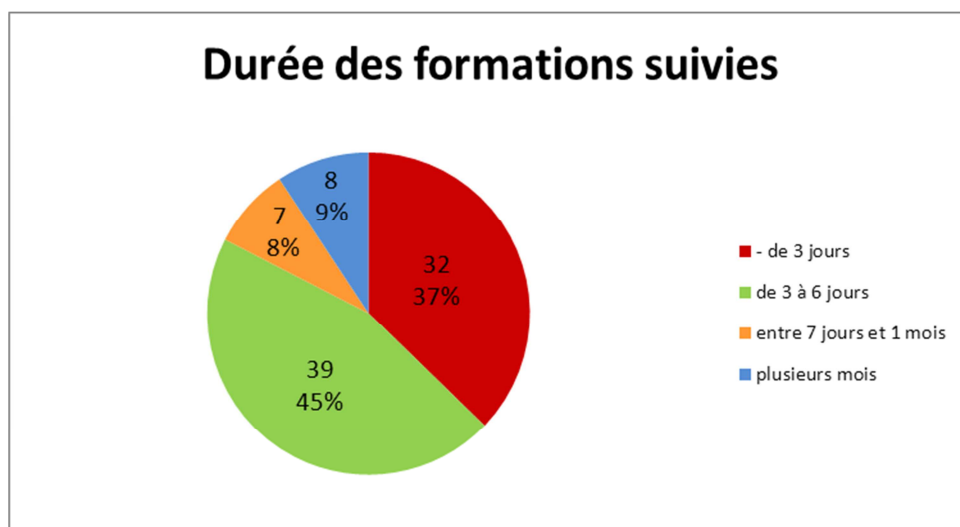
L'ensemble des formations suivies sont détaillées en annexes et classées selon les thématiques reprises ci-contre.



Notons que la préparation aux concours administratif est considérée comme une étape de formation, et c'est le type de formation le plus souvent cité. La préparation aux concours a concerné 11 personnes, soit 19 % des agents qui ont répondu et 26 % des agents qui ont participé à une formation au cours de leur activité professionnelle.

Sont ensuite cités l'accompagnement des porteurs de projets (le plus souvent dans le domaine économique), et le management, ce qui est cohérent si on établit le parallèle avec le panel de personnes qui a répondu : 8 agents qui interviennent sur une mission en lien avec l'économie sur 35 qui ont une mission thématique, et 24 qui ont une fonction d'encadrement.

### Des formations de courte durée :



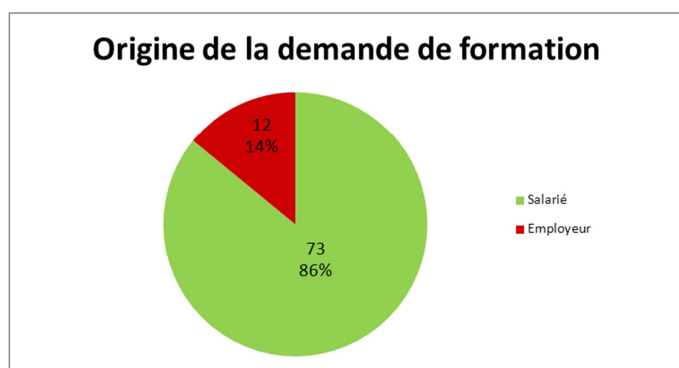
*37 agents ont répondu à la question*

Sur 95 formations citées, 86 seulement ont été précisées en matière de durée :

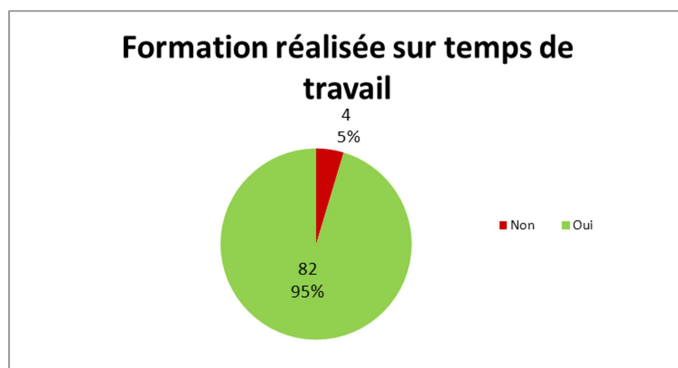
- 37 % ont duré moins de 3 jours,
- 45 % entre 3 et 6 jours,
- 8 % entre 7 jours et 1 mois,
- 9 % plusieurs mois.

La durée des formations courtes (moins de 7 jours) représente donc la plupart des formations suivies. Les formations plus longues (plus de 7 jours) concernent principalement la préparation aux concours (9 personnes) et l'apprentissage de l'anglais (2 personnes).

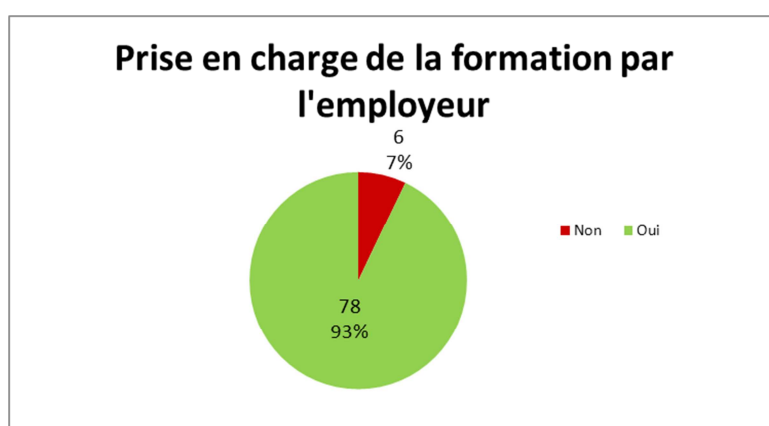
## Contexte de la participation d'un agent à une formation



37 agents ont répondu, 86 précisions sur 95 formations



37 agents ont répondu, 85 précisions sur 95 formations



36 agents ont répondu, 84 précisions sur 95 formations

Dans la très grande majorité, la demande de formation vient du salarié, elle est prise en charge par l'employeur et est réalisée sur le temps de travail. Cela laisse penser que le salarié peut bénéficier d'une grande autonomie pour choisir les formations qu'il juge nécessaires à son perfectionnement.

Les formations qui ne sont pas prises en charge par l'employeur sont le plus souvent des formations longues (anglais, préparation aux concours...).

#### 4) LES PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES AGENTS DE DEVELOPPEMENT LIMOUSINS

Les activités au cœur du métier d'agent de développement ont été synthétisées à travers les 10 missions suivantes :

- Conduire des diagnostics territoriaux
- Contribuer à la construction d'une stratégie de développement
- Concevoir, formaliser des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels
- Conduire, mettre en œuvre, gérer des programmes, contrats, procédures ou projets opérationnels
- Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux,
- Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projets (aspect méthodologique)
- Apporter une expertise sur une thématique (aspect conseil / technicité)
- Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe
- Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre
- Réaliser une veille

Les agents devaient préciser la part que représente chacune de ces activités dans leur poste actuel :

- leur activité principale,
- une activité importante,
- une activité ponctuelle,
- une activité exceptionnelle,
- une activité absente.

Conscients que la part que ces activités représentent sur le terrain et ce qu'elles devraient représenter idéalement peut être différente (toujours au regard du poste occupé par l'agent), chacun était invité à répondre à la question, d'une part sur sa situation réelle et d'autre part sur une situation qu'il jugerait idéale.

Les graphiques suivants présentent dans un premier temps la répartition des missions dans la réalité, dans un second temps la répartition des missions dans l'idéal puis un comparatif entre les deux situations.

##### Dans la réalité

➤ **Les activités qui représentent l'essentiel des missions des agents limousins sont, dans l'ordre** (mission principale + mission importante) :

- La mobilisation des acteurs locaux et l'animation de réseaux (80 % des répondants),
- La conduite, la mise en œuvre et la gestion des contrats / procédures (78 %)
- La conception et formalisation des programmes, contrats, projets opérationnels (67 %)
- Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projets (53 %).

Parmi ces activités, c'est celle de « conduire, mettre en œuvre et gérer des programmes » qui est citée le plus souvent comme étant l'activité principale (44 % de répondants).

➤ En revanche, certaines activités sont plus ponctuelles et/ou exceptionnelles :

- Conduire des diagnostics territoriaux (71 %)
- Réaliser une veille (69 %)
- Contribuer à l'évaluation des politiques publiques et actions mises en œuvre (environ 69 %),
- Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe (67 %)

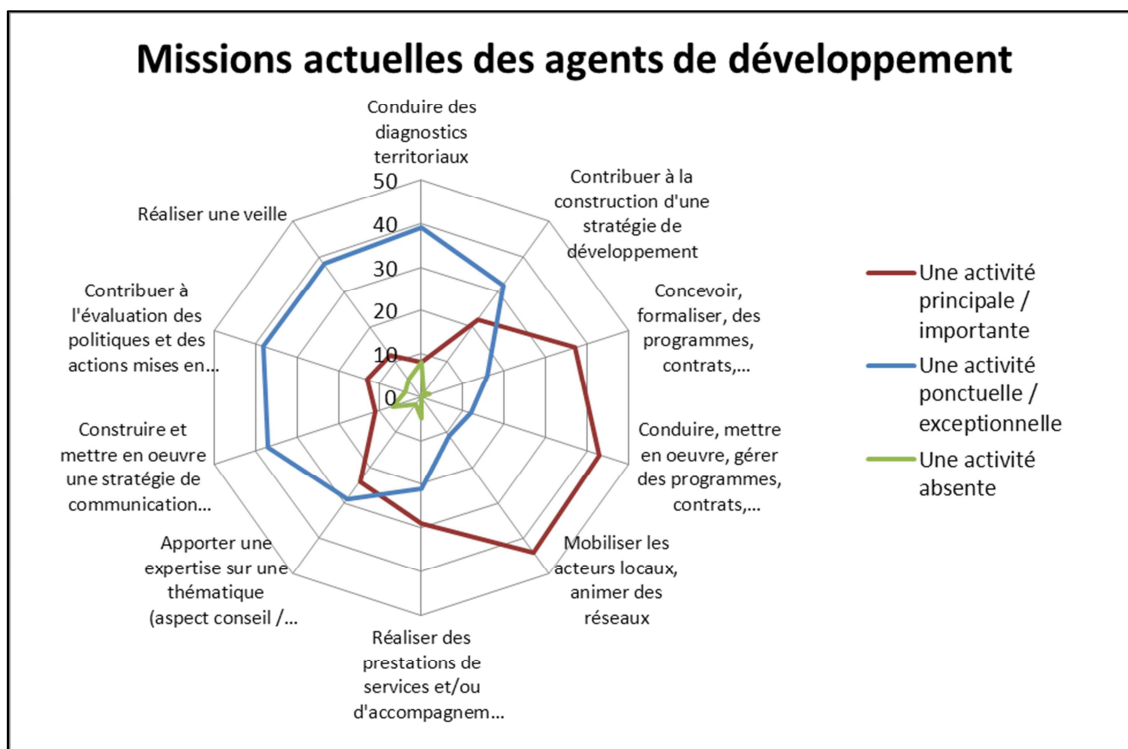
Et dans une moindre mesure,

- Contribuer à la construction d'une stratégie de développement (58%) et
- Apporter une expertise sur une thématique / conseil (environ 53 %).

Pour ce qui est des diagnostics, de l'évaluation et de la communication, voire la construction d'une stratégie de développement, c'est probablement parce qu'il s'agit de missions souvent externalisées.

De plus, à part la veille et l'évaluation qui peuvent être des activités réalisées sur la durée, il s'agit de missions qui sont généralement ponctuelles étant donné que les structures employeuses des agents de développement sont majoritairement des territoires de projets.

A noter que « conduire des diagnostics » et « construire et mettre en œuvre une stratégie de communication » sont les items qui ont été le plus souvent cités comme des activités absentes des missions des agents qui ont répondu.



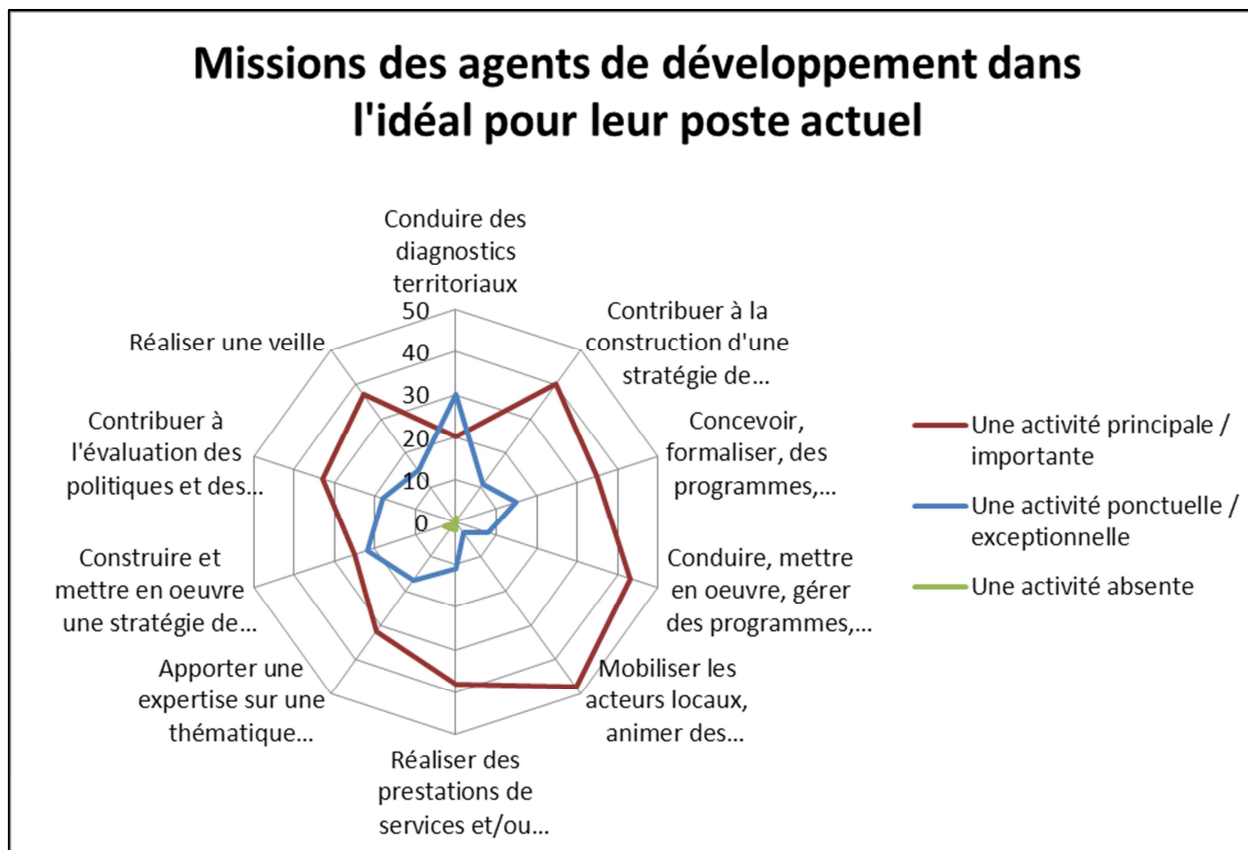
55 réponses

#### Dans l'idéal

- **Les activités qui devraient représenter l'essentiel des missions des agents, selon eux au regard de leur poste actuel, sont dans l'ordre** (mission principale + mission importante) :
- La mobilisation des acteurs locaux et l'animation de réseaux (94 % des répondants),
  - La conduite, la mise en œuvre et la gestion des contrats / procédures (84 %)
  - Contribuer à la construction d'une stratégie de développement (78 %)
  - Réaliser des prestations de service et/ ou d'accompagnement de porteurs de projets - aspect méthodologique (75 %)
  - Réaliser une veille (71 %)
  - La conception et formalisation des programmes, contrats, projets opérationnels (70 %)
  - Contribuer à l'évaluation des politiques publiques et actions mises en œuvre (65 %),
  - Apporter une expertise sur une thématique / conseil (63 %).
  - Et dans une moindre mesure « construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe » (50%).

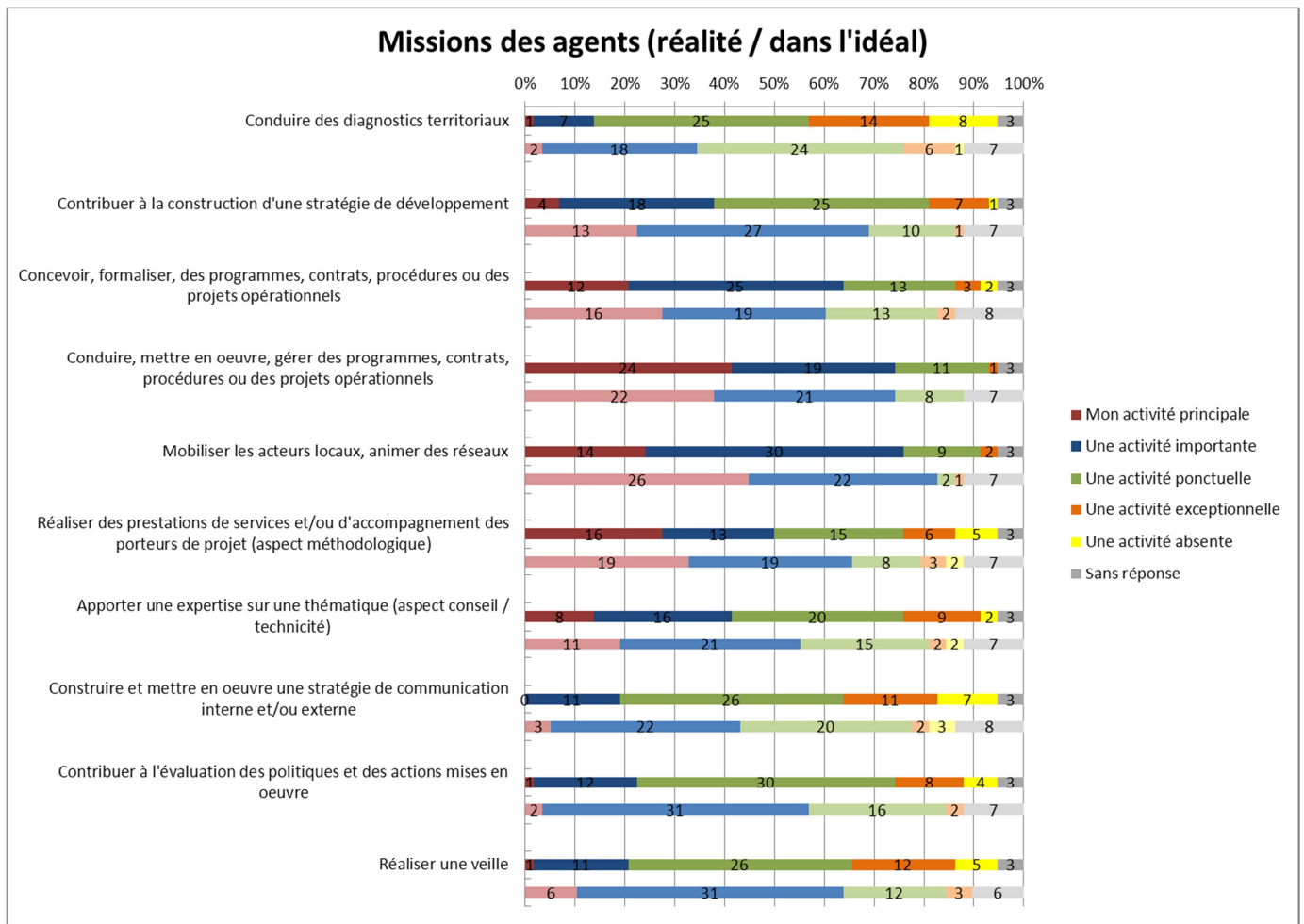
Parmi ces activités, comme pour ce qui se pratique dans la réalité, c'est celle de « mobiliser des acteurs locaux et animer des réseaux » qui est citée le plus souvent comme devant être l'activité principale (51 % de répondants).

On constate que seule 1 mission est majoritairement considérée comme devant être ponctuelle / exceptionnelle « Conduire des diagnostics territoriaux » (59 %) alors que dans la réalité, on constate qu'il y en a 5 de plus : « réaliser une veille », « évaluation », « mettre en œuvre une stratégie de développement », « expertise / conseil » et « communication ».



51 réponses

L'ensemble des 10 activités identifiées correspond bien à l'idée que les agents se font de leur métier puisque les activités qui devraient être absentes de leur poste, selon eux, ne recueillent jamais plus de 6 % des réponses (3 personnes) et ce score concerne la mission « Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe ».



Dans le schéma idéal selon les agents, on observe une volonté de trouver un certain rééquilibrage dans l'exercice de l'ensemble de ces activités, tout en conservant la mobilisation d'acteurs et la mise en œuvre de procédures contractuelles comme des activités principales.

Notons notamment le souhait de passer plus de temps sur des activités de veille et de construction de stratégie de développement, de mise en œuvre de programmes / contrats, mais aussi sur de la communication et de l'accompagnement de porteurs de projets.

On constate qu'entre la réalité des missions exercées par les agents dans leur poste et ce qui leur semblerait idéal, la tendance est à accroître l'importance de l'ensemble des activités excepté la conception de programmes, tout en conservant globalement la hiérarchie de ce qui se passe dans la réalité.

On peut s'interroger sur plusieurs points :

- ♦ **A quoi est dû le décalage entre la réalité et l'idéal ?**
  - Une demande politique qui néglige certains aspects du développement local et des agents qui « se contentent » de répondre aux besoins exprimés des élus ?
  - Un manque de temps pour aller plus loin sur les missions qui représentent le cœur de métier / ou l'apparition de missions "parasites" chronophages qui écartent les agents de leurs missions de base ? Cette piste est étayée par la question ouverte qui suit.
  - Le sentiment de ne pas "savoir faire" comme peut le laisser penser l'analyse des résultats de l'enquête concernant les compétences et les besoins de formation.
  - ...

- ♦ **Si les agents souhaitent accroître l'importance donnée à certaines missions, c'est :**
  - soit que ces missions sont réalisées par quelqu'un d'autre. Et dans ce cas on peut se demander : par qui ? Pourquoi ? Est-ce bien des personnes adaptées et compétentes ?
  - soit qu'elles ne sont pas mises en œuvre ou très peu. Et dans ce cas, on peut s'interroger sur la qualité et la pertinence des actions mise en œuvre, leur impact sur le développement des territoires...
  
- ♦ **Accroître l'importance de certaines missions nécessite d'y consacrer du temps.** Quelles missions actuellement réalisées doivent être réduites pour le permettre ? Sinon, cela signifie que l'ensemble de ces missions doivent être réparties sur plusieurs personnes pour qu'elles soient toutes assurées ; ou que l'impasse est faite sur certains aspects utiles au développement local.

Une question ouverte permettait aux agents de compléter les items (cf. liste complète en annexes).

Parmi les principaux items ajoutés, se trouvent la gestion administrative et financière de la structure, ainsi que la coordination et le management de l'équipe, qui représentent des activités importantes.

Près de la moitié des agents qui ont cité la gestion administrative et financière souhaiterait que cette activité occupe une place moindre dans l'idéal (3 personnes). Les échanges entre agents à l'occasion de diverses réunions témoignent que la gestion administrative et financière des structures et programmes est chronophage et occupe une place très importante des missions de la plupart des agents de développement.

## 5) LES COMPETENCES CLEFS DES AGENTS

7 blocs de compétences clefs pour le métier d'agent de développement ont été identifiés :

- Compétences d'Etude
- Compétences d'Aide à la décision
- Compétences de Conduite de projet
- Compétences d'Animation
- Compétences de Communication
- Compétences d'Evaluation
- Compétences d'Accompagnement

Chaque bloc regroupe plusieurs compétences comme détaillé en annexe 1.

Pour chacune d'entre elles, les agents étaient invités à préciser :

- si cette compétence est, dans le cadre de leur poste actuel, indispensable, utile, non attendue.
- comment ils se sentent vis à vis de cette compétence : expert, à l'aise, "système D", non compétent.
- le mode d'acquisition principal de cette compétence : formation initiale, formation au cours de l'activité professionnelle, l'expérience et le réseau.
- s'ils sont en attente d'une formation pour cette compétence.

Pour chaque question, une seule réponse était possible.

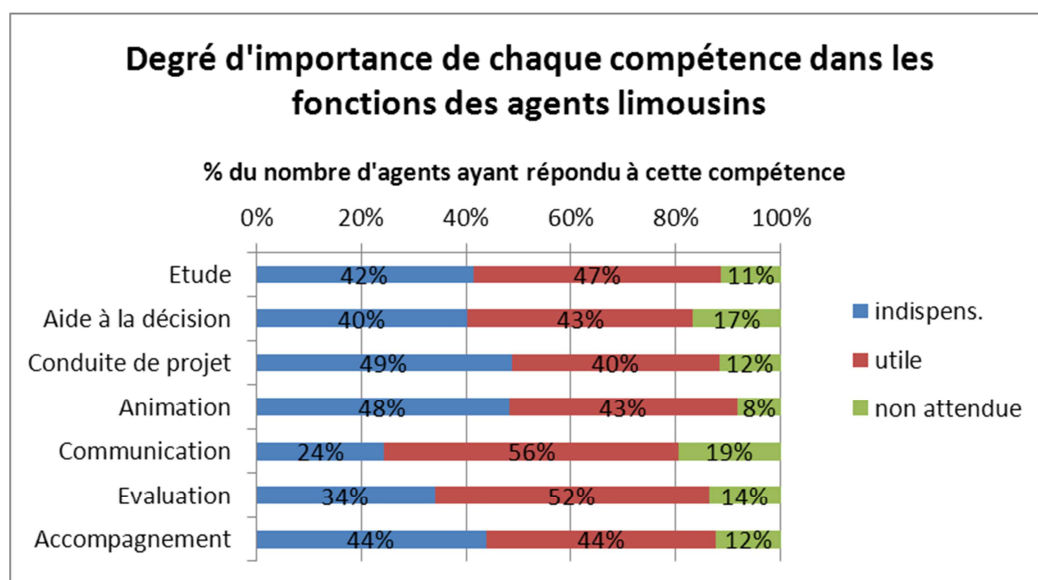
Comme le montre le tri à plat qui relate les réponses en annexes, il s'agissait d'une question fastidieuse et longue. Aussi, certains agents ont abandonné le questionnaire au cours de cette question, ce qui explique que tous les blocs de compétences n'ont pas le même nombre de réponses.

Pour chaque question, une moyenne des réponses recueillies pour l'ensemble des items du bloc de compétences a été calculée (moyenne brute, cf. en annexe) puis chaque bloc a été recalculé sur une base 100 afin de faciliter les comparaisons.

Les graphiques suivants présentent la synthèse par bloc de compétences des moyennes ramenées sur une base 100.

### Degré d'importance de chaque blocs de compétences dans le poste de l'agent

Moyennes  
calculées  
sur une  
base 100



Entre 44 et 51 réponses selon les items proposés, les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers.

Si l'on additionne, au sein de chaque bloc, le nombre de personnes considérant qu'il s'agit de compétences indispensables ou utiles, chacun recueille au moins 80 % des suffrages.

Ce qui confirme qu'il s'agit de blocs de compétences clefs pour exercer le métier d'agent de développement.



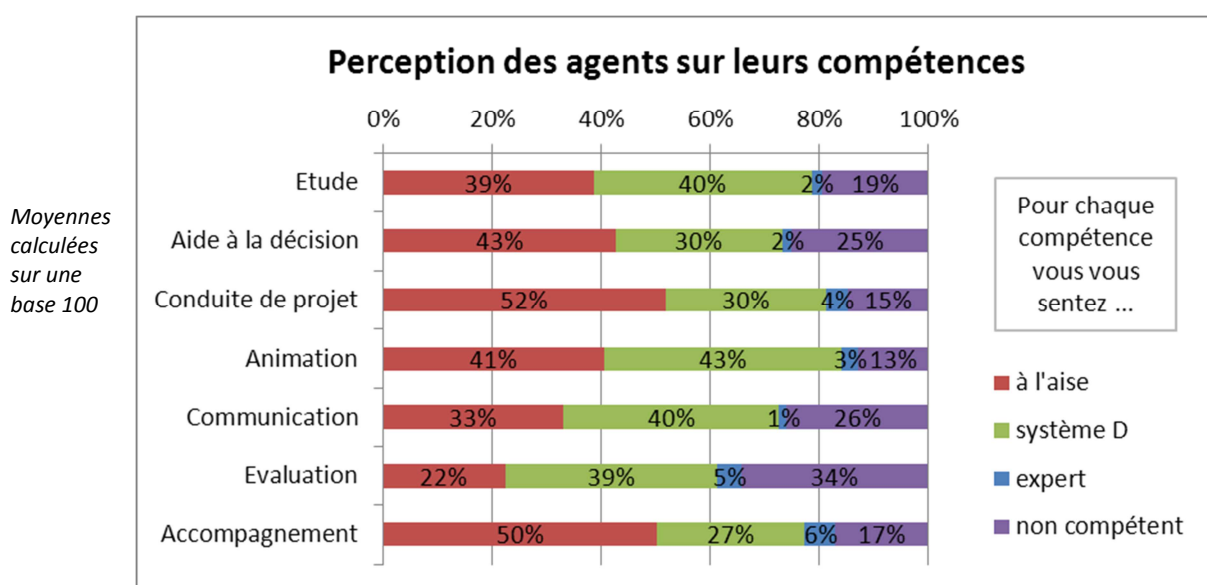
Les blocs de compétences les plus mobilisés sont, dans l'ordre, les compétences d'animation, d'étude, de conduite de projet et d'accompagnement de porteurs de projets.

L'analyse par degré d'importance révèle que :

- les blocs de compétences relatifs à la « conduite de projet » et à « l'animation » sont ceux qui sont le plus souvent **cités comme indispensables** (49 et 48 %) alors que ceux qui le sont le moins pour cette modalité sont la communication et l'évaluation (24 et 34 %).
- les blocs de compétences qui arrivent en tête pour les compétences **non attendues** sont la communication (19 %) et l'aide à la décision (17%).

A noter que sur 34 compétences proposées, 18 sont citées comme indispensables par la majorité des agents, dont les principales sont l'écoute de porteurs de projets (36 personnes) pour le bloc « accompagnement », la méthodologie de projet (35 personnes) et le montage de partenariats (30 personnes) pour le bloc « conduite de projet », la conduite de réunion et les techniques d'animation (32 personnes) pour le bloc « animation ».

### La perception des agents de leurs compétences



Entre 42 et 51 réponses selon les items proposés, les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers.

Les agents ont majoritairement signalé être à l'aise ou pratiquer le "système D" sur l'ensemble de ces compétences avec en tête les blocs « animation » (84%), « conduite de projets » (82%), « étude » (79%) et « accompagnement » (77%).

Ceux qui se sentent experts sont très rares, le bloc de compétences affichant le plus d'agents dans cette modalité, « l'accompagnement de porteurs de projets », ne recueille que 6 %.

Les compétences de « conduite de projet » et « accompagnement » sont celles pour lesquelles ils sont le plus à l'aise. Le "système D" prédomine dans les compétences « d'animation » et « d'études ».

C'est en matière de compétences d'évaluation, principalement, que les agents se sentent au contraire le moins compétents (34 %), puis dans les compétences de communication (26%) et d'aide à la décision (25%). Cette information est à mettre en relation avec le degré d'importance de ces missions dans le poste des agents : il s'agit des 3 blocs de compétences qui faisaient apparaître les plus petits scores de la modalité « compétence indispensable » et les plus grands de la modalité « compétence non attendue ».

On peut donc s'interroger si c'est parce que ces compétences sont peu mobilisées que les agents ont peu développé le sentiment de compétence, ou si c'est parce qu'ils se sentent globalement peu compétents qu'ils minorent leur importance dans leur poste actuel.

### **Analyse par bloc de compétences**

#### Bloc de compétences « étude » :

Les agents se sentent plutôt à l'aise mais le "système D" prédomine pour les compétences de « veille » (25 personnes).

De même, la compétence « techniques prospectives » arrive ex-aequo pour les modalités "système D" et non compétent (22 personnes). A signaler qu'il s'agit de la compétence, parmi les 34 proposées, qui affiche le plus grand nombre d'agents ne se sentant pas compétents alors qu'en parallèle la majorité des répondants a jugé cette compétence indispensable (14 personnes) ou utile (27 personnes).

#### Bloc de compétences « aide à la décision » :

Pour les compétences liées à la stratégie de territoire et l'aide à la décision, les agents se disent à l'aise tandis que pour le « benchmarking »<sup>1</sup> c'est le "système D" qui prévaut. Enfin, la modalité « non compétent » est celle qui affiche le plus d'agents pour la compétence « éthique du développement »<sup>2</sup> (17 personnes).

#### Bloc de compétences « conduite de projet » :

Pour la majorité de ces compétences, les agents se sentent à l'aise mais,

- le "système D" arrive en tête concernant la compétence « savoir présenter son projet pour y faire adhérer / convaincre » (22 personnes) alors que la majorité des personnes jugent cette compétence indispensable (24 personnes).
- « non compétent » représente la modalité qui affiche le plus gros score pour la compétence « Susciter des actions de lobbying<sup>3</sup> » considérée comme utile par la moitié des agents.

#### Bloc de compétences « animation » :

Le sentiment de compétence est assez équilibré entre ceux qui se sentent à l'aise et ceux qui pratiquent le "système D" pour ce bloc de compétences. A noter toutefois que le "système D" prédomine pour la compétence « conduite de réunion et techniques d'animation » (20 personnes) alors qu'il s'agit d'une des compétences qui arrive en tête parmi les 18 qui sont jugées indispensables par la majorité des agents (32 personnes).

---

<sup>1</sup> **Benchmarking** : Démarche consistant à étudier des réalisations, des dispositifs, des modes opératoires mis en œuvre dans des organisations ou des collectivités non concurrentes pour les transposer dans son organisme ou sa collectivité.

<sup>2</sup> **Ethique** : Art de définir la conduite à tenir lorsque dans une situation donnée, la morale et/ou la loi ne suffisent pas à déterminer l'action de manière satisfaisante ou proposent des conduites contradictoires.

<sup>3</sup> **Lobbying** : Ensemble d'actions visant à se faire connaître de décideurs supra territoriaux et à influencer leurs décisions en faveur du territoire.

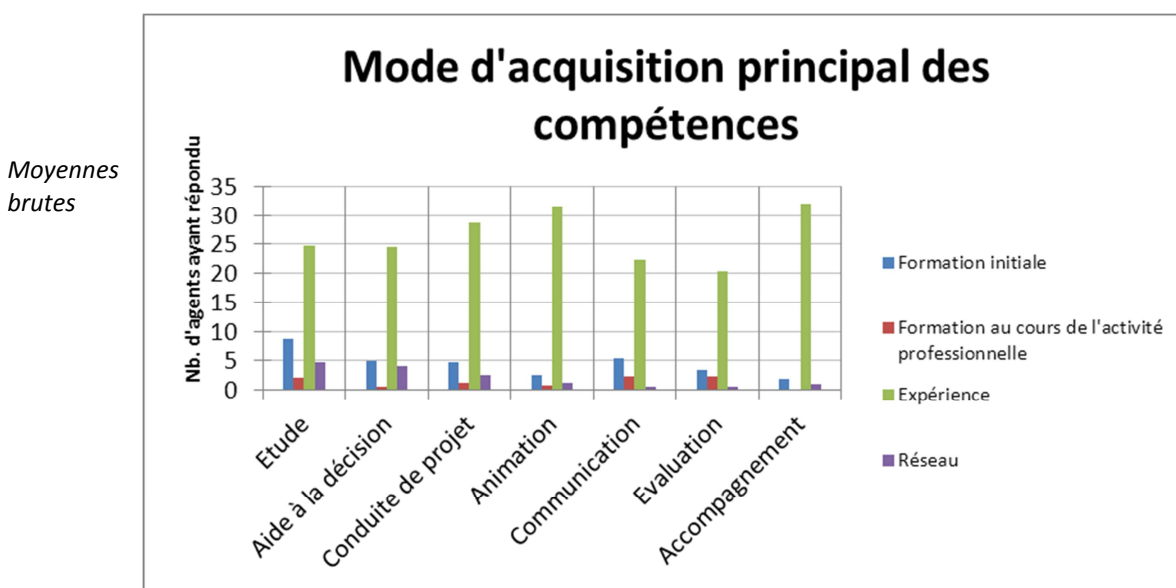
### Bloc de compétences « communication » et « évaluation »

C'est le "système D" qui prévaut. A noter que la compétence « pilotage par objectif » dans le bloc « évaluation » affiche toutefois le plus gros score pour la modalité « non compétent » (18 personnes) alors que cette compétence est jugée utile par la majorité des agents.

### Bloc de compétences « accompagnement »

Les agents se sentent assez largement à l'aise excepté pour la compétence « marketing territorial » pour laquelle le "système D" prédomine (22 personnes) et le nombre d'agents qui ne se sentent pas compétents est assez élevé (16 personnes).

### L'expérience comme principal mode d'acquisition des compétences :



Entre 40 et 51 réponses selon les items proposés, les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers.

Sans grande surprise, c'est l'expérience qui est citée comme principale source d'acquisition pour l'ensemble des blocs de compétences.

Est-ce parce que la formation initiale donne les bases de la compétence et que l'individu la perfectionne avec l'expérience, ou est-ce simplement qu'avec le temps on oublie ce qui nous a été enseigné en formation initiale et qu'on a le sentiment que l'on a tout appris sur « le terrain » ?

A noter que c'est le bloc de compétences « Etude » qui affiche le plus grand nombre d'agents qui ont répondu « formation initiale ». Ceci est dû à la compétence de « diagnostic » qui ressort comme la seule, parmi les 34 items proposés, pour laquelle la principale source d'acquisition est la formation initiale.

La formation initiale est assez souvent citée également pour les compétences « méthodologie de projet » et technique de communication »

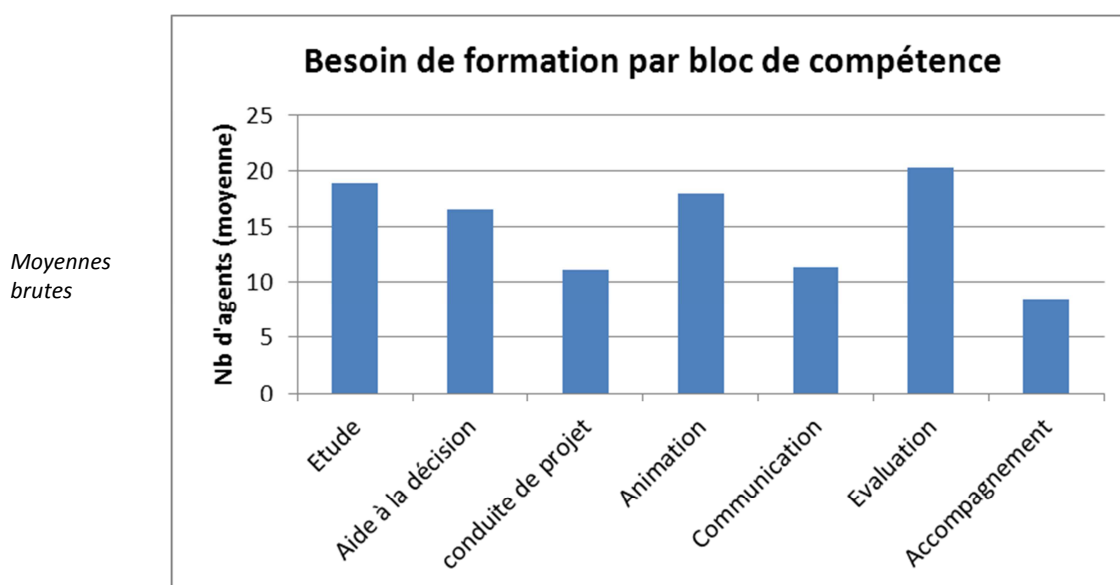
## 6) DES BESOINS DE FORMATION POUR L'ENSEMBLE DES COMPETENCES

Les agents de développement qui ont répondu ont confirmé le besoin de formation exprimé lors du temps fort de l'ADELIM organisé le 1<sup>er</sup> juillet 2011 à Bénévent l'Abbaye (Creuse).

En effet, l'ensemble des blocs de compétences fait l'objet d'attentes de formation, et cela pour les 34 items proposés. Des formations par bloc de compétences sont donc à envisager.

Cependant, il faut souligner que les agents qui ont répondu à l'ensemble des questions relatives aux compétences ont majoritairement indiqués par leurs réponses qu'ils souhaitent **des formations sur plusieurs compétences couvrant plusieurs blocs**.

Sur l'ensemble des agents qui ont répondu à la question sur les compétences, seuls 4 n'ont pas indiqué être en attente d'une formation.



Entre 4 réponses pour les compétences qui ont le moins d'agents intéressés par une formation et 26 pour celles qui en rassemblent le plus, sur 40 à 51 agents qui ont répondu à l'ensemble des questions par compétence (les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers).

On constate que les compétences relatives aux blocs « évaluation », « étude », « animation » et « aides à la décision » sont, dans l'ordre, celles pour lesquelles il y a le plus d'attente de formation.

Notons que le bloc « évaluation » arrive en tête en besoin de formation alors qu'il est parmi les 2 blocs de compétences qui sont le moins souvent cités comme indispensables à l'échelle de l'ensemble du panel d'agents enquêtés (l'autre était le bloc « communication»), mais qu'il était aussi celui pour lequel les agents se sentaient globalement peu compétents.

**Les compétences pour lesquelles il y a le plus d'attentes en matière de formation (plus de 20 personnes) sont :**

**- Compétences d'étude :**

- Techniques prospectives (26 personnes),
- Etablir un cahier des charges (21 personnes)
- Veille stratégique, intelligence économique (20 personnes)

**- Compétence d'aide à la décision:**

- Stratégie de territoire (21 personnes),

**- Compétences d'animation :**

- Conduite de réunions et techniques d'animation (22 personnes).
- Dynamique de groupe, organisation de la consultation (21 personnes)

**- Compétences d'évaluation :**

- Evaluation des politiques publiques (21 personnes)
- Techniques d'évaluation (23 personnes)

Notons qu'aucune compétence des blocs « communication », « conduite de projet » et « accompagnement » ne ressort de manière forte (moins de 20 personnes).

Pour le premier bloc, c'est probablement parce qu'il s'agit de compétences peu attendues ou jugées pas indispensables, et elles sont souvent externalisées, pour les deux autres, c'est d'avantage parce qu'on a mis en évidence qu'il s'agit des blocs de compétences jugés souvent indispensables et sur lesquels les agents se sentent les plus à l'aise.

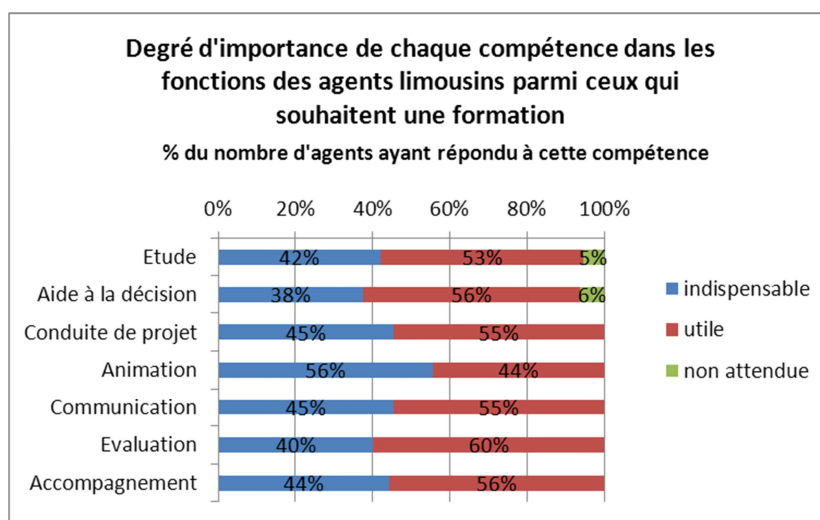
Si l'on analyse le degré d'importance des blocs de compétences parmi les agents qui souhaitent une formation, on constate que :

- Contrairement à ce qu'on pouvait attendre, les blocs de compétences ne sont pas jugés majoritairement indispensable par les agents, excepté pour le bloc « animation » qui recueille 56 % des suffrages parmi les modalités proposées, qu'il y a le plus de besoins.

Toutefois, pour la plupart des blocs, **la part d'agents qui considère que ces compétences sont indispensables a augmenté**, excepté pour les blocs « aide à la décision » et « conduite de projet » pour lesquels la part s'est réduite (de 40 à 38 % pour la première, 49 à 45 % pour la seconde) ; **de même que la part des agents qui considère que l'ensemble des blocs sont utiles.**

- Qu'étonnamment, il y a des demandes de formation pour des compétences jugées comme non attendues par certains agents, même si cela reste à la marge. Cela concerne les blocs « étude » et « aide à la décision ».

*Moyennes calculées sur une base 100*

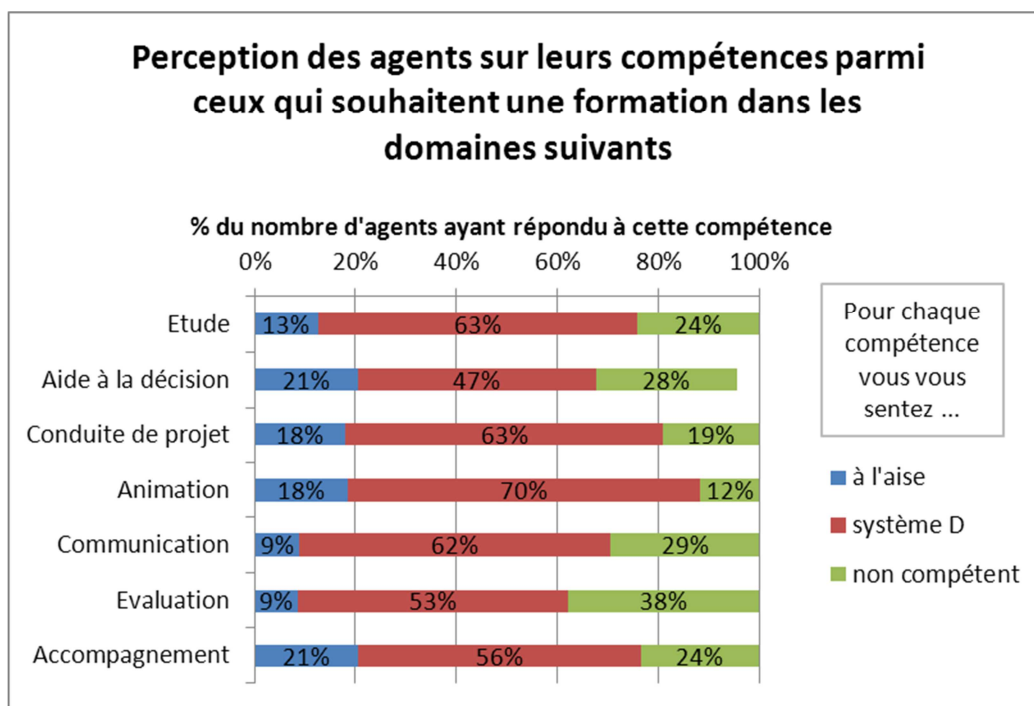


Entre 4 réponses pour les compétences qui ont le moins d'agents intéressés par une formation et 26 pour celles qui en rassemblent le plus.

Si l'on analyse le sentiment de compétence parmi les agents qui souhaitent une formation, on constate que :

- Contrairement à ce qu'on pouvait penser, les agents qui se sentent à l'aise sur un bloc de compétence sont toutefois en attente de formation sur ce bloc, même si la part de la modalité « à l'aise » est bien plus faible que sur le panel de l'ensemble des agents enquêtés.
- Et comme on pouvait s'y attendre, les agents qui souhaitent se former sont majoritairement des gens qui pratiquent le "système D" ou qui ne se sentent pas compétents. Ces 2 modalités représentent une part bien plus importante que celle du panel constitué de l'ensemble des agents enquêtés.

Moyennes calculées sur une base 100



Entre 4 réponses pour les compétences qui ont le moins d'agents intéressés par une formation et 26 pour celles qui en rassemblent le plus.

### **Au-delà des compétences dites « clefs », d'autres besoins de formation sont signalés :**

Au-delà des 34 items proposés, les agents pouvaient exprimer des thèmes de formation supplémentaires.

#### Approche thématique :

- Culture : environnement juridique (mise à jour)
- Culture : médiation culturelle
- Economie : Développement des zones d'activité en milieu rural

#### Logiciels de traitement de données :

- Excel (2 fois)
- Access : construire une base de données (2 fois)
- Révision bureautique

#### Logiciels cartographiques, visuels, géographiques, schématiques (À rattacher aux compétences d'études, d'aide à la décision et d'animation) :

- SIG
- Adobe Illustrator
- Logiciel cartographique (mapinfo...)
- Sensibilisation outils graphiques

#### Outils informatiques pour de la communication

- Réseaux sociaux
- Logiciels de conception d'outils de communication
- Infographie

Langues    Anglais (5 fois)

#### Divers :

- Gestion du temps et organisation dans le travail,
- Urbanisme
- La commande publique, notamment les marchés publics

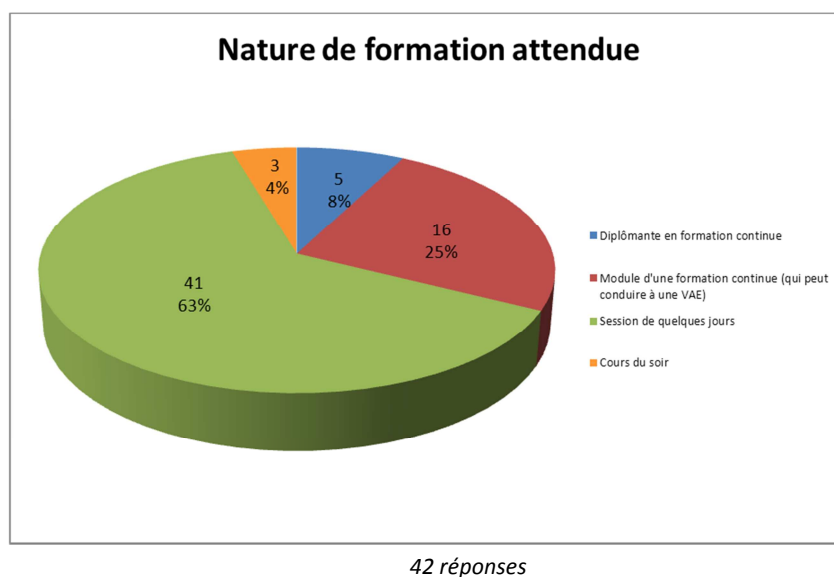
Il est intéressant de remarquer qu'à part une demande de formation sur la commande publique, notamment les marchés, les thèmes qui ont été ajoutés par les agents ne sont pas en corrélation avec les manques ressentis à la fin de la formation initiale. Probablement parce qu'ils ont été largement compensés par l'expérience, source d'acquisition principale selon les agents comme cela a été souligné précédemment.

## 7) MODALITES PRIVILEGIEES PAR LES AGENTS POUR SUIVRE UNE FORMATION

Les agents étaient invités à préciser la nature des formations attendues (diplômante en formation continue, module de formation continue, session de quelques jours, cours du soir) et la période qu'il privilégie (sur temps de travail ou hors temps de travail).

Plusieurs réponses étaient possibles.

### Les sessions de quelques jours correspondent à la nature de formation privilégiée



Parmi les formes proposées, celle de session de quelques jours est plébiscitée par l'ensemble des agents sauf un, celui-ci privilégiant l'obtention d'un diplôme en formation continue.

A souligner également qu'un quart des répondants a également sélectionné la modalité « module d'une formation continue (qui pourra conduire plus tard à une VAE) »<sup>4</sup>.

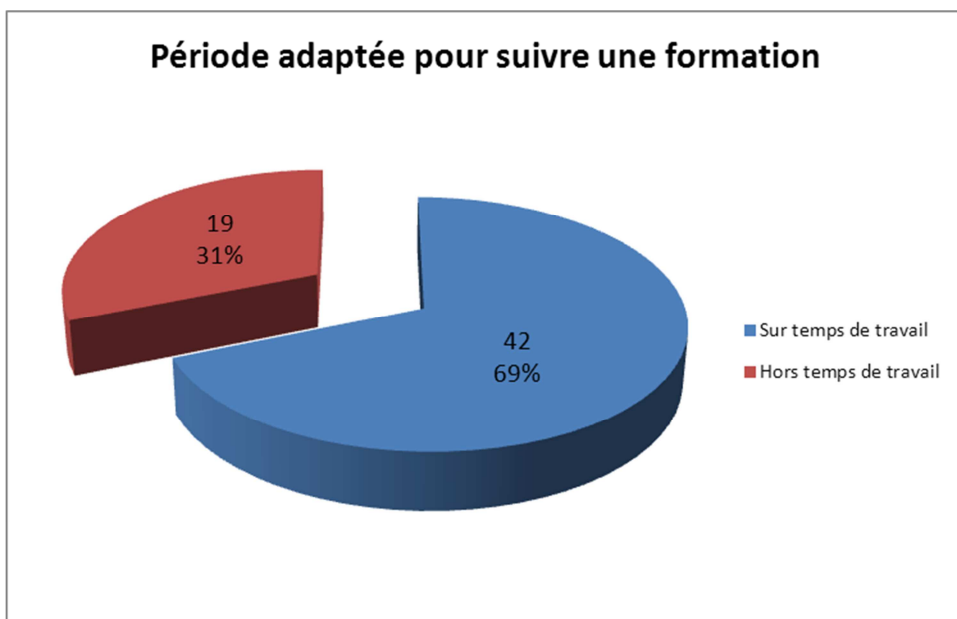
On peut en déduire que de nombreux agents ont la volonté d'obtenir de nouveaux diplômes par la démarche de la VAE mais ont le sentiment qu'il y a des connaissances constitutives de ces diplômes qu'ils n'ont pas acquis et qu'ils souhaitent préalablement combler par de "petites" formations.

---

<sup>4</sup> Une VAE (Validation des Acquis d'Expérience) est une démarche qui a vocation à obtenir un diplôme en faisant reconnaître des compétences et savoirs difficiles à valoriser car acquis via l'expérience (le plus souvent par le biais d'une activité professionnelle) et non sanctionnés par une formation diplômante.



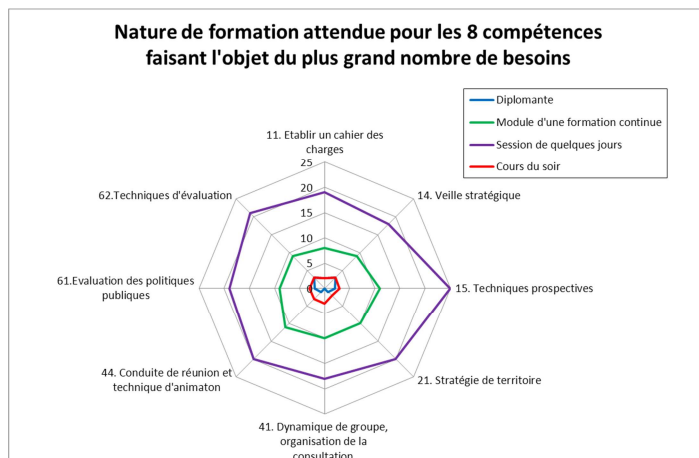
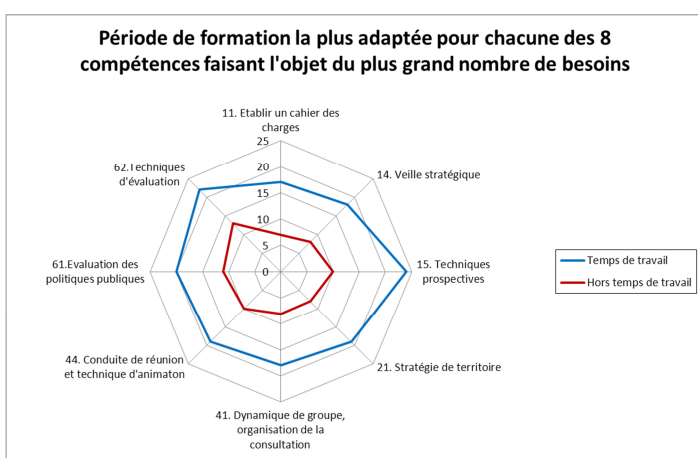
**Les formations sur le temps de travail sont plébiscitées**



43 réponses représentant 61 suffrages

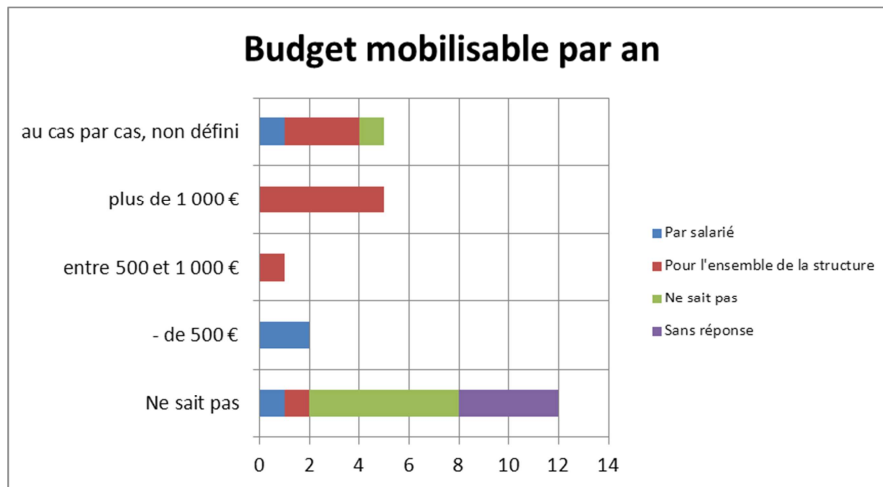
L'ensemble des agents qui ont répondu à cette question a choisi la modalité « sur temps de travail » sauf un qui a indiqué privilégier les formations hors temps de travail.

Les modalités privilégiées par le panel sont identiques pour les 8 compétences qui semblent présenter le plus de besoins en formation.



## 8) PRECISIONS CONCERNANT LA FORMATION AU SEIN DE LA STRUCTURE EMPLOYEUSE

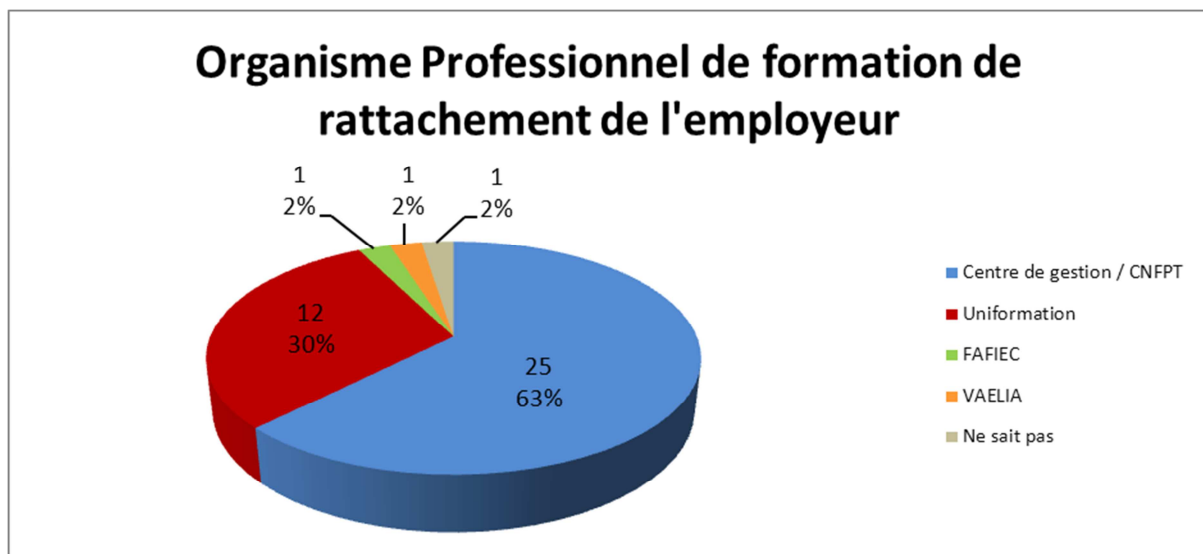
Les agents étaient invités à préciser le budget formation annuel et l'organisme professionnel de formation de rattachement de l'employeur.



34

réponses

Au regard des réponses, cette question est difficilement exploitable mais il semble que les budgets dédiés à la formation soient limités.



40 réponses

Les 40 agents qui ont répondu sont à deux tiers composés de salariés de structures publiques, logiquement rattachées au CNFPT / centre de gestion.

Pour les structures privées, elles cotisent quasiment toutes à Uniformation.

*N.B. : VAELIA a été cité mais la réponse n'est pas adaptée à la question. Il s'agit d'un organisme qui dispense des formations mais pas un organisme collecteur de rattachement.*

## ANNEXES

## Compétences clefs du développeur territorial

<b>1. Compétences d'étude</b>
11. Définir un cahier des charges
12. Identifier les sources et obtenir des données qualitatives et quantitatives pour analyser une problématique territoriale et formuler des préconisations stratégiques ou opérationnelles
13. Organiser l'appropriation de l'étude par les commanditaires et partenaires pour décision et action
14. Organiser un dispositif de veille, et apprécier la contribution des données à l'anticipation stratégique utile au territoire
15. Identifier les tendances, les enjeux, les faits porteurs d'avenir à partir des informations disponibles sur le territoire de manière à formuler pour lui des scénarii prospectifs à long terme ayant du sens pour ses habitants et ses acteurs
<b>2. Compétences d'aide à la décision</b>
21. Formuler des scénarii chiffrés qui prennent en compte les enjeux puis la faisabilité, la complexité et l'interdépendance des actions pour permettre aux élus de décider et d'établir des priorités.
22. Observer, analyser ce qui se fait sur d'autres territoires afin de dimensionner la stratégie, l'ambition, le projet jusqu'à traduire les observations issues du benchmarking <sup>5</sup> en propositions opérationnelles et adaptées au contexte
23. Identifier les circuits et les acteurs clés dans le processus décisionnel pour anticiper les conséquences d'un choix, d'une décision sur le territoire
24. Développer une réflexion éthique <sup>6</sup> pour faire face à des situations contradictoires conflictuelles, incertaines voire des situations de pression.
<b>3. Compétences de conduite de projet</b>
31. Formuler la définition d'un projet, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier (en tenant compte des processus de décisions) et l'enveloppe financière spécifique pour fédérer les acteurs du projet sur une base commune
32. Proposer la composition d'une instance de pilotage et d'une équipe de réalisation pour disposer des compétences requises par le projet aux différentes étapes
33. Mettre en place une démarche et une méthodologie pour garantir l'avancement et la qualité du processus de décision décrit, respecter l'objectif coût délai qualité du projet, maîtriser les risques inhérents au projet
34. Repérer, mobiliser et articuler les ressources financières
35. Sélectionner, assembler et dimensionner les actions et projets dont la combinaison est la plus pertinente pour atteindre les objectifs stratégiques définis par les élus
36. Identifier et étudier les opportunités, générer, organiser les partenariats techniques, financiers, humains, nécessaires à la conduite de la stratégie et des projets
37. Organiser la communication des projets et plan d'action en vue de l'intégration du projet par les décideurs, les techniciens, les acteurs locaux et les habitants
38. Proposer une action de lobbying <sup>7</sup> pour déclencher, soutenir et intégrer un projet sur le terrain
39. Superviser l'intervention d'un prestataire et définir les modalités de travail en commun pour répondre à la commande politique ou technique en s'assurant des résultats attendus.

<sup>5</sup> **Benchmarking** : Démarche consistant à étudier des réalisations, des dispositifs, des modes opératoires mis en œuvre dans des organisations ou des collectivités non concurrentes pour les transposer dans son organisme ou sa collectivité.

<sup>6</sup> **Ethique** : art de définir la conduite à tenir lorsque dans une situation donnée, la morale et/ou la loi ne suffisent pas à déterminer l'action de manière satisfaisante ou proposent des conduites contradictoires.

<sup>7</sup> **Lobbying** : Ensemble d'actions visant à se faire connaître de décideurs supra territoriaux et à influencer leurs décisions en faveur du territoire.

4. Compétences d'animation
41. Faire émerger une dynamique de groupe à partir de l'expression des intérêts individuels pour susciter la coopération et la coproduction des acteurs impliqués, mobiliser et animer des instances de concertation avec les habitants ou les acteurs de la société civile dans le cadre d'une démarche de projet de territoire
42. Positionner son rôle par rapport aux jeux des acteurs pour adopter le comportement approprié dans les diverses situations rencontrées
43. Prendre en compte les différents points de vue et d'intérêt des acteurs pour négocier des accords satisfaisants les parties
44. Appliquer les techniques de conduites de réunion pour arriver à une réflexion, à une production commune, un plan d'action ou à des décisions partagées
45. Pratiquer des techniques de médiation lors de situations conflictuelles pour déboucher sur un compromis accepté par les parties en jeu
46. Repérer et mettre en relation les acteurs majeurs pour favoriser le partage d'informations et d'éléments communs dans une optique de gouvernance, définir l'intérêt et les règles de fonctionnement d'un réseau au regard des enjeux des membres du réseau en relation avec la ou les collectivité(s) territoriale(s)

5. Compétences de communication
51. Approfondir le sens d'une problématique, élaborer des informations de synthèse pour les rendre accessibles et lisibles par les destinataires
52. Elaborer un plan de communication et veiller à sa mise en œuvre
53. Analyser la nature technique ou politique de la commande de communication institutionnelle pour mettre en œuvre les objectifs et moyens spécifiques

6. Compétences d'évaluation
61. Positionner une démarche d'évaluation pour que ses conclusions permettent d'orienter la politique de développement et le choix des programmes d'actions
62. Définir et/ou appliquer des outils d'évaluation, de contrôle permettant de mesurer l'efficacité et la pertinence d'une politique publique
63. Interpréter les écarts mis en évidence par l'évaluation jusqu'à la mise en œuvre d'actions correctives

7. Compétences d'accompagnement
71. Analyser la demande du porteur de projet pour lui proposer une offre de service adaptée et réaliste
72. Mettre en relation les experts avec les porteurs de projet pour apporter à ces derniers les aides techniques, financières et méthodologiques nécessaires à leurs projets
73. Créer un climat de confiance et une relation d'échange pour aider les acteurs à différentes étapes de leurs projets
74. Promouvoir une vision de la réalité territoriale pour influencer les projets des acteurs dans le sens de l'intérêt général ou des orientations politiques du territoire

Ces compétences ont été listées et classées ainsi par l'ARADEL dans le cadre de ses travaux, et notamment du document suivant : « Les cahiers du Développeur économique n°8 – octobre 2005 : Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial »

## LES PROFILS D'EMPLOIS ACTUELS

### 1. Intitulé des postes :

Intitulé du poste	Nb d'agents
Adjoint administratif	1
Agent de développement local	1
Animateur Démarche Collective Territorialisée	2
Animateur du Pôle Local d'Accueil	2
Animateur gestionnaire Leader	1
Animateur Tourisme LEADER	1
Chargé de Développement - chef de projet	1
Chargé de développement économique	1
Chargé de développement économique - animateur territorial	1
Chargé de mission	7
Chargé de mission accueil	2
Chargé de mission accueil économie (PLA)	1
Chargé de mission Pôle Local d'Accueil	1
Chargé de mission Agenda 21	2
Chargé de mission coopération	1
Chargé de mission développement culturel - Responsable du pôle éducation - culture - patrimoine.	1
Chargé de mission développement local - Animateur de la Démarche Collective Territorialisée	1
Chargé de mission habitat	2
Chargé de mission responsable d'un Guichet Unique Habitat	1
Chargé de mission patrimoine	1
Chargé de mission TIC	1
Chargé de mission vie associative	1
Chargé de mission, chef de projet	1
Chargé d'études et formations	1
Chargée de développement local	1
Chef de projet	4
Chef de projet Leader et chargé de mission Habitat	1
Chef de projet Pays	5
Chef de projet Pays - animateur Leader	1
Conseiller Info Energie	1
Directeur	2
Directeur MJC Centre social	1
Gestionnaire administratif et financier	1
Responsable Administratif et Financier Service Jeunesse - Agent Pôle Technique	1
Responsable de la cellule « grandes infrastructures et aménagement du territoire »	1
Responsable développement économique	1
Responsable du développement et des ressources humaines	1
Responsable du pôle Développement durable et Climat	1
<b>Total</b>	<b>57</b>

**Noms des postes, retraités pour être classés par type d'intitulé.**

<b>Nature du poste</b>	<b>Nb d'agents</b>	<b>Poste transversal</b>	<b>Poste généraliste</b>	<b>Poste thématique</b>	<b>Nb agents avec fonction d'encadrement</b>
Adjoint administratif	1	1	1	0	1
Agent de développement local	1	1	1	0	
Animateur DCT	4			4	
Animateur gestionnaire leader	1			1	
Animateur tourisme leader	1			1	
Chargé de mission	14	2	2	12	3
Chargé de mission accueil	7	7		7	
Chargé de mission Agenda 21	2	2		2	1
Chargé de mission vie associative	1	1		1	
Chargé d'étude et formations	1	1	1	0	
Chargé de mission développement culturel - Responsable du pôle éducation - culture - patrimoine.	1			1	1
Chef de projet	12	12	12	0	10
Chef de projet Leader et chargé de mission habitat	1		1	1	1
Conseiller info énergie	1			1	
Directeur	3	3	3	0	3
Gestionnaire administratif et financier	1	1	1	0	
Responsable administratif et financier	1		1	0	1
Responsable de la cellule grandes infrastructures et aménagement du territoire	1		1	0	1
Responsable développement économique	1			1	
Responsable du développement et des ressources humaines	1	1	1	0	1
Responsable du pôle Développement durable et Climat	1			1	1
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>24</b>

**Détail des thématiques citées par intitulé de poste :**

Nature du poste	Nb d'agents	Thématiques traitées pour les non généralistes (sauf exceptions)										Total poste thématique
		Fonds européens	Economie	Tourisme	Accueil	Services	Habitat	Culture / Patrimoine	TIC	Agenda 21	Autre <sup>1</sup>	
Animateur DCT	4		4									4
Animateur gestionnaire leader	1	1										1
Animateur tourisme leader	1	1		1								2
Chargé de mission	12	1	1			2	6	3	1		2	16
Chargé de mission accueil	7		2		6	1						9
Chargé de mission Agenda 21	2									2		2
Chargé de mission vie associative	1					1		1			1	3
Chargé de mission développement culturel - Responsable du pôle éducation - culture - patrimoine.	1							1			1	2
Chef de projet Leader et chargé de mission habitat	1	1		1			1					3
Conseiller info énergie	1						1				1	2
Responsable développement économique	1		1									1
Responsable du pôle Développement durable et Climat	1						1					1
<b>Autre:</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>46</b>

- Coopération interterritoriale et transnationale
- Eau, patrimoine naturel
- Ingénierie financière
- Vie associative

**2. Les structures employeuses**

Votre employeur est	Nb d'agents	%
Conseil Général	3	5,2%
Groupement de communautés de communes	1	1,7%
Une communauté d'agglomération	5	8,6%
Une communauté de communes	9	15,5%
Une commune	2	3,4%
Un syndicat portant un pays, un GAL ou un PNR	7	12,1%
Une association portant un pays ou un GAL	18	31,0%
Une association autre	2	3,4%
Une chambre consulaire	1	1,7%
Sans réponse	10	17,2%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>



## LES PARCOURS DE FORMATION DIPLOMANTE A COMPTE DU BAC

### 1. Formations qualifiantes

Liste des 118 formations qualifiantes indiquées par les agents :

Thème	Niveau	Diplôme	Etablissement	Nb d'agents concernés		
<b>Administration / Gestion / Economie / Social</b>  <b>31 personnes</b>	<b>Bac + 1 Bac + 2</b>	DEUG Administration Economique et Sociale	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	5	8	
			Poitiers - Faculté de droit et sciences économiques			
		DUT Gestion des Entreprises et des Administrations	Octeville - IUT Cherbourg-	1		
		DUT Gestion des Entreprises et des Administrations	Limoges - IUT	1		
			Master 1 Analyse des politiques économiques	Clermont-Ferrand - Université d'Auvergne	1	
	<b>Bac + 3 Bac + 4</b>	Licence Administration Economique et Sociale	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	3	15	
		Licence professionnelle : Gestion et pilotage de projet - Management des organisations	Bourges - IUT	1		
		Licence Sciences Economiques spécialité Analyse et politique économiques	Clermont-Ferrand - Université d'Auvergne - Faculté des Sciences Economiques et Gestion	1		
		Maîtrise Administration Economique et Sociale	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	4		
			Poitiers - Université Faculté des sciences économiques			
		Maîtrise AES dypt local / Diplôme d'Etat de directeur de projet d'animation et de développement	Rennes 2 - Université	1		
		Maîtrise Analyse des politiques économiques	Clermont-Ferrand - Université d'Auvergne	1		
		Maîtrise économie	Paris 1 Sorbonne	1		
		Maîtrise Sciences Eco	Poitiers - Université Faculté des sciences économiques	1		
		Maîtrise Sciences Economiques Spécialité Sciences Sociales	Toulouse I - Université Capitole	1		
	MST ENVAR	Lille 1 - ENSAIS	1			
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DESS gestion des organisations territoriales	Clermont-Ferrand - Université d'Auvergne	1	8	
		DESS Stratégies de développement social	Lille III	1		
		Doctorat Analyse Environnementale des Système Industriel	Saint Etienne - Ecole des Mines	1		
		Master 2 "organisation internationale, OIG, ONG", spécialité "économie, développement, environnement"	Grenoble - Institut d'Études Politiques	1		
		Master 2 Administration gestion des entreprises de l'Economie Sociale	Reims - Université	1		
		Master 2 Eco Conseiller	Strasbourg - Eco Conseil Institut	1		
		Master 2 Expertise Economique, Intelligence Economique et Développement Local	Clermont-Ferrand - Université d'Auvergne	1		
Master 2 ingénierie économique spécialité "ingénierie des politiques rurales"		Rennes 1 - Université de sciences économiques et ENSAR	1			
<b>Agriculture</b>  <b>2 personnes</b>	<b>Bac + 1 Bac + 2</b>	BTS Techniques Agricoles et Gestions d'Entreprises	Angers - CERCA	1	1	
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DESS Développement agricole et rural	Paris 1 Sorbonne - IEDES INAPG	1	1	
<b>Animation</b>  <b>3 personnes</b>	<b>Bac + 1 Bac + 2</b>	DUT Carrières sociales option animation sociale et socioculturelle	Tourcoing - IUT B (Université de Lille 3)	1	1	
	<b>Bac + 3 Bac + 4</b>	DEFA	Genevilliers - CEMEA	2	2	
	Jeunesse et sports					
<b>Biologie</b>  <b>2 personnes</b>	<b>Bac + 3 Bac + 4</b>	Maîtrise de Biologie des Populations	Tours - Université de faculté des sciences + faculté de géographie.	1	1	
	<b>Bac + 5 ou +</b>	Doctorat de 3ème cycle de biologie	Toulouse III- Université Paul Sabatier	1	1	
<b>Culture - Patrimoine</b>  <b>8 personnes</b>	<b>Bac + 1 Bac + 2</b>	DEUST Métiers de la culture Option administration de la culture	Limoges - Faculté de Lettres et sciences humaines	1	1	
	<b>Bac + 3 Bac + 4</b>	DU Histoire de l'Art	Paris 8 Saint Denis - Université	1	5	
		Licence d'histoire de l'Art	Tours - Université Blaise Pascal	1		
		Licence professionnelle Promoteur du patrimoine territorial	Mirabel - Centre Oliver de Serres en Ardèche (Université Joseph Fourier de	1		
		Licence valorisation du patrimoine rural	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	2		
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DESS Expertise et médiation culturelle	Metz - Université	1	2	
Master 2 Ingénierie en développement culturel		Lille III	1			

Thème	Niveau	Diplôme	Etablissement	Nb d'agents concernés	
<b>Aménagement</b>  <b>30 personnes</b>	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Licence Professionnelle Valorisation Animation et Médiation des Territoires Ruraux	Bordeaux III - Université Michel de Montaigne	1	9
		Licence professionnelle Consultant Rural	Rennes 2 - Université puis Université de Limoges (fac de lettres)	1	
		Maîtrise Aménagement du territoire et développement local	Poitiers - Université Facultés des sciences économiques	1	
		Maîtrise Aménagement et Développement Territorial	Pau - IUP Aménagement et Développement du Territoire - Université de Bordeaux	1	
		Maîtrise Aménagement et Développement Territorial	Limoges - IUP Aménagement et Développement territorial - Université de Limoges	1	
		Maîtrise de sciences et techniques en aménagement du territoire option habitat et politique de la ville	Tours (37) - CESA	1	
		Master 1 aménagement et gestion des territoires : projets et procédures	Nantes - Université	1	
		MST Ingénierie du développement territorial	Agen - Université de Bordeaux 4	1	
	MST Territoire Aménagement et Développement	Toulouse II - Université Le Mirail	1		
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DEA Aménagement des littoraux	Nantes - Université	1	21
		DESS "aménagement - environnement"	Tours (37) - CESA	1	
		DESS Aménagement du Territoire et Développement Economique Local	Poitiers - Université - Institut d'économie régionale.	3	
		DESS Développement local et Aménagement du territoire	Montpellier II - Université I - Paul Valery	1	
		DESS Economie de l'aménagement et développement local	Paris 1 Sorbonne - Université	1	
		DESS Habitat et politiques d'aménagement	Toulouse II - Université Le Mirail	1	
		DESS Sociétés et aménagement du territoire	Rennes 2 - Université	1	
		Master 2 Aménagement du territoire et développement territorial	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1	
		Master 2 Aménagement et Développement Transfrontaliers de la Montagne	Foix - Université de Toulouse II le Mirail	1	
		Master 2 Développement Rural	Lyon II - Université	1	
		Master 2 Dynamique territoriale et aménagement rural	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1	
		Master 2 Manager Territorial	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	6	
Master 2 Sciences Economiques Spécialité Ingénierie des Politiques Territoriales		Toulouse I - Université Capitole	1		
Master 2 Valorisation du Patrimoine Rural et Aménagement du Territoire	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1			
<b>Droit</b>  <b>7 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	DEUG droit	Metz - Fac de droit	1	2
			Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	1	
	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Maîtrise Droit public	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	1	2
			Master 1 Droit public	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DEA Droit de l'urbanisme et de l'environnement	Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	2	3
Master 2 Droit Public et Européen			Limoges - Faculté de Droit et des Sciences Economiques	1	
<b>Environnement / Energie</b>  <b>8 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	BTS Gestion et protection de la Nature - Gestion des milieux naturels	Neuvic (19) - Lycée Henri Queuille	1	4
		BTS Gestion forestière	Meymac - Lycée forestier	1	
		Diplôme Européen d'Ecologie	Metz - IEE/ Fac de lettres et Sc humaines	1	
		DUT Génie Biologique option Génie de l'Environnement	Aurillac - IUT - (Université d'Auvergne de Clermont Ferrand)	1	
	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Maîtrise IUP Equipement, Protection et Gestion des Milieux de Montagne	Bourget du Lacc - IUP "Montagne" - Université de Savoie	1	1
			DEA Gestion et Traitement des déchets	Lyon - INSA	1
	<b>Bac + 5 ou +</b>	Ingénieur génie énergétique	Lyon - INSA	1	
Master 2 "Environnement et stratégie du développement durable"			La Rochelle - Groupe Sup de Co	1	

Thème	Niveau	Diplôme	Etablissement	Nb d'agents concernés		
<b>Géographie</b> <b>15 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	DEUG Géographie et aménagement de l'espace	Limoges - Université	1	1	
	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Licence de Géographie	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1	10	
		Licence de Géographie physique et environnement	Paris 7 - Université de Jussieu	1		
		Licence de géographie spécialité cartographie, agriculture et développement rural	Nantes - Université	1		
		Licence Géographie Rurale	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1		
		Maîtrise de géographie	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1		
		Maîtrise de géographie aménagement des milieux naturels	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1		
		Maîtrise de géographie de la Mer	Brest - Université de Bretagne Occidentale	1		
		Maîtrise de géographie développement rural	Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1		
		Maîtrise de géographie géomorphologie	Metz - Faculté de Lettres et Sciences Humaines	1		
		Maîtrise de géographie/aménagement du territoire	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1		
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DEA Géographie	Bordeaux III - Université Michel de Montaigne	2	4	
		DEA géographie de l'aménagement	Grenoble - Université	1		
Doctorat Géographie		Bordeaux III - Université Michel de Montaigne	1			
<b>Histoire</b> <b>3 personnes</b>	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Licence d'histoire	Toulouse - Université le Mirail	1	2	
	Maîtrise d'Histoire	Angers - Université du Maine	1			
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DESS Histoire et gestion du patrimoine culturel français et européen	Paris 1 Sorbonne - Université	1	1	
<b>Langues</b> <b>3 personnes</b>	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Licence d'études anglaise et nord américaine	Le Mans - Université du Maine	1	3	
		Maîtrise de langues étrangères appliquées aux affaires et aux commerces	Toulouse II - Université Le Mirail	1		
			Limoges - Faculté de lettres et sciences humaines	1		
<b>Services</b> <b>2 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	BTS Agricole Services en Espace Rural	Georges (44) - Lycée Charles Peguy	1	2	
	BTS Service en Milieu Rural	Fontenay le Comte en Vendée - Lycée Bel Air	1			
<b>Tourisme</b> <b>15 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	BTS Tourisme, option conception de projets	Toulouse - Institut Limayrac	1	4	
		BTS Vente et productions Touristiques	Brive - Lycée Marguerite Bahuet	1		
		DUT Développement touristique	Périgeux - Université Bordeaux 4	1		
		DUT Techniques de commercialisation	Toulouse III- Université Paul Sabatier	1		
	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	DU Connaissance développement et exploitation du patrimoine	Le Mans - Université de lettres	1	9	
		DU Economie du tourisme et des loisirs	Poitiers - Université Facultés des sciences économiques	2		
		DU Tourisme	Poitiers - Université Facultés des sciences économiques	1		
		Licence Développement du Territoire et conception de produits touristiques	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1		
		Licence professionnelle écotourisme	Angers - IMIS ESTHUA	1		
		Maîtrise de tourisme	Angers - Université	1		
		RET (Responsable d'équipements touristiques)	AFPA Brive la Gaillarde	2		
	<b>Bac + 5 ou +</b>	DESS Tourisme d'Espaces	Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1	2	
DESS Tourisme et Valorisation des territoires, option Tourisme d'Espaces		Clermont-Ferrand - Université Blaise Pascal	1			
<b>Divers</b> <b>13 personnes</b>	<b>Bac + 1</b> <b>Bac + 2</b>	BTS Informatique de Gestion option Administrateur Réseau	Limoges - Lycée Suzanne Valadon	1	4	
		DEUG IUP Management et gestion de l'éducation, de la formation et du socio-éducatif (ISMEF)	Paris 12 - Université de Créteil	1		
		DEUG Mathématiques appliquées aux Sciences Sociales	Limoges - Université des Sciences	1		
		DEUST Webmaster et Gestionnaire d'Intranet	Limoges - Faculté des Sciences et techniques - Campus Numérique	1		
	<b>Bac + 3</b> <b>Bac + 4</b>	Licence professionnelle "Gestion du risque et de la fiabilité humaine"	Creil - IUT de l'Oise	1	7	
		Licence Sciences de l'Education - Mention Enseignement	Lyon II - Université - Formation à Distance (CNED)	1		
		Licence Sciences Economiques Spécialité Sciences Sociales	Toulouse 1 - Université des Sciences Sociales	1		
		Licence sociologie	Paris 1 Sorbonne	1		
		Maîtrise de sociologie	Toulouse II - Université Le Mirail	1		
		Maîtrise IUP Management et gestion de l'éducation, de la formation et du socio-éducatif (ISMEF)	Paris 12 - Université de Créteil	1		
	<b>Bac + 5 ou +</b>	Maîtrise Management des Activités Physiques et Sportives	Limoges - Faculté des Sciences et techniques	1	2	
		DESS Cartographie thématique (statistiques et carto)	Paris 6	1		
			Ingénieur agronome	Montpellier - ENSA	1	

**Items de formations repris et classés par thème**

	Administration / Gestion / Economie / Social	Agriculture	Aménagement	Animation	Biologie	Culture / Patrimoine	Droit	Environnement / énergie	Géographie	Histoire	Langues	Services	Tourisme	Divers	Total
Bac + 1/+ 2	8	1	0	1	0	1	2	4	1	0	0	2	4	4	28
Bac + 3/+ 4	15	0	9	2	1	5	2	1	10	2	3	0	9	7	66
Bac + 5 ou +	8	1	21	0	1	2	3	3	4	1	0	0	2	2	48
	31	2	30	3	2	8	7	8	15	3	3	2	15	13	142

**2. Niveaux de diplômes**

Niveau de diplôme le + élevé des agents	Nb d'agents	%
Bac + 3/ + 4	17	29%
Bac + 5 ou +	41	71%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**3. Année de sortie de la formation initiale**

Année de sortie de formation qualifiante	Niveau de dernier diplôme des agents limousins		
	Bac + 3 - Bac + 4	Bac + 5 ou +	Total général
sans réponse	0	2	2
avant 1980	0	1	1
entre 1980 et 1989	2	2	4
entre 1990 et 1994	4	1	5
entre 1995 et 1999	5	4	9
entre 2000 et 2004	3	14	17
entre 2005 et 2009	2	16	18
entre 2010 et maintenant	1	1	2
Total général	17	41	58

- ♦ 10 personnes qui n'ont pas fait de stage d'au moins 3 mois au cours de leur dernier plus haut diplômes (5 Bac + 5 ou + et 5 Bac +3/Bac + 4)
- ♦ 4 qui ont au moins 2 bac + 5 et 2 au moins 3 diplômes de niveau bac + 5

#### 4. Aspects manquants dans les formations qualifiantes relevés par les agents

- Le volet pratique et professionnel. Comme pour beaucoup de formations, il existe un décalage énorme entre la formation et la réalité des structures.
- Méthodologie
- Comptabilité/gestion
- Fonctionnement des collectivités
- Marchés publics
- Connaissance des métiers à exercer.
- Plus de contact avec le monde professionnel et des stages dès le début de la formation
- Un stage de .3 mois et +. Les stages étaient de 1 ou 2 mois, ce qui ne permet pas de s'insérer réellement dans la vie de l'entreprise ou de la collectivité
- Formation universitaire : apprentissage de l'AUTONOMIE dans le travail
- Le contact avec les professionnels
- Application en milieu professionnel
- Sans rapport direct avec les fonctions exercées ultérieurement
- Absence de stages pratiques, formation trop théorique
- Gestion de projet
- Formation trop théorique et pas assez pratique
- Communication orale et écrite,
- Méthodologie de projet,
- Techniques d'animation et de mobilisation des acteurs
- Mise en situation collective d'animation de projets
- Connaissance approfondie des institutions et des programmes nationaux et communautaires
- Fondamentaux du développement local (enjeux sur les territoires, acteurs...)
- Présentation du métier d'agent de développement
- Une approche transversale des enjeux sur les territoires, notamment social
- Réseaux de praticiens
- Des rencontres d'acteurs de terrain
- Des outils et méthodes pour développer ses capacités d'analyse (enjeux, organisations, acteurs...) ...
- Approche pratico pratique
- Question des relations aux élus.
- Ma formation ne me destinait pas initialement à occuper un poste de chargée de mission en développement local. Cependant, ma spécialité "développement" tournée vers les pays en voie de développement m'a permis d'aborder les techniques de mise en œuvre de projets, ce qui m'est utile actuellement.
- Davantage de mise en pratique, mise en situation.
- Le détail des ressources des collectivités locales (mode de calcul, FCTVA, les financements comme DDR, DGE..., les impôts et la comptabilité publiques: détail sur les sections investissements / fonctionnement...)
- Procédure d'appel d'offre + La rédaction d'un cahier des charges de prestation de services (les points d'attention) et la convention qui accompagne l'encadrement de la mission.
- La manière de travailler avec des élus : besoin de note écrite succincte, pas d'approche trop technique... Comment analyser les jeux d'acteurs politiques
- L'écart qu'il y aurait sur le terrain entre notre métier (ses bases, ses missions) et ce qu'on attend de nous qui peut être contraire aux fondamentaux de nos métiers.....
- Techniques prospectives et d'évaluation
- Accompagner le changement
- Savoir accompagner un porteur de projet sans "faire à sa place"
- Principe de gestion d'un budget communal.
- Cadre législatif des marchés publics.
- Formation trop généraliste...
- Manque de stages pratiques
- Marchés publics
- Conduite de réunions
- Rédaction cahier des charges et lancement d'un appel d'offre dans le cadre d'un marché public
- Droit du travail.
- Présence d'intervenants professionnels dans les formations et les enseignements.
- Trop de théorie universitaire.
- Il manque souvent des modules sur des points concrets des métiers du développement territorial.

- Animation de réunions
- Développement de projets
- Relations avec les élus et acteurs des territoires
- Recherche d'emploi
- Compétences de savoir-être (prise de parole, technique de réunion...)
- Conduite de projet...
- Du pratique, du concret, du terrain
- Management
- Gestion du personnel
- Des stages
- Arrêt des études à l'issue de la première année post bac (formation initiale agricole)
- Culture générale des collectivités territoriales
- Manque de connaissance des acteurs de développement local (fonctionnement des Pays notamment).
- Aspect développement économique peu abordé.

## LES FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE

### 1) Formations au cours de l'activité professionnelle

Liste des 93 formations suivies au cours de l'activité professionnelle indiquées comme ayant été suivies par les agents.

Thèmes	Organisme de formation	Sujet précis	Durée	Nb de pers concernées par la thématique
<b>Accompagnement porteurs de projet</b>	APCE	Informier le créateur en matière juridique, fiscale, sociale et réglementaire	- de 3 jours	9
		Conseiller dans la démarche financière – Niveau I		
	APCM	Développeur de l'apprentissage		
		Création d'entreprise : l'approche du marché		
	Osmose (cabinet parisien)	Formation à l'accueil et au suivi des porteurs de projet dans le cadre du réseau Objectif Création		
	CRDR Centre régional de Ressources du Développement Rural (Rhône Alpes)	Accompagner les porteurs de projets		
CCI	5 jours pour entreprendre			
CEFAC	Utiliser les leviers du développement économique			
<b>Animation</b>	Région Poitou Charentes en direction des animateurs pays (intervention de formateurs spécialisés) pour l'animation des conseils de développement. Financé par la Région	Animation de réunion	- de 3 jours	4
	Institut François Bocquet	Conduite de réunions		
	Expressions Ressources Humaines (Limoges)	conduite et animation de réunion		
	CRDR Centre régional de Ressources du Développement Rural (Rhône Alpes)	Techniques de créativité	de 3 à 6 jours	
<b>Animation / TIC</b>	CRJ Limousin	Animer un atelier Multimédia	de 3 à 6 jours	1
<b>Communication</b>	Institut François Bocquet	Communication	- de 3 jours	6
	M. Beaufreton	Améliorer sa communication écrite		
	?	Améliorer sa communication écrite sur Internet		
	?	formation d'une journée sur "les écrits professionnels"		
	Formateur indépendant (Limoges)	Relations presses		
<b>Comptabilité</b>	CCI	Stratégie et plan de communication	de 3 à 6 jours	
	Institut François Bocquet	Comptabilité	NP	2
<b>Culture</b>	Institut François Bocquet	Comptabilité	- de 3 jours	
	l'Office de Coopération et d'Information Muséographiques	Le constat d'état et la gestion des collections en musée.	de 3 à 6 jours	2
Premier acte	Formation par rapport à la culture : les différents contrats dans le spectacle vivant; l'employeur culturel (les bases du droit du travail pour les artistes / les intervenants et leurs statuts); le recours à des artistes étrangers			
<b>Energie / Environnement</b>	ADEME	Agrément Bilan Carbone Patrimoine/Service/territoire	NP	4
	SULIM de Meymac - GIP Aten de Montpellier - IFCA - Resolia à Versailles	- Botanique de terrain - Natura 2000, contrats	NP	
	Centre de gestion de Guyane	Education à l'environnement	de 3 à 6 jours	
	organisé par l'ADEME	cycle de formation économies d'énergie / énergies renouvelables dans l'habitat	entre 7 jours et 1 mois	

Thèmes	Organisme de formation	Sujet précis	Durée	Nb de pers concernées par la thématique
<b>Concours Administratif</b>	NP	plusieurs stages de formation de 2 à 14 jours sur différents thèmes : marché public, communauté de communes, budget d'une association management...	NP	15
	CNFPT	la décentralisation		
	MB Formation	prepa oral ingénieur		
	CNFPT	Formation d'intégration suite à l'obtention du concours de Rédacteur territorial : marchés publics, gestion des ressources humaines, sur l'animation...	de 3 à 6 jours	
		Formations courtes sur actualités territoriales		
		formation integration		
	CNFPT TOULOUSE	Préparation au concours d'attaché territorial	entre 7 jours et 1 mois	
		Préparation concours attaché		
		Préparation à l'examen d'attaché principal		
	CNED	Préparation concours de rédacteur territorial	plusieurs mois	
Préparation concours attaché territorial				
CNFPT	Formation de préparation au concours de rédacteur (durée : 2 ans)(connaissance des institutions, droit, finances, méthodologie : synthèse, gestion du temps, mémorisation )...	plusieurs mois		
	Préparation aux concours de la fonction publique			
	Formation initiale rédacteur (approfondissement institution, foncier)			
ENACT Montpellier, organismes privés à Paris	Formation initiale Attaché (management, développement économique)			
<b>Financements / Gestion des collectivités</b>	CNFPT	le budget des collectivités	NP	4
	Centre de gestion 70	Notion de comptabilité et gestion en communauté de communes		
	ETD	Comprendre les Marchés A Procédure Adaptée (MAPA)	- de 3 jours	
	Cabinet de consultants recrutés par l'AFPA	Répondre à un appel d'offre		
<b>Financements européens</b>	ETD	Formation Leader	- de 3 jours	2
	CNFPT (Antenne Aquitaine)	Monter un projet européen (FEDER)	de 3 à 6 jours	
<b>Financements thématiques Culture</b>	un centre de formation de la Région Centre...	les financements culturels	de 3 à 6 jours	1
<b>Financements thématiques Economie</b>	CCI FORMATION	Analyse financière économique niveau 1 et 2	de 3 à 6 jours	2
	CCI Formation Auvergne	Performance Gestion	entre 7 jours et 1 mois	
<b>Langue</b>	CCI FORMATION	Anglais	de 3 à 6 jours	3
	Greta + CCI	perfectionnement anglais	entre 7 jours et 1 mois	
	E-learning (Limoges)	Anglais (préparation au TOIC)	plusieurs mois	
<b>Logiciels informatiques</b>	ARTICQUE	Initiation au logiciel de cartographie Carte et Données	- de 3 jours	7
	VAELIA (Limoges)	Utilisation de logiciels informatiques ( Excel, publisher, power point)		
		Perfectionnement Excel		
		Excel 2007		
		Formations à des outils informatiques (excel, access, publisher, illustrator, powerpoint)		
Devictio	Montage Vidéo Adobe Première			
NP	PCIE start			



Thèmes	Organisme de formation	Sujet précis	Durée	Nb de pers concernées par la thématique
<b>Management</b>	C	Gérer les personnalités difficiles	- de 3 jours	9
	Institut François Bocquet (Paris)	Gérer une équipe	- de 3 jours	
		Management Manager une équipe au quotidien	de 3 à 6 jours	
	APCM	Conseil en GRH les étapes du recrutement	- de 3 jours	
	CNFPT	Gestion d'Equipe	- de 3 jours	
			de 3 à 6 jours	
	? (cabinet parisien)	Formation au management et gestion des ressources humaines	de 3 à 6 jours	
CNAM	Gestion Administration du Personnel	plusieurs mois		
<b>Projet</b>	CNFPT	Gestion et suivi de Projet	- de 3 jours	4
	Conseil général de la Creuse	Gestion de Projet		
	ASFO	Formation au projet de dév local	de 3 à 6 jours	
	Université de Lyon I	Méthodologie de projet (niveau II)		
<b>SIG</b>	Centre de formation de Montpellier	SIG	de 3 à 6 jours	2
	Fac de Limoges			
<b>Tourisme</b>	CNFPT Aquitaine	Tourisme durable	- de 3 jours	6
	Réseau rural et FNCIVAM	Circuits courts	de 3 à 6 jours	
	Formation mise en place par la Région Limousin qui avait missionné l'AFRAT (dans cadre du CRT)	Tourisme et Handicap Accueil des familles Observation touristique		
		Accueil des familles dans domaine du tourisme		
		Observation touristique		
	Formation Tourisme	entre 7 jours et 1 mois		
<b>Urbanisme / habitat</b>	Fédération Compagnonoque des Métiers du Bâtiment.	Eco-construction	NP	7
	APAVE	Agrément DPE	- de 3 jours	
	reseau ideal	observatoire habitat		
	ponts formation	politique fonciere	de 3 à 6 jours	
	CNFPT	Délivrance des permis de construire		
	CNFPT	Gestions des conflits en matière d'urbanisme		
Ecole d'Avignon	Enduits et badigeons à la chaux			
<b>Divers</b>	cnfpt	les services publics	NP	5
	la Fédération des Œuvres Laiques (FOL)	Gestion d'une association : les statuts; l'association employeur	- de 3 jours	
	Mission Locale / Agefiph Charente	Le handicap		
	CNFPT	Relation avec le public ACMO (Agent Chargé de la Mise en Oeuvre des règles d'hygiène et de Sécurité)	de 3 à 6 jours	

**Items de formations repris et triés par thème**

Thème de formations	Nb de formations suivies	Nb de personnes différentes concernées par la thématique
Accompagnement porteurs de projet Economie	9	4
Animation	4	4
Animation / TIC	1	1
Communication	6	5
Comptabilité	2	2
Concours Administratif	15	11
Culture	2	2
Energie / Environnement	4	4
Financements / Gestion des collectivités	4	4
Financements européens	2	2
Financements thématiques Culture	1	1
Financements thématiques Economie	2	2
Langue	3	3
Logiciels informatiques	7	7
Management	9	8
Projet	4	4
SIG	2	2
Tourisme	6	3
Urbanisme / habitat	7	5
Divers	5	5
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>79</b>

**2. Nombre de formations suivies**

Nb de formations suivies au cours de l'activité professionnelle	Nb de pers. concernées	
5 formations ou plus	4	6,9%
4 formations	3	5,2%
3 formations	8	13,8%
2 formations	13	22,4%
1 formation	13	22,4%
Pas de formation	17	29,3%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

**3. Durée des formations**

Durée de la formation	Nb de formations	%
- de 3 jours	32	33,7%
de 3 à 6 jours	39	41,1%
entre 7 jours et 1 mois	7	7,4%
plusieurs mois	8	8,4%
sans réponse	9	9,5%
Total	95	100,0%

**4. Origine de la demande de formation**

Origine de la demande de formation	Nb de formations	%
Salarié	73	76,8%
Employeur	12	12,6%
Sans réponse	10	10,5%
Total	95	100,0%

**5. Prise en charge de la formation par l'employeur**

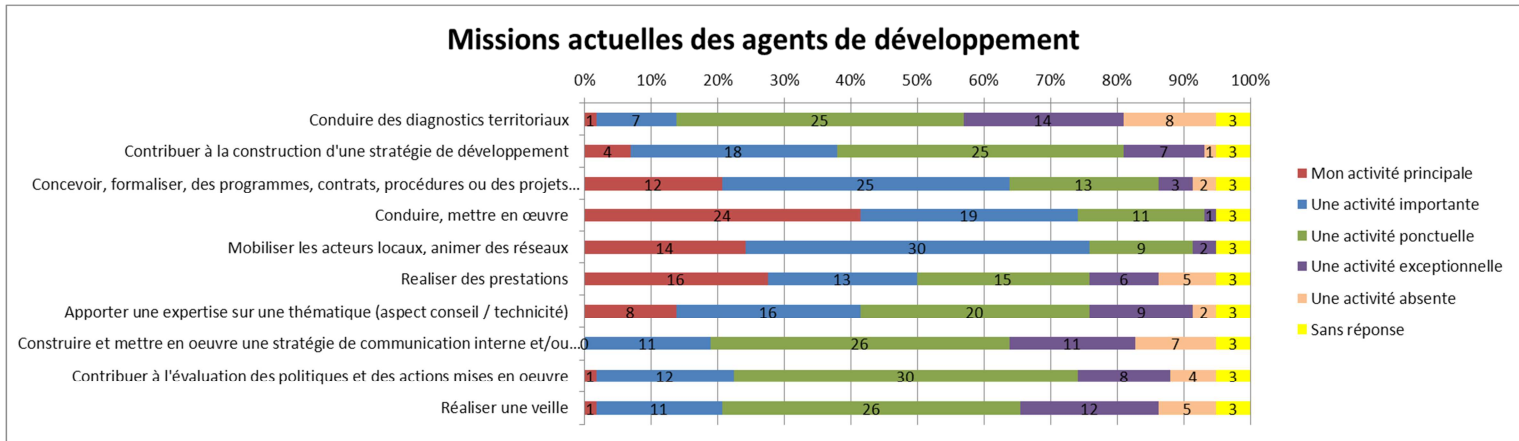
Prise en charge de la formation par l'employeur	Nb de formations	%
Non	6	6,3%
Oui	78	82,1%
Sans réponse	11	11,6%
Total	95	100,0%

**6. Moment où les formations ont été suivies**

Sur temps de travail	Nb de formations	%
Non	4	4,2%
Oui	82	86,3%
Sans réponse	9	9,5%
Total	95	100,0%

**LES PRINCIPALES ACTIVITES EXERCEES PAR LES AGENTS**

Dans la réalité



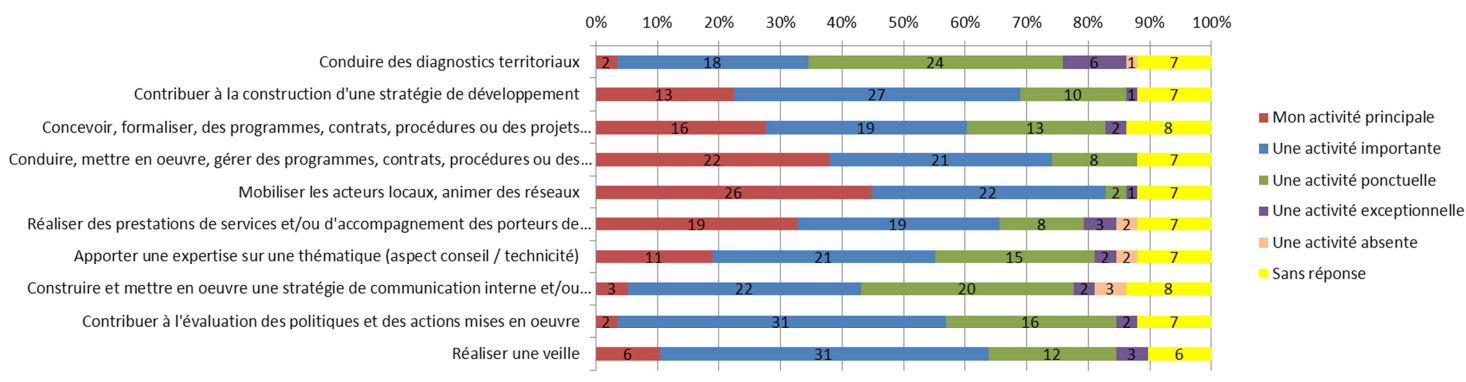
REALITE	Mon activité principale			Une activité importante			Une activité ponctuelle			Une activité exceptionnelle			Une activité absente			Total	
	Nb de réponses	% par rapport à l'activité principale	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité importante	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité ponctuelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité exceptionnelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité absente	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité
Conduire des diagnostics territoriaux	1	1%	2%	7	4%	13%	25	13%	45%	14	19%	25%	8	24%	15%	55	100%
Contribuer à la construction d'une stratégie de développement	4	5%	7%	18	11%	33%	25	13%	45%	7	10%	13%	1	3%	2%	55	100%
Concevoir, formaliser, des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	12	15%	22%	25	15%	45%	13	7%	24%	3	4%	5%	2	6%	4%	55	100%
Conduire, mettre en œuvre, gérer des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	24	30%	44%	19	12%	35%	11	6%	20%	1	1%	2%	0	0%	0%	55	100%
Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	14	17%	25%	30	19%	55%	9	5%	16%	2	3%	4%	0	0%	0%	55	100%
Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projet (aspect méthodologique)	16	20%	29%	13	8%	24%	15	8%	27%	6	8%	11%	5	15%	9%	55	100%
Apporter une expertise sur une thématique (aspect conseil / technicité)	8	10%	15%	16	10%	29%	20	10%	36%	9	12%	16%	2	6%	4%	55	100%
Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe	0	0%	0%	11	7%	20%	26	13%	47%	11	15%	20%	7	21%	13%	55	100%
Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre	1	1%	2%	12	7%	22%	30	15%	55%	8	11%	15%	4	12%	7%	55	100%
Réaliser une veille	1	1%	2%	11	7%	20%	26	13%	47%	12	16%	22%	5	15%	9%	55	100%
<b>Total</b>				162	100%		200	100%		73	100%		34	100%			

*Données agglomérées*

REALITE	Principale / importante			Ponctuelle / exceptionnelle			Absente			Total	
	Nb de réponses	% par rapport à l'activité principale/importante	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité ponctuelle, exceptionnelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité absente	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité
Conduire des diagnostics territoriaux	8	3%	15%	39	14%	71%	8	24%	15%	55	100%
Contribuer à la construction d'une stratégie de développement	22	9%	40%	32	12%	58%	1	3%	2%	55	100%
Concevoir, formaliser, des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	37	15%	67%	16	6%	29%	2	6%	4%	55	100%
Conduire, mettre en œuvre, gérer des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	43	18%	78%	12	4%	22%	0	0%	0%	55	100%
Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	44	18%	80%	11	4%	20%	0	0%	0%	55	100%
Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projet (aspect méthodologique)	29	12%	53%	21	8%	38%	5	15%	9%	55	100%
Apporter une expertise sur une thématique (aspect conseil / technicité)	24	10%	44%	29	11%	53%	2	6%	4%	55	100%
Construire et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et/ou externe	11	5%	20%	37	14%	67%	7	21%	13%	55	100%
Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en œuvre	13	5%	24%	38	14%	69%	4	12%	7%	55	100%
Réaliser une veille	12	5%	22%	38	14%	69%	5	15%	9%	55	100%
<b>Total</b>	243	100%		273	100%		34	100%			

## Dans l'idéal

## Missions des agents de développement dans l'idéal



IDEAL	Mon activité principale			Une activité importante			Une activité ponctuelle			Une activité exceptionnelle			Une activité absente			Total	
	Nb de réponses	% par rapport à l'activité principale	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité importante	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité ponctuelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité exceptionnelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité absente	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité
Conduire des diagnostics territoriaux	2	2%	4%	18	8%	35%	24	19%	47%	6	27%	12%	1	13%	2%	51	100%
Contribuer à la construction d'une stratégie de développement	13	11%	25%	27	12%	53%	10	8%	20%	1	5%	2%	0	0%	0%	51	100%
Concevoir, formaliser, des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	16	13%	32%	19	8%	38%	13	10%	26%	2	9%	4%	0	0%	0%	50	100%
Conduire, mettre en oeuvre, gérer des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	22	18%	43%	21	9%	41%	8	6%	16%	0	0%	0%	0	0%	0%	51	100%
Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	26	22%	51%	22	10%	43%	2	2%	4%	1	5%	2%	0	0%	0%	51	100%
Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projet (aspect méthodologique)	19	16%	37%	19	8%	37%	8	6%	16%	3	14%	6%	2	25%	4%	51	100%
Apporter une expertise sur une thématique (aspect conseil / technicité)	11	9%	22%	21	9%	41%	15	12%	29%	2	9%	4%	2	25%	4%	51	100%
Construire et mettre en oeuvre une stratégie de communication interne et/ou externe	3	3%	6%	22	10%	44%	20	16%	40%	2	9%	4%	3	38%	6%	50	100%
Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en oeuvre	2	2%	4%	31	13%	61%	16	13%	31%	2	9%	4%	0	0%	0%	51	100%
Réaliser une veille	6	5%	12%	31	13%	60%	12	9%	23%	3	14%	6%	0	0%	0%	52	100%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>		<b>231</b>	<b>100%</b>		<b>128</b>	<b>100%</b>		<b>22</b>	<b>100%</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>			

## Données agglomérées

IDEAL	Principale / importante			Ponctuelle / exceptionnelle			Absente			Total	
	Nb de réponses	% par rapport à l'activité principale / importante	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité ponctuelle / exceptionnelle	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité absente	% par rapport à l'activité	Nb de réponses	% par rapport à l'activité
Conduire des diagnostics territoriaux	20	6%	39%	30	20%	59%	1	13%	2%	51	100%
Contribuer à la construction d'une stratégie de développement	40	11%	78%	11	7%	22%	0	0%	0%	51	100%
Concevoir, formaliser, des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	35	10%	70%	15	10%	30%	0	0%	0%	50	100%
Conduire, mettre en oeuvre, gérer des programmes, contrats, procédures ou des projets opérationnels	43	12%	84%	8	5%	16%	0	0%	0%	51	100%
Mobiliser les acteurs locaux, animer des réseaux	48	14%	94%	3	2%	6%	0	0%	0%	51	100%
Réaliser des prestations de services et/ou d'accompagnement des porteurs de projet (aspect méthodologique)	38	11%	75%	11	7%	22%	2	25%	4%	51	100%
Apporter une expertise sur une thématique (aspect conseil / technicité)	32	9%	63%	17	11%	33%	2	25%	4%	51	100%
Construire et mettre en oeuvre une stratégie de communication interne et/ou externe	25	7%	50%	22	15%	44%	3	38%	6%	50	100%
Contribuer à l'évaluation des politiques et des actions mises en oeuvre	33	9%	65%	18	12%	35%	0	0%	0%	51	100%
Réaliser une veille	37	11%	71%	15	10%	29%	0	0%	0%	52	100%
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>		<b>150</b>	<b>100%</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>			

**Items ajoutés par les agents**

	Réalité				
	Mon activité principale	Une activité importante	Une activité ponctuelle	Une activité exceptionnelle	Une activité absente
Gestion administrative et financière de la structure	1	6	1		
Suivi des instances bénévoles		2			
Coordination et management de l'équipe		5	1		
Suivi de la gestion administrative, financière et sociale de la structure					
Lancement appels d'offres - marchés publics		1			
Sensibiliser des acteurs locaux (enjeux des politiques d'accueil)		1			
Secrétariat / Accueil	1				
Conseil aux particuliers	1				
Accompagner la mise en oeuvre de décisions politiques		1			
Représenter les élus sur des questions politiques			1		
Travail en équipe (interne) sur projets transversaux					1
Travail en équipe (interne ou externe) sur projet thématique		1			
Participer à l'organisation d'événementiels (mise en réseau, communication, informations...)		1			
Suivi de projet		1			
Relations avec les institutionnels		1			
Gestion logistique de la structure		1			

	Idéal				
	Mon activité principale	Une activité importante	Une activité ponctuelle	Une activité exceptionnelle	Une activité absente
		4	3		
		2			
		4	1		
		1			
		1			
		1			
	1				
					1
			1		
		1			
		1			
				1	

## LES COMPETENCES CLEFS DES AGENTS

Compétences d'étude	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	sans objet	Total	
11. Etablir un cahier des charges	7	26	24	1	51	1	24	22	4	51	3	1	30	13	4	51	21
12. Réaliser un diagnostic	7	26	21	4	51	2	30	16	3	51	23	3	21	1	3	51	12
13. Pédagogie	7	25	18	8	51	2	26	16	7	51	5	4	30	4	7	50	16
14. Veille stratégique, intelligence économique	8	14	29	7	50	0	12	25	13	50	6	0	28	3	13	50	20
15. Technique prospective	8	14	27	9	50	0	6	22	22	50	6	3	15	3	22	49	26
Sous total 1	37	105	119	29	253	5	98	101	49	253	43	11	124	24	49	251	95

Compétences d'aide à la décision	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
21. Stratégie de territoire	9	24	19	6	49	1	26	10	10	47	9	1	24	2	10	46	21
22. Benchmarking	10	12	29	7	48	1	12	21	13	47	3	1	22	8	13	47	17
23. Aide à la décision	9	28	16	5	49	1	29	11	7	48	5	0	32	2	7	46	15
24. Ethique du développement	13	13	18	14	45	0	13	15	17	45	3	0	20	4	17	44	13
Sous total 2	41	77	82	32	191	3	80	57	47	187	20	2	98	16	47	183	66

Compétences de conduite de projet	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
31. Méthodologie de projet	10	35	12	1	48	6	30	9	2	47	16	4	23	0	2	45	11
32. Système d'acteurs du projet	10	28	16	4	48	0	36	6	4	46	6	1	28	4	4	43	4
33. Management de projet	12	25	19	2	46	2	27	13	2	44	6	3	31	2	2	44	15
34. Financement de projet, gestion administrative de programme	12	27	15	4	46	4	26	10	4	44	4	1	33	2	4	44	10
35. Dimensionner des actions	12	22	16	8	46	0	24	13	8	45	3	1	31	2	8	45	10
36. Montage de partenariats	14	30	12	2	44	1	25	14	3	43	2	0	29	7	3	41	10
37. Savoir présenter son projet pour y faire adhérer / convaincre	12	24	21	1	46	1	20	22	2	45	4	0	38	0	2	44	15
38. Susciter des actions de lobbying	14	7	22	15	44	0	5	19	20	44	0	0	20	4	20	44	14
39. Travailler avec une agence de communication	13	3	31	11	45	2	16	13	14	45	2	1	25	1	14	43	11
Sous total 3	109	201	164	48	413	16	209	119	59	403	43	11	258	22	59	393	100

Compétences d'animation	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
41. Dynamique de groupe, organisation de la concertation	14	24	18	2	44	1	22	13	6	42	3	1	31	1	6	42	21
42. Adapter sa posture par rapport aux jeux d'acteurs en présence	14	23	16	5	44	1	23	14	5	43	2	2	32	1	5	42	15
43. Négociation	14	17	23	4	44	1	13	25	4	43	1	0	33	2	4	40	13
44. Conduite de réunion et techniques d'animation	14	32	11	1	44	3	19	20	1	43	5	1	34	1	1	42	22
45. Gestion des tensions et des conflits, techniques de médiation	14	11	26	7	44	1	7	22	13	43	3	1	25	0	13	42	17
46. Gouvernance, constitution et animation de réseaux	13	21	21	3	45	1	21	18	4	44	1	0	34	2	4	41	16
Sous total 4	83	128	115	22	265	8	105	112	33	258	15	5	189	7	33	249	104

Compétences de communication	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
51. Technique de communication	11	16	26	5	47	1	22	17	7	47	10	4	22	0	7	43	13
52. Elaborer un plan de communication	12	10	25	11	46	1	12	18	15	46	5	2	20	1	15	43	11
53. Communication institutionnelle	12	8	27	11	46	0	12	20	14	46	1	1	25	1	14	42	10
Sous total 5	35	34	78	27	139	2	46	55	36	139	16	7	67	2	36	128	34

Compétences d'évaluation	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
61. Evaluation des politiques publiques	14	17	23	4	44	2	10	17	14	43	3	2	21	1	14	41	21
62. Techniques d'évaluation	14	17	23	4	44	2	10	19	12	43	3	3	22	1	12	41	23
63. Pilotage par objectif	14	11	23	10	44	2	9	14	18	43	4	2	18	0	18	42	17
Sous total 6	42	45	69	18	132	6	29	50	44	129	10	7	61	2	44	124	61

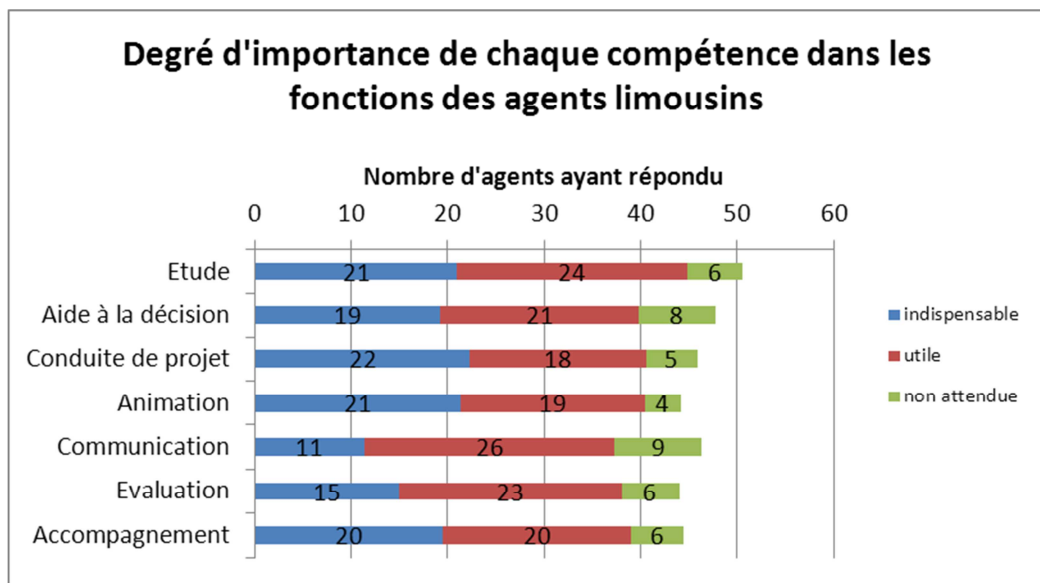
Compétences d'accompagnement	sans réponse	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
		indispe ns.	utile	non attendu e	Total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total	
71. Ecoute du porteur de projet / bénéficiaire / client	13	36	6	3	45	6	32	5	2	45	2	0	39	1	2	44	4
72. Travailler avec un expert, avec un consultant	13	14	28	3	45	3	28	11	3	45	2	0	36	2	3	43	7
73. Accompagnement du changement	14	20	19	5	44	1	23	10	9	43	1	0	31	1	9	42	10
74. Marketing territorial	14	8	25	11	44	0	6	22	16	44	3	0	22	0	16	41	13
Sous total 7	54	78	78	22	178	10	89	48	30	177	8	0	128	4	30	170	34

**Données retraitées (moyenne par bloc de compétences)**

Domaine de compétences (moyenne par domaine)	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...					Comment l'avez-vous acquise ?						Besoin de formation
	indispens.	utile	non attendue	total	expert	à l'aise	système D	non compétent	total	FI	FC	expérience	réseau	sans objet	total	
Etude	21	24	6	51	1	20	20	10	51	9	2	25	5	10	50	19
Aide à la décision	19	21	8	48	1	20	14	12	47	5	1	25	4	12	46	17
Conduite de projet	22	18	5	46	2	23	13	7	45	5	1	29	2	7	44	11
Animation	21	19	4	44	1	18	19	6	43	3	1	32	1	6	42	18
Communication	11	26	9	46	1	15	18	12	46	5	2	22	1	12	43	11
Evaluation	15	23	6	44	2	10	17	15	43	3	2	20	1	15	41	20
Accompagnement	20	20	6	45	3	22	12	8	43	2	0	32	1	8	43	9
Total	20	21	6	46	1	19	16	9	45	5	1	27	2	9	44	15

Degré d'importance de chaque bloc de compétences dans le poste de l'agent

Moyennes brutes



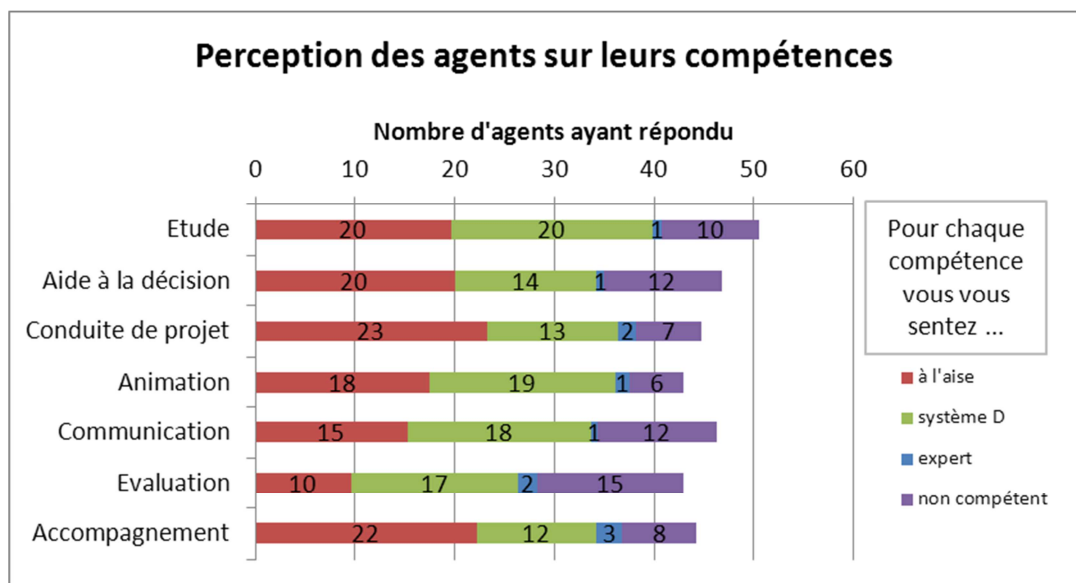
Entre 44 et 51 réponses les items

51 selon

proposés, les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers.

La perception des agents de leurs compétences

Moyennes brutes



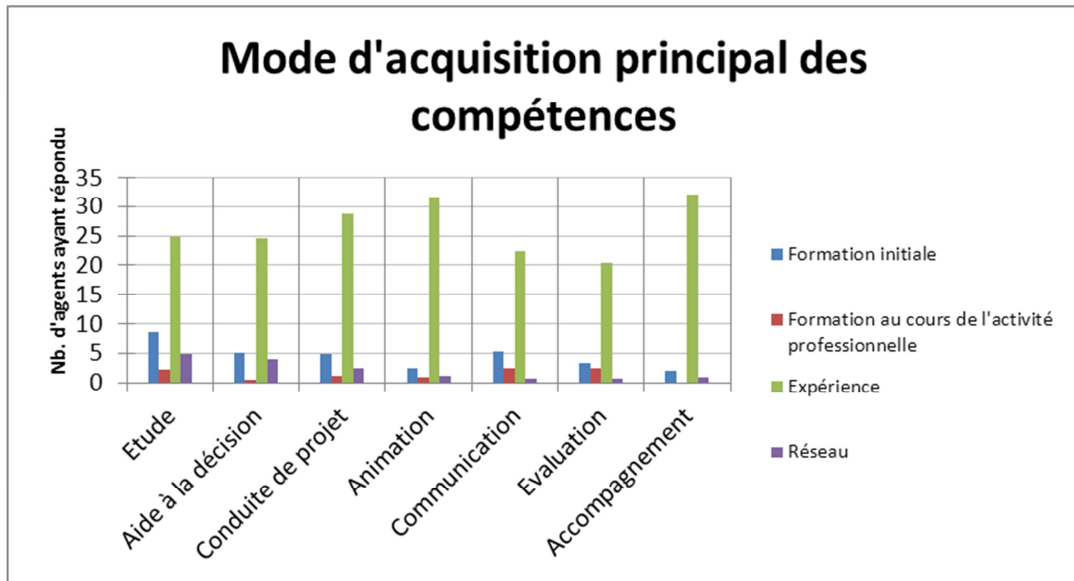
Entre 42 et 51 réponses selon les

items proposés, les derniers blocs recueillant moins d'information que les premiers.



Source principale d'acquisition des compétences

Moyennes brutes



**Compétences de ceux qui demandent une formation :**

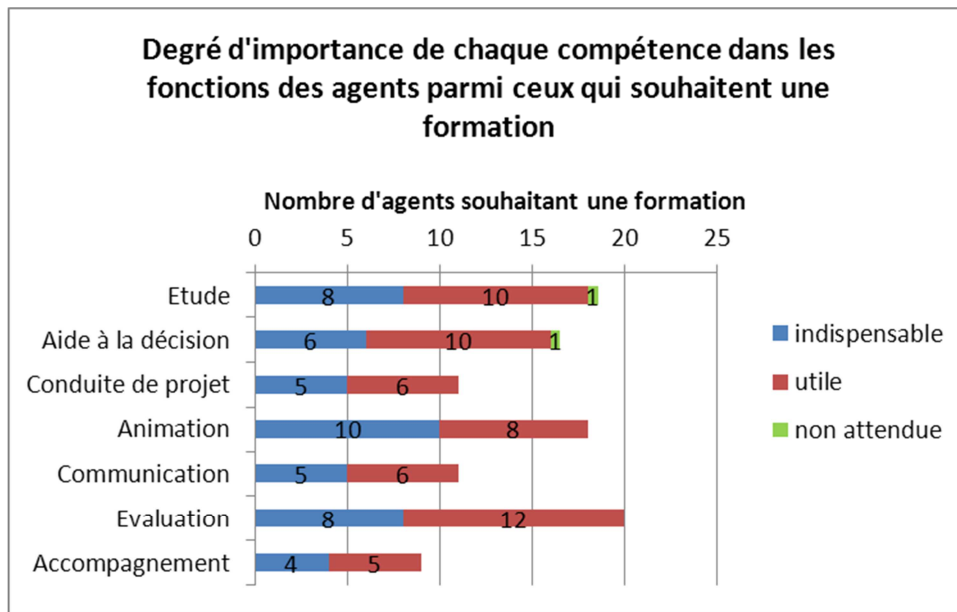
Compétences d'étude	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
	indisp.	utile	non attendue	Total	à l'aise	système D	non compétent	Total	FI	FC	Expérience	Réseau	sans objet	Total
11. Etablir un cahier des charges	9	12	0	21	7	11	3	21	0	0	12	6	3	21
12. Réaliser un diagnostic	5	7	0	12	1	11	0	12	5	0	6	1	0	12
13. Pédagogie	9	7	0	16	3	11	2	16	2	0	9	3	2	16
14. Veille stratégique, intelligence économique	7	11	2	20	1	12	7	20	1	0	11	1	7	20
15. Technique prospective	10	15	1	26	0	15	11	26	1	1	9	3	11	25
<b>Sous total 1</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>95</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>23</b>	<b>95</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>94</b>
Compétences d'aide à la décision	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
21. Stratégie de territoire	10	10	1	21	7	9	5	21	2	1	12	1	5	21
22. Benchmarking	3	14	0	17	2	9	6	17	0	0	8	3	6	17
23. Aide à la décision	7	8	0	15	4	9	2	15	0	0	10	1	2	13
24. Ethique du développement	5	6	1	12	1	5	6	12	0	0	3	2	6	11
<b>Sous total 2</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>62</b>
Compétences de conduite de projet	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
31. Méthodologie de projet	7	4	0	11	2	8	1	11	2	1	6	0	1	10
32. Système d'acteurs du projet	3	1	0	4	0	2	2	4	0	0	1	1	2	4
33. Management de projet	6	8	1	15	5	9	1	15	2	0	11	1	1	15
34. Financement de projet, gestion administrative de programme	5	5	0	10	1	7	2	10	2	0	6	0	2	10
35. Dimensionner des actions	2	7	1	10	2	6	2	10	1	0	6	1	2	10
36. Montage de partenariats	7	3	0	10	4	5	1	10	0	0	6	3	1	10
37. Savoir présenter son projet pour y faire adhérer / convaincre	11	3	1	15	2	12	1	15	2	0	12	0	1	15
38. Susciter des actions de lobbying	4	10	0	14	1	8	5	14	0	0	8	1	5	14
39. Travailler avec une agence de communication	0	10	1	11	1	6	4	11	1	0	5	1	4	11
<b>Sous total 3</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>63</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>99</b>
Compétences d'animation	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
41. Dynamique de groupe, organisation de la concertation	12	9	0	21	5	11	4	20	1	0	16	0	4	21
42. Adapter sa posture par rapport aux jeux d'acteurs en présence	9	6	0	15	5	9	1	15	1	0	12	0	1	14
43. Négociation	5	8	0	13	0	12	1	13	0	0	10	1	1	12
44. Conduite de réunion et techniques d'animation	17	4	1	22	4	17	1	22	1	0	19	1	1	22
45. Gestion des tensions et des conflits, techniques de médiation	6	11	0	17	1	12	4	17	0	0	12	0	4	16
46. Gouvernance, constitution et animation de réseaux	9	7	0	16	4	11	1	16	1	0	12	0	1	14
<b>Sous total 4</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>104</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>103</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>81</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>99</b>
Compétences de communication	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
51. Technique de communication	8	5	0	13	2	9	2	13	3	2	3	0	2	10
52. Elaborer un plan de communication	5	6	0	11	0	7	4	11	1	0	5	0	4	10
53. Communication institutionnelle	3	7	0	10	1	5	4	10	0	0	5	0	4	9
<b>Sous total 5</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>29</b>
Compétences d'évaluation	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
61. Evaluation des politiques publiques	10	11	0	21	1	9	10	20	2	0	8	0	10	20
62. Techniques d'évaluation	9	14	0	23	2	13	7	22	1	0	14	0	7	22
63. Pilotage par objectif	6	11	0	17	2	9	5	16	0	0	10	0	5	15
<b>Sous total 6</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>57</b>
Compétences d'accompagnement	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
71. Ecoute du porteur de projet / bénéficiaire / client	3	1	0	4	2	2	0	4	0	0	4	0	0	4
72. Travailler avec un expert, avec un consultant	3	4	0	7	3	4	0	7	0	0	6	1	0	7
73. Accompagnement du changement	5	5	0	10	1	6	3	10	0	0	7	0	3	10
74. Marketing territorial	5	8	0	13	1	7	5	13	1	0	6	0	5	12
<b>Sous total 7</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>33</b>

**Données retraitées (moyenne par bloc de compétences)**

Synthèse des besoins en formation par compétence	Cette compétence vous est...				Vous vous sentez...				Comment l'avez-vous acquise ?					
	indisp.	utile	non attendue	Total	à l'aise	système D	non compétent	Total	FI	FC	Expérience	Réseau	Sans objet	Total
Etude	8	10	1	19	2	12	5	19	2	0	9	3	5	19
Aide à la décision	6	10	1	17	4	8	5	17	1	0	8	2	5	16
Conduite de projet	5	6	0	11	2	7	2	11	1	0	7	1	2	11
Animation	10	8	0	18	3	12	2	17	1	0	14	0	2	17
Communication	5	6	0	11	1	7	3	11	1	1	4	0	3	10
Evaluation	8	12	0	20	2	10	7	19	1	0	11	0	7	19
Accompagnement	4	5	0	9	2	5	2	9	0	0	6	0	2	8

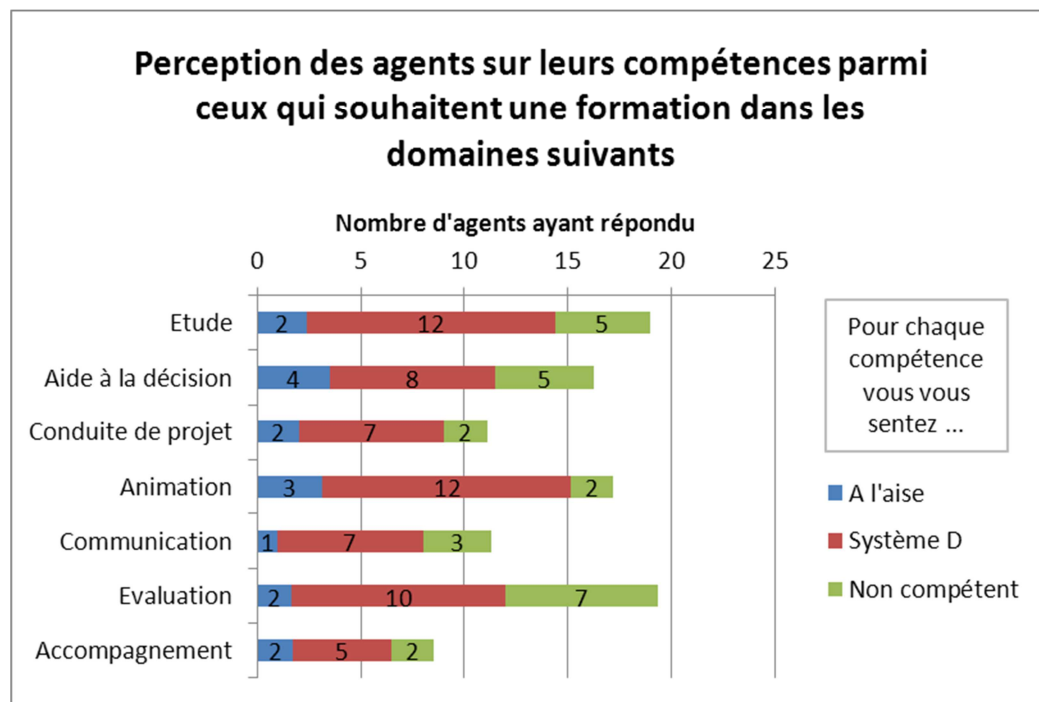
Degré d'importance de chaque bloc de compétences des agents éprouvant un besoin de formation.

Moyennes brutes



La perception des agents de leurs compétences parmi ceux qui souhaitent une formation

Moyennes brutes



**Les besoins en formation, hormis les items proposés :**

Approche thématique

- Culture : environnement juridique (mise à jour)
- Culture : médiation culturelle
- Economie : Développement des zones d'activité en milieu rural

Logiciels de traitement de données :

- Excel (2 fois)
- Access : construire une base de données (2 fois)
- Révision bureautique

Logiciels cartographiques, visuels, géographiques, schématiques (A rattacher aux compétences d'études, d'aide à la décision et d'animation) :

- SIG
- Adobe illustrator
- Logiciel cartographie (mapinfo...)
- Sensibilisation outils graphiques

Outils informatiques pour de la communication

- Réseaux sociaux
- Logiciels de conception d'outils de communication
- Infographie

Langues          Anglais (5 fois)

Divers :

- Apprendre à gérer son temps et à organiser son travail
- Urbanisme
- La commande publique, notamment MAPA

**MODALITES PRIVILEGIEES PAR LES AGENTS POUR SUIVRE UNE FORMATION****1. Nature de formation attendue (plusieurs réponses possibles)**

Nature de formation attendue	Nb d'agents	%
Diplômante en formation continue	5	6,2%
Module d'une formation continue (qui peut conduire à une VAE)	16	19,8%
Session de quelques jours	41	50,6%
Cours du soir	3	3,7%
Pas de réponse	16	19,8%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**2. Période de formation souhaitée (plusieurs réponses possibles)**

Période possible pour formation	Nb d'agents	%
Sur temps de travail	42	55,3%
Hors temps de travail	19	25,0%
Sans réponse	15	19,7%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0%</b>

**PRECISIONS CONCERNANT LA FORMATION AU SEIN DES STRUCTURES EMPLOYEUSES****1. Les organismes professionnels de formation de rattachement**

Organisme de formation	Nb d'agents	%
Centre de gestion / CNFPT	25	43,1%
Uniformalion	12	20,7%
FAFIEC	1	1,7%
VAELIA	1	1,7%
Ne sait pas	1	1,7%
Sans réponse	18	31,0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

**2. Budgets mobilisables annuellement par structures**

Budget mobilisable par an	Par salarié	Pour l'ensemble de la structure	Ne sait pas	Sans réponse	Total
Ne sait pas	1	1	6	4	12
- de 500 €	2				2
entre 500 et 1 000 €		1			1
plus de 1 000 €		5			5
au cas par cas, non défini	1	3	1		5
sans réponse	1	3	8	21	33
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>58</b>

## REMARQUES, COMPLEMENT D'INFORMATIONS

La formation intra réseau professionnel, par échanges entre techniciens sur des thèmes est à développer.
Ma structure ne propose aucune formation et considère souvent que toutes les tâches peuvent être effectuées ("c'est pas compliqué") sans avoir suivi aucune formation. Je pense que les élus mais surtout la direction des structures devraient être sensibilisés à l'importance de faire suivre au moins une fois par an une formation pour chacun de ses salariés).
Formations accessibles selon la décision du Président.
N'est-il pas possible de monter une formation continue sur 2 années avec une dizaine de sessions de 2 ou 3 jours ?
Besoin de formation sur toutes les ressources existantes sur le net et qui me sont inconnues
La dimension territoriale fait partie intégrante des missions de direction
Sessions de formation suivies avec ETD et autres organismes