



## **KEEP IN PACT**

Keep innovation in multi partnership  
cooperation in lifelong career  
guidance services

# **Cadre de compétences pour la gestion de la coopération multipartenariale dans le domaine de l'orientation professionnelle et du conseil tout au long de la vie**

Référentiel de compétences

## KEEP IN PACT (2019-2022) – Référentiel de compétences – Novembre 2021

Ce Référentiel de compétences est réalisé dans le cadre du projet KEEP IN PACT (<https://keepinpact.eu>). Le projet implique 6 partenaires de 5 pays de l'UE (France, Belgique, Italie, Portugal et Croatie). Le projet vise à promouvoir la montée en compétence dans le domaine des services d'orientation professionnelle tout au long de la vie, ainsi qu'à développer une approche écosystémique innovante de la gestion des professionnels travaillant en partenariat.

---

**Auteurs:** Agencija za Znanosti i Visoko Obrazovanje (AZVO) – Croatian Agency for Science and Higher Education

**Date du début du projet:** 01/09/2019

**Durée:** 31 months

**Contrat de subvention:** 2019-1-FR01-KA202-063068

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Introduction

Ce Référentiel de compétences est l'un des résultats du projet Erasmus+ KEEP IN PACT. Il offre une vue d'ensemble ainsi que des détails sur les compétences les plus importantes des professionnels de l'orientation tout au long de la vie et des chargés de relations partenariales dans le domaine de la gestion de la coopération multi-partenariale. En le créant, nous sommes partis d'une définition simple et générale de cet emploi (poste ou fonction) :

Le chargé des relations partenariales développe, promeut et dirige la coopération multi-partenariale dans le service public de l'orientation professionnelle et du conseil.

À partir de la définition ci-dessus, il est clair que le développement, la promotion et la conduite d'un partenariat multipartite impliquent inévitablement une gestion très complexe et étendue. Pour gérer de tels partenariats, des compétences multiples sont nécessaires, qui peuvent probablement inclure tout un panel de différentes techniques, interpersonnelles, conceptuelles ou stratégiques, analytiques ou diagnostiques, organisationnelles ou de direction, de communication et de compétences politiques. Conscients de cela, afin de générer un cadre global de compétences, ainsi que de clarifier en détail les compétences nécessaires (c'est-à-dire les connaissances, les aptitudes, les capacités et autres caractéristiques personnelles) des professionnels qui réussissent dans cet emploi (poste ou fonction), nous avons été initialement guidés par certains éléments théoriques et empiriques.

Sur le plan théorique, nous sommes partis de définitions simples, mais largement acceptées, du terme de compétence. En effet, selon l'Oxford English Dictionary, "la compétence est l'aptitude à faire quelque chose avec succès ou efficacité". De même, Roe (2002) a défini la compétence comme "une capacité acquise d'exécuter correctement des tâches, des fonctions et des rôles". Bien entendu, nous avons également été guidés par la définition officielle des compétences de l'UE : selon le Cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie (CEC), "la compétence est la capacité avérée d'utiliser des connaissances, des aptitudes et des capacités personnelles, sociales et/ou méthodologiques, dans des situations de travail ou d'étude et dans le cadre du développement professionnel et personnel" (CE, 2008). En outre, nous avons utilisé un modèle d'architecture de compétences légèrement modifié (Roe, 2002), conçu à l'origine pour s'appliquer à n'importe quelle profession, pour définir et structurer de manière conceptuelle les compétences, les sous-compétences, les connaissances, les aptitudes et les prédispositions/caractéristiques individuelles d'un chargé de coopération multi-partenariale.

Empiriquement, nous sommes partis des compétences du conseiller d'orientation professionnelle, qui ont été définies dans le cadre d'un autre projet financé par le programme Erasmus+ : "DEveloping CAREer COunselling services in integrated spaces - COCADE", ainsi que des études de cas et des exemples de bonnes pratiques de coopération multi-partenariale réussie dans différents pays européens.

Sur la base des points de départ conceptuels et pratiques énoncés, nous avons suivi plusieurs étapes clés pour créer ce Référentiel de compétences, qui sont brièvement décrites dans le chapitre suivant.

## Methodologie

Pour identifier les compétences requises, la première étape a consisté à mener une analyse du poste (position ou fonction) des chargés de relations partenariales. Ce faisant, nous avons cherché à identifier les domaines clés de son travail (que nous considérons comme des compétences clés) et, au sein de ceux-ci, à définir précisément des tâches et des activités différentes, mais interdépendantes (sous-compétences). Pour recueillir les informations nécessaires à l'analyse de ces emplois, nous avons utilisé diverses sources de données disponibles. Tout d'abord, nous avons utilisé des descriptions de poste réelles de chargés des relations partenariales à différents niveaux, provenant principalement de la formalisation des emplois de la Cité des Métiers, Paris. Deuxièmement, nous avons analysé les meilleures pratiques et les études de cas de coopération multi-partenaire qui ont été préparées par tous les partenaires du projet. Troisièmement, nous avons utilisé l'expertise des membres des partenaires du projet ou de leurs collègues/associés qui sont actuellement employés dans une position ou une fonction multi-partenaire (principalement des employés des Cités des Métiers).

Après avoir collecté les données, nous avons essayé de déterminer les compétences clés en plusieurs itérations, puis de regrouper les sous-compétences au sein de celles-ci. Au cours de ce processus, nous avons échangé nos expériences sur la situation actuelle et la pratique réelle, tout en réfléchissant et en considérant constamment une coopération multi-partenaire idéale et optimisée dans différents pays partenaires. Après avoir échangé des opinions et discuté d'une analyse de contenu des tâches et activités clés, nous nous sommes mis d'accord sur les sept activités clés (compétences) suivantes du responsable multi-partenariat :

- A. Développement et formalisation de nouveaux partenariats
- B. Suivi administratif et financier
- C. Coordonner, gérer et diriger le partenariat
- D. Développer les compétences des partenaires en matière de multi-partenariat
- E. Évaluer les mesures et les activités mises en œuvre
- F. Suivi des politiques et réformes nationales et locales pertinentes
- G. Assurer les activités de communication et de représentation

Dans chacune des compétences ci-dessus, nous avons énuméré toutes les activités qui appartiennent concrètement à ce domaine spécifique du travail des responsables de la coopération multi-partenaire. Nous avons ainsi obtenu un cadre dans lequel sept activités clés (compétences) ont été définies en détail à l'aide de vingt-quatre activités de travail spécifiques (sous-compétences).

Parallèlement à ce processus, et surtout après avoir défini le cadre de compétences, nous avons travaillé à spécifier les exigences nécessaires en termes de groupes de connaissances, d'aptitudes et de prédispositions/caractéristiques individuelles d'un chargé de coopération multi-partenaire compétent. Un certain nombre de connaissances, d'aptitudes et de prédispositions spécifiques ont été identifiées, qui sont ensuite classées dans chaque compétence. Le cadre de compétences final d'un chargé de relation multi-partenaire, qui comprend tous les éléments précédemment mentionnés, est présenté sous la forme d'un tableau, comme présenté ci-dessous.

## Référentiel de compétences

	Activités clés	Connaissances	Compétences	Prédispositions / caractéristiques individuelles	Acquis d'apprentissage
A	<p><b>Développer et formaliser de nouveaux partenariats</b></p> <p><u>Identifier de nouveaux partenaires</u> en cohérence avec les besoins du territoire et le plan d'action de la structure (programme d'activités à développer).</p> <p><u>Identifier</u> les besoins actuels et futurs des partenaires</p> <p><u>Montrer la valeur ajoutée</u> de sa structure et l'intérêt pour le partenaire de s'inscrire dans son projet dans une logique multipartenariale</p>	<p>Connaissance des acteurs·trices impliqués dans l'orientation, l'emploi, la création d'entreprises et la vie professionnelle</p> <p>Connaissance des besoins du territoire visé.</p> <p>Connaissance de la stratégie et du plan d'action de sa structure en réponse aux besoins du territoire.</p> <p>Connaissance de la mission du service, des valeurs et du plan d'action</p> <p>Connaissance de la mission des partenaires et de leurs activités au sein du territoire visé</p> <p>Connaissance de la législation pertinente</p>	<p>Collecte, sélection et organisation des informations</p> <p>Communication écrite et orale (y compris les technologies informatiques connexes)</p> <p>Ecoute active</p> <p>Savoir tenir un rôle de médiateur/coordonateur</p> <p>Aptitude à réseauter</p> <p>Savoir travailler en équipe</p> <p>Maîtrise du pack Office (Word, Excel, PowerPoint) et des outils statistiques</p>	<p>Ouverture et cordialité</p> <p>Proactivité</p> <p>Aisance verbale et raisonnement analytique</p> <p>Flexibilité</p>	<p><u>Les apprenant·es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:A1</b> Savoir comment <i>identifier</i> les acteurs·trices clés et les partenaires dans l'orientation tout au long de la vie au niveau local, national;</p> <p><b>LO:A2</b> <i>analyser</i> les besoins des acteurs·trices et leur rôle dans le programme d'activités</p> <p><b>LO:A3</b> <i>Adapter</i> sa stratégie de communication et de négociation selon le partenaire</p> <p><b>LO A4</b> : <i>Mettre en place</i> une stratégie de négociation "gagnant-gagnant"</p> <p><b>LO A5</b> : <i>Appliquer</i> les méthodes d'une présentation publique réussie</p>

## Repository of skills - 2021

	<p><u>Engager des discussions et des négociations</u> avec les partenaires avec la spécificité du gagnant-gagnant</p> <p><u>Formaliser le partenariat.</u></p>				<p><b>LO A6</b> : <i>Appliquer</i> des stratégies de mise en réseau au niveau local et mondial</p>
B	<p><b>Assurer un suivi administratif et financier</b></p> <p><u>Suivre</u> les accords de partenariat d'un point de vue administratif et financier,</p> <p>Rechercher de nouveaux sponsors et <u>financements</u>,</p> <p><u>Répondre à de nouveaux appels à projets</u></p> <p>rendre compte et répondre aux procédures de contrôle des services</p>	<p>Maîtrise des accords juridiques et financiers complexes : (normes et obligations, outils de calcul, tableaux statistiques et de représentation),</p> <p>Connaissance des concepts de contrôle de gestion et des contraintes de financements publics</p> <p>Connaissance des cadres stratégiques locaux, nationaux et européens et les appels à projets qui s'y inscrivent.</p>	<p>Gestion administrative et budgétaire des projets</p> <p>Solides compétences rédactionnelles (y compris en anglais)</p> <p>Compétences administratives</p> <p>Maîtrise de la rédaction d'un appel à projet selon des éléments donnés.</p>	<p>Raisonnement analytique et capacité verbale</p> <p>Rigueur</p> <p>Gestion du temps</p> <p>Esprit d'innovation</p>	<p><u>Les apprenant·es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:B1</b> <i>Identifier</i> les grands programmes et cadres stratégiques au niveau local, national et européen et les appels à projets existants.</p> <p><b>LO:B2</b> <i>Décrire</i> le processus du travail et les étapes clés dans la réponse à un appel projet</p> <p><b>LO:B3</b> <i>Maîtriser</i> les techniques de montage de budgets prévisionnels</p> <p><b>LO:B4</b> <i>Décrire</i> le processus de travail et les étapes clés de la gestion de projet</p> <p><b>LO:B5</b> <i>Appliquer</i> des techniques de gestion du temps ;</p> <p><b>LO:B6</b> <i>Participer</i> à la rédaction d'un appel à projet</p> <p><b>LO:B7</b> : <i>Participer</i> à la rédaction d'un rapport de projet</p>



<p>C</p>	<p><b>Coordonner, piloter et animer le partenariat</b></p> <p><u>Analyser et partager</u> les informations stratégiques avec les partenaires</p> <p><u>Planifier et organiser l'offre de service</u> avec les partenaires en cohérence avec les objectifs co-construits avec ces mêmes partenaires</p> <p><u>Coordonner les activités</u> des partenaires en fonction de leurs objectifs et de leurs méthodes de travail.</p> <p><u>Animer les réunions de pilotage</u> du programme d'action avec les partenaires.</p> <p><u>Encourager et soutenir</u> les partenaires à développer des <u>pratiques professionnelles convergentes</u>, en assurant l'échange d'expériences et de</p>	<p>Connaissance des méthodes et pratiques d'orientation professionnelle tout au long de la vie</p> <p>Solide connaissance des acteurs·trices impliqués·es dans l'orientation, l'emploi, la création d'entreprises et la vie professionnelle</p> <p>Connaissance des besoins du territoire.</p> <p>Connaissance des tendances du marché du travail local et mondial</p>	<p>Savoir fixer des objectifs</p> <p>Organiser les activités du réseau</p> <p>Compétences en matière de médiation</p> <p>Compétences en matière de leadership et de supervision</p> <p>Gestion de projet</p> <p>Compétences en matière de communication, y compris liées à l'informatique</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p>Aisance verbale et raisonnement analytique</p> <p>Flexibilité</p> <p>Être créatif·ve / innovant·e</p>	<p><u>Les apprenant.es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:C1</b> <i>Savoir planifier</i> et mettre en œuvre un programme d'activités en cohérence avec des objectifs</p> <p><b>LO:C2</b> <i>Mettre en œuvre</i> les techniques de fixation d'objectifs dans le domaine de la gestion des partenariats</p> <p><b>LO:C3</b> <i>Analyser</i> l'offre de services dans le contexte de l'évolution des besoins des partenaires et du territoire</p> <p><b>LO:C4</b> <i>Appliquer</i> les techniques de résolution de problèmes innovantes dans le cadre du travail en équipe</p> <p><b>LO:C5</b> <i>Mettre en œuvre</i> les méthodes de gestion de partenariat</p> <p><b>LO:C6</b> <i>Analyser</i> ses forces et faiblesses en gestion de partenariats.</p>
----------	---	--	---	--	---

## Repository of skills - 2021

	<p>savoir-faire entre les partenaires</p> <p><u>Concevoir, formaliser, organiser et coordonner</u> des nouvelles offres de services innovantes avec les partenaires</p>				
D	<p><b>Développer les compétences des partenaires en multipartenariat</b></p> <p><u>Développer les compétences des partenaires</u> sur la spécificité, les principes et les valeurs du partenariat.</p> <p><u>Concevoir et animer des sessions et ateliers d'information</u> et de formation visant à accroître les compétences des partenaires sur le partenariat.</p>	<p>Connaissance des principes, des valeurs, du fonctionnement de sa structure et notamment la logique multipartenariale.</p> <p>Connaissance de la place de sa structure dans un écosystème partenarial plus global.</p> <p>Principes et méthodes sensibilisation et de formation</p>	<p>Savoir organiser et développer des programmes d'information et sensibilisation adaptés aux publics et aux résultats escomptés.</p> <p>Compétences en matière de présentation</p> <p>Ecoute active</p> <p>aptitude pédagogique</p>	<p>Intérêt pour les activités pédagogiques</p> <p>Empathie</p> <p>Raisonnement pratique</p>	<p><u>Les apprenant:es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:D1</b> <i>Concevoir</i> un programme de formation</p> <p><b>LO:D2</b> <i>Définir</i> des résultats d'apprentissage spécifiques ;</p> <p><b>LO:D3</b> <i>Appliquer</i> des méthodes d'animation et des méthodes pédagogiques</p> <p><b>LO:D4</b> <i>Appliquer</i> la méthode d'enseignement par webinar.</p>

Repository of skills - 2021

E	<p><b>Évaluer des dispositifs et des actions</b></p> <p><u>Développer</u> et utiliser des <u>outils de suivi</u> et <u>d'évaluation</u> des activités de sa structure en lien avec les partenaires</p> <p><u>Rendre compte</u> des actions menées</p>	<p>Connaissance des méthodes d'évaluation et d'appréciation (méthodes d'auto-évaluation, méthodes d'évaluation subjectives et objectives, collecte de feedback et données d'évaluation)</p> <p>Connaissance des méthodes d'analyse statistique</p> <p>Connaissance de la gestion fondée sur les faits</p>	<p>Savoir construire un référentiel d'évaluation adapté aux objectifs initiaux, aux différentes échelles et à la spécificité de chaque action</p> <p>Savoir collecter et analyser des données</p> <p>Savoir trier les informations et prioriser les informations clés.</p> <p>Savoir développer des outils pour rendre compte des différents indicateurs (réalisation, résultat, etc.)</p>	<p>Raisonnement analytique</p> <p>Raisonnement déductif et analytique</p> <p>Capacités cognitives numériques</p> <p>Responsabilité</p>	<p><u>Les apprenant-es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:E1 Développer</b> une base de données, une grille d'analyse pertinente pour évaluer les activités du partenariat à plusieurs échelles avec différents partenaires.</p> <p><b>LO:E2 Collecter</b> et analyser des données pour l'évaluation des activités mises en œuvre ;</p> <p><b>LO:E3 : Rendre compte</b> des actions menés.</p>
F	<p><b>Le suivi des politiques et réformes nationale et locales pertinentes</b></p> <p><u>Collecter des informations</u> relatives aux questions d'emploi, de formation et d'orientation professionnelle.</p> <p><u>Suivi régulier</u> des politiques et des <u>changements législatifs</u> pertinents</p>	<p>Connaissances des grands enjeux et défis liés à l'orientation tout au long de la vie à l'échelle européenne, nationale et locale.</p> <p>Connaissance des politiques européennes, nationales et locales sur l'emploi et l'orientation tout au long de la vie</p> <p>Connaissance des réformes et évolutions législatives sur ces questions.</p> <p>Connaissance des programmes d'actions et de</p>	<p>Savoir chercher des informations</p> <p>Savoir connecter l'information aux enjeux et besoins de sa structure et du territoire.</p> <p>Savoir décrypter et analyser les textes et stratégies juridiques</p> <p>Savoir traduire les orientations politiques en plans d'action</p>	<p>Capacité d'analyse et de synthèse</p> <p>Capacités cognitives verbales</p>	<p><u>Les apprenant-es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:F1 Décrire</b> les défis contemporains dans les domaines de l'emploi, de la formation, de l'orientation, de l'intégration professionnelle et de l'insertion professionnelle ;</p> <p><b>LO:F2 Expliquer</b> les conséquences des récents changements dans les réglementations juridiques et en tenir compte dans ses activités.</p> <p><b>LO F3 : Traduire</b> des stratégies européennes, nationales et locales portées par des autorités publiques en plan d'action à l'échelle de sa structure.</p>

## Repository of skills - 2021

		financements sur l'orientation tout au long de la vie à l'échelle européenne, nationale et locale.			
G	<p><b>Activité de communication et de représentation</b></p> <p><u>Organiser et participer à des événements</u>, des réunions, des débats, tables rondes avec différents acteurs dont les autorités publiques.</p> <p><u>Communiquer et disséminer</u> sur les actions mises en œuvre par la structure</p> <p><u>Représenter</u> sa structure au sein des AG des partenaires, au sein des réunions des autorités publiques</p>	<p>Connaissance des stratégies et des méthodes de relations publiques</p> <p>Connaissance des acteurs·trices privés / publics et du monde économique (branches et fédérations professionnelles et les entreprises) du territoire</p>	<p>Capacité à organiser et à faciliter des réunions et des événements</p> <p>Compétences en matière de présentation</p> <p>Maîtrise des outils de communication</p> <p>Gestion des réseaux sociaux</p> <p>Capacité d'écoute et de réflexion</p>	<p>Capacité à s'exprimer à l'oral (en public) et à l'écrit</p> <p>Aisance relationnelle</p> <p>Adaptabilité (aux interlocuteurs et aux sujets)</p>	<p><u>Les apprenant·es seront capables de :</u></p> <p><b>LO:G1</b> <i>Elaborer</i> un plan opérationnel et logistique pour la mise en œuvre d'un événement destiné à un groupe cible particulier ;</p> <p><b>LO:G2</b> <i>Savoir</i> comment identifier les groupes pertinents pour la réflexion et la prise de décision</p>

## Conclusion

Ce référentiel de compétences ne se contente pas de fournir un aperçu structuré des activités clés, des connaissances, des aptitudes et des prédispositions / caractéristiques individuelles des chargés de relations multi-partenariales. Comme tout référentiel de compétences, il peut être utilisé pour deux objectifs fondamentaux : dans la sélection de nouveaux employés pour le poste ou la fonction de chargé de relations multi-partenariales, et comme base pour leur évolution professionnelle. Dans ce projet, nous nous sommes concentrés sur le second objectif. Par conséquent, pour chacune des compétences clés énumérées, nous avons d'abord défini les objectifs de formation, qui ont ensuite servi de base au développement de matériel pédagogique (comprenant des textes, des conférences, des livres, des tutoriels interactifs pour le développement de compétences spécifiques, des techniques d'évaluation et d'auto-évaluation, etc.) Nous espérons que le programme de formation développé dans le cadre du projet KEEP IN PACT sera utile pour enrichir les connaissances et les compétences nécessaires, mais aussi pour faire prendre conscience des prédispositions indispensables et des caractéristiques individuelles du chargé de partenariat dans le domaine de la coopération multi partenariale.

## Références

EC - European Commission. (2008). *EQF - The European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. DOI: 10.2766/14352

Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192-203. DOI: 10.1027//1016-9040.7.3.192

## KEEP IN PACT

<https://keepinpact.eu/>

Keep innovation in multi partnership cooperation in lifelong career guidance services

Coordinated by: Réseau International des Cités des Métiers

Address: Cité des Sciences et de l'Industrie

30 Avenue Corentin Cariou - 75019 - France

Tel: +33 4 96116275

Email: [bdumont@reseaucitesdesmetiers.com](mailto:bdumont@reseaucitesdesmetiers.com)



**KEEP IN PACT**

Keep innovation in multi partnership  
cooperation in lifelong career  
guidance services