



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



## ENQUÊTE DE TERRAIN SUR LES COORDONNATEURS DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

### Le projet HOPE

HOPE (Home and Overseas Project management Excellence - Excellence en gestion de projets nationaux et internationaux) est un projet financé par le programme **Erasmus+** (partenariats de coopération dans la formation professionnelle) de la Commission européenne. Il vise à créer une vision commune du travail d'un **coordonnateur/gestionnaire de projet** dans la coopération internationale et/ou européenne, en tenant compte des perspectives et des expériences de toute l'Europe, et à approfondir et enrichir les **aptitudes et les compétences** des futurs et actuels gestionnaires/ coordonnateurs de projets de développement.

Ce projet a lieu de **novembre 2021 à février 2024**. Le partenariat est composé des 3 organisations européennes suivantes :



**IFAID Aquitaine** : centre de formation en gestion de projets de solidarité - France  
[www.ifaid.org](http://www.ifaid.org)



**ASOCIACIÓN NAVARRA NUEVO FUTURO** : association à but non lucratif de protection et droits de l'enfant - Espagne  
[www.nuevo-futuro.org](http://www.nuevo-futuro.org)



**AIDLEARN** : cabinet de conseil en ressources humaines – Portugal  
[www.adlearn.pt](http://www.adlearn.pt)

### L'enquête de terrain HOPE

L'enquête de terrain est le **2ème résultat** du projet HOPE. Elle fournit des informations à toutes les personnes européennes intéressées par la coordination de projets de développement dans les thèmes suivants : les **antécédents et contextes professionnels** des coordonnateurs de projet, les **compétences requises** pour une coordination de projet efficace, les **besoins potentiels de formation** des coordonnateurs en poste et **la vision de l'avenir** de ce métier par les professionnels du secteur. Cette recherche est innovante car dans les 3 pays des partenaires de HOPE (France, Portugal et Espagne), il n'existait pas de recherche axée sur les coordonnateurs de projets de développement (ni au niveau européen). Elle sera très utile pour les activités suivantes du projet HOPE : élaboration d'un ensemble de compétences communes des coordonnateurs de projets de développement, conception et expérimentation d'une formation pour les coordonnateurs.

### **Date de publication : novembre 2022**

AVERTISSEMENT : Le soutien de la Commission européenne pour la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qui y sont contenues.

**Table des matières :**

PARTIE I: ANALYSE PAR PAYS.....	4
1)    RÉSULTATS FRANÇAIS .....	4
2)    RÉSULTATS PORTUGAIS .....	20
3)    RÉSULTATS ESPAGNOLS .....	34
PARTIE 2 : ANALYSE TRANSVERSALE DES 3 PAYS .....	49
ANNEXE 1 : .....	98
ANNEXE 2 : .....	103

## Introduction

En menant une enquête de terrain approfondie, les 3 organisations partenaires de HOPE : IFAID Aquitaine, AidLearn et Asociación Navarra Nuevo Futuro (ANNF) ont pu actualiser leur vision du rôle du « coordonnateur de projet de développement » et l'élargir à un niveau transnational. Cette étude contient les résultats de l'enquête de terrain ciblant les coordonnateurs et les responsables hiérarchiques travaillant dans des organisations en France, au Portugal et en Espagne.

Afin d'assurer une participation maximale et d'harmoniser l'analyse dans les 3 pays participants, le partenariat a choisi le format du questionnaire en ligne. Deux questionnaires différents ont été conçus, l'un pour les coordonnateurs et l'autre pour les responsables.

Pour concevoir les 2 questionnaires, 12 personnes (7 coordonnateurs et 5 responsables) ont été interrogées (en face à face ou par visioconférence) en utilisant la méthode d'entretien semi-directif. Un soin particulier a été apporté aux entretiens avec les personnes travaillant à la fois sur des projets européens et internationaux. Ces entretiens ont joué un rôle déterminant dans la définition de la portée et des thèmes à aborder dans les questionnaires afin de s'assurer que des conclusions significatives pourraient être tirées et que des propositions utiles pourraient être faites à partir des questionnaires.

Les 2 questionnaires ont d'abord été élaborés par les partenaires en anglais car c'est la langue de travail du projet. Ils ont ensuite été traduits en français, portugais et espagnol.

Au total, 75 personnes travaillant dans des organisations des 3 pays impliqués dans ce projet Erasmus ont rempli les questionnaires en ligne.

Une fois les questionnaires remplis, les résultats ont été extraits et traités afin de pouvoir les analyser. Les partenaires se sont accordés sur le format de la collecte de données afin de pouvoir harmoniser la collecte et le traitement des données des 3 pays différents.

Un groupe de 7 stagiaires de la formation professionnelle de « Coordonnateur de projet de solidarité internationale et locale » de l'IFAID a participé activement à cette enquête de terrain, encadré par des formateurs de l'IFAID et en étroite collaboration avec AidLearn et ANNF.

Cette enquête de terrain est composée de 2 parties principales :

- PARTIE 1 : l'analyse des résultats de chacun des 3 pays du partenariat HOPE
- PARTIE 2 : une analyse transversale des 3 pays, comprenant une analyse des résultats communs à tous les pays et une analyse comparative des résultats dans les 3 pays

## Limites de l'étude

Cette étude **ne se veut pas statistiquement représentative** (en raison d'un nombre relativement faible de réponses et des profils de répondants, influencés par les profils des membres du partenariat).

Néanmoins, il démontre des tendances qui doivent être considérées comme complémentaires aux connaissances pré-existantes des membres du projet HOPE.

## PARTIE I : ANALYSE PAR PAYS

### 1) RÉSULTATS FRANÇAIS

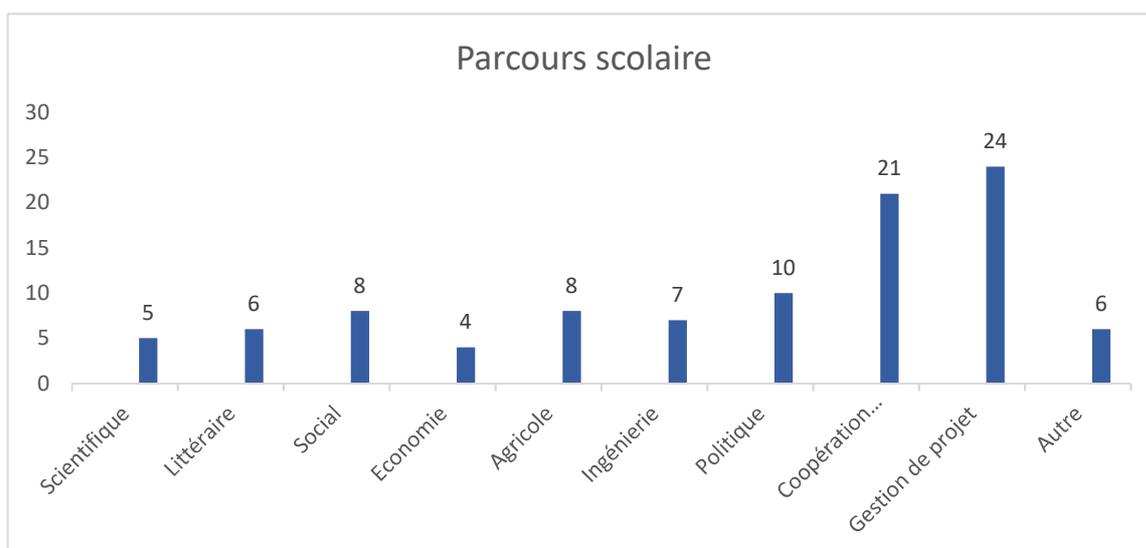
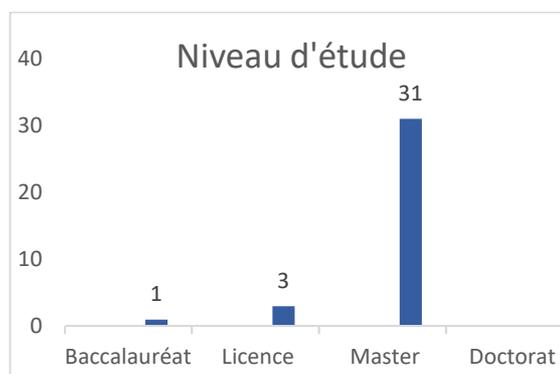
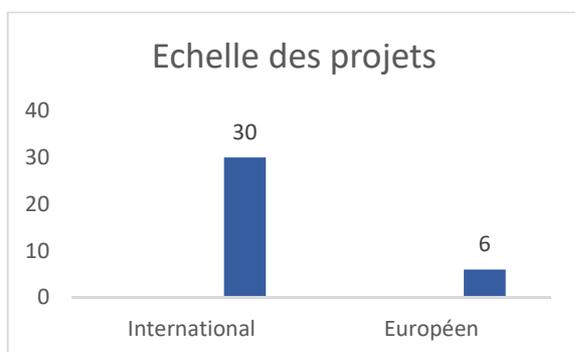
Les questionnaires, et par conséquent l'analyse des résultats ci-dessous, contiennent 4 sections :

- Le profil des coordonnateurs
- Le profil des organisations et les missions du poste
- Les compétences des coordonnateurs
- L'avenir du métier

#### A. Le profil des coordonnateurs

35 personnes travaillant pour des organisations françaises ont répondu au questionnaire. Parmi elles, 26 coordonnateurs et 9 responsables.

Voici le profil des coordonnateurs (rassemblant les réponses des coordonnateurs et des responsables):

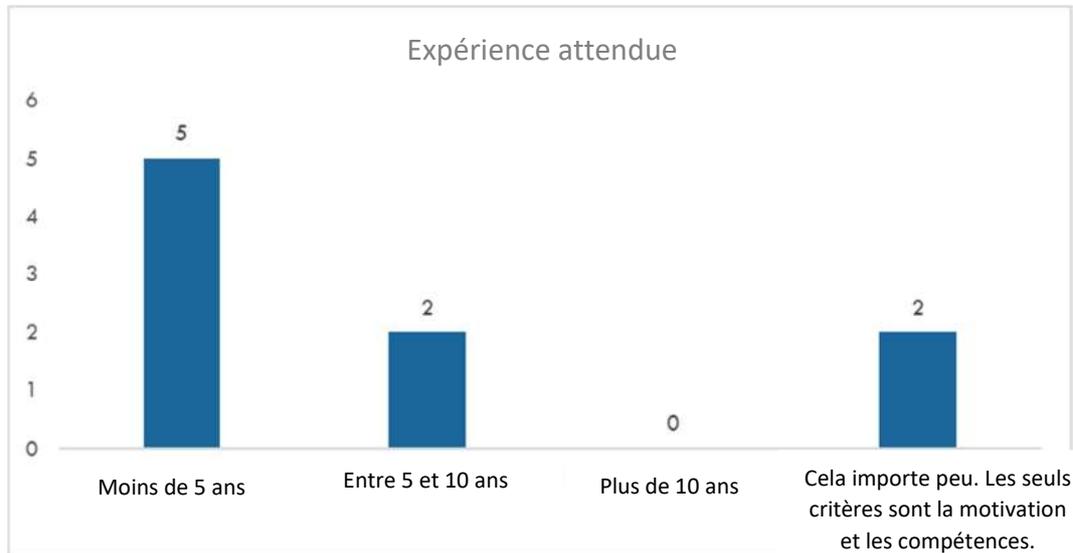


Nous remarquons que les participants français travaillent principalement dans des projets d'envergure internationale.

Concernant leurs profils, une grande majorité d'entre eux possède un master.

Leurs parcours scolaires sont très diversifiés. De nombreux participants ont sélectionné plusieurs domaines d'études. Cependant, 2 d'entre eux se distinguent clairement : la coopération internationale et la gestion de projets.

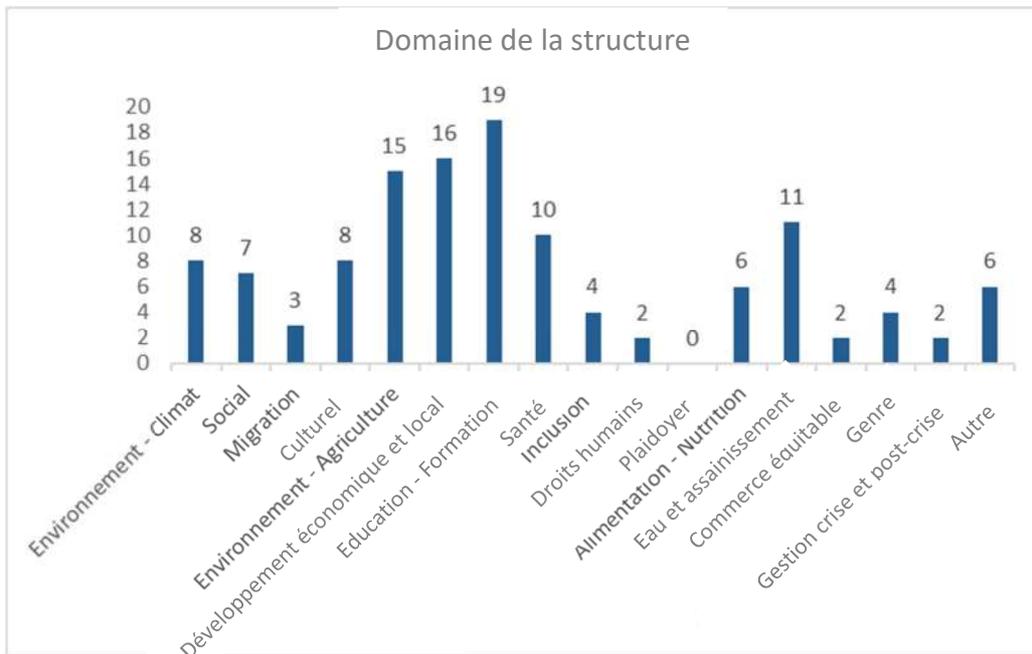
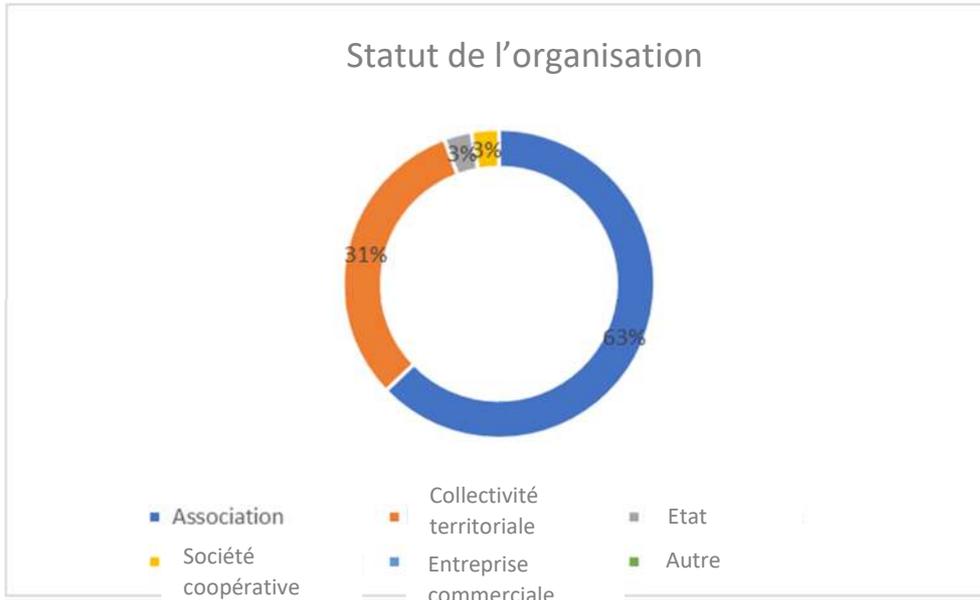
En réponse à la question : « Combien d'années d'expérience attendez-vous de vos coordonnateurs ? », les responsables ont répondu :

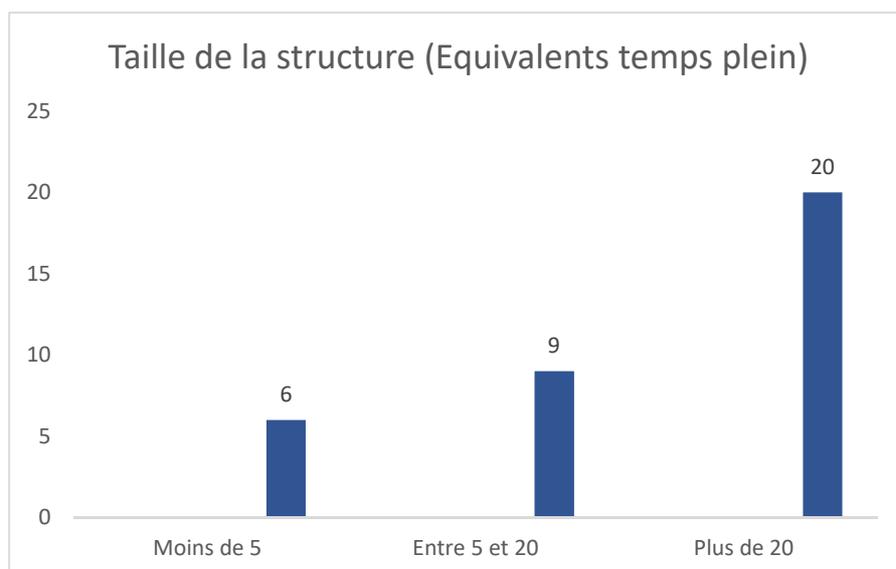


À partir de ces différents graphiques, nous pouvons conclure que devenir coordonnateur de projets de coopération européens et/ ou internationaux est accessible aux jeunes professionnels, avec peu ou pas d'expérience professionnelle, mais un **niveau de diplôme élevé** (niveau master) est généralement attendu, de préférence en coopération internationale ou en gestion de projet.

B. Le profil des organisations et les missions du poste

Voici le profil des organisations des participants (réponses des coordonnateurs et des responsables) :



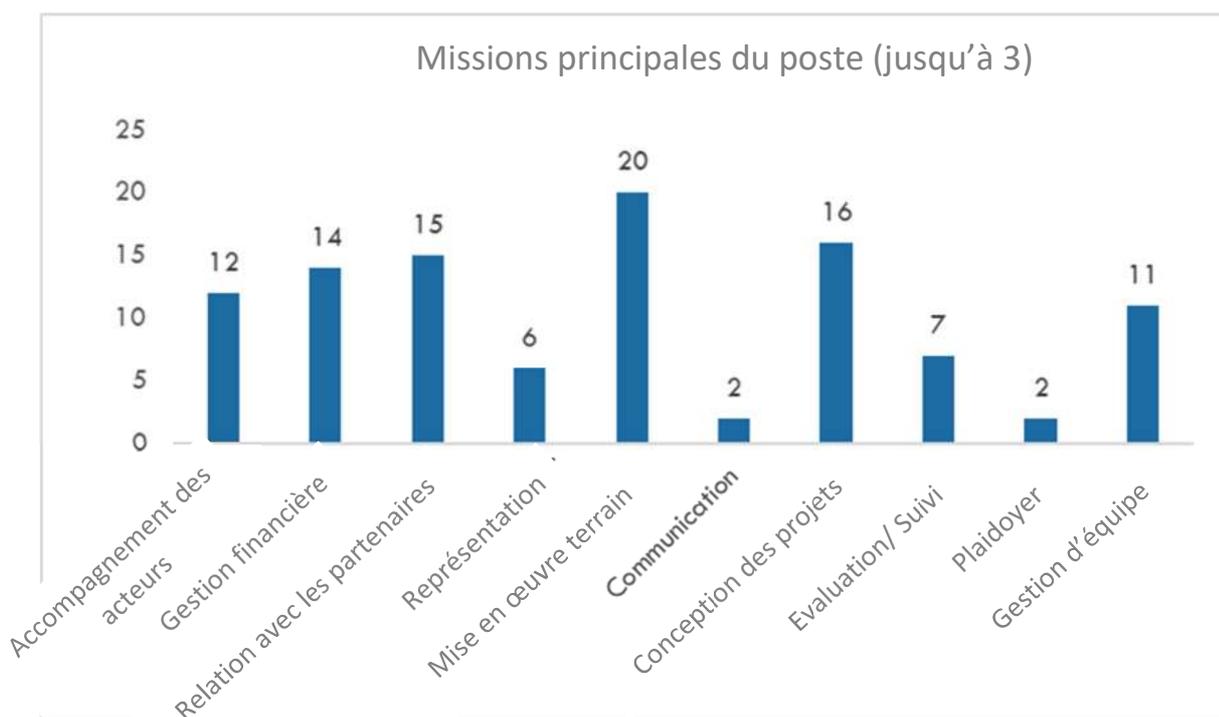
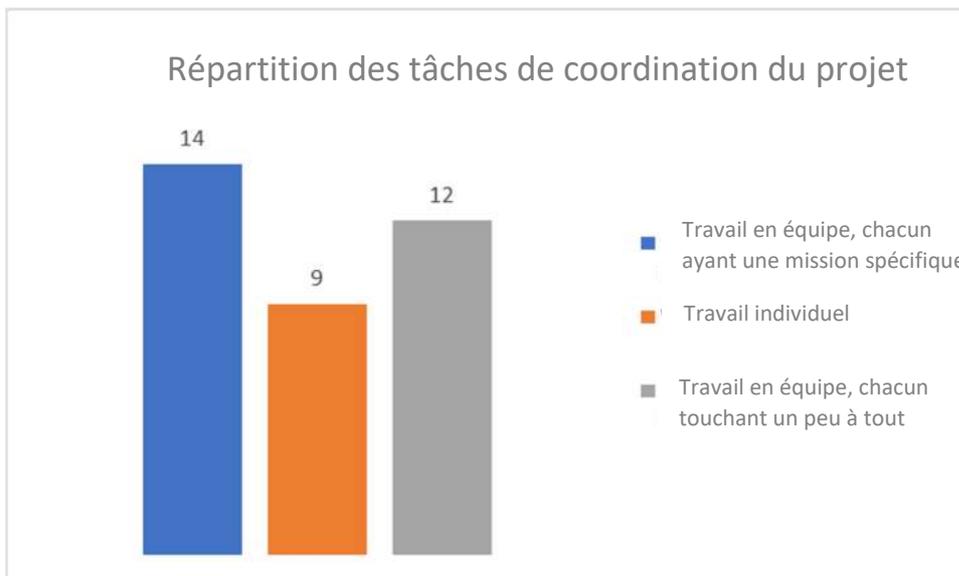


**94 % des participants** (coordonnateurs et responsables) travaillent dans des **associations** (63 %) ou **dans des collectivités territoriales** (31 %) et 57 % des organisations des participants comptent plus de **20 employés en équivalents temps plein**.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la typologie du secteur de cette enquête de terrain (coopération au développement européen et international). En outre, il n'y a pas de différence significative de taille de structure en fonction de l'échelle d'intervention (européenne ou internationale). En effet, si l'on considère les 6 organisations d'envergure européenne, 4 ont plus de 20 employés en équivalents temps plein.

Il ressort aussi que les organisations des répondants représentent un large éventail de secteurs d'intervention.

Ci-dessous, les réponses relatives aux missions des coordonnateurs (réponses des coordonnateurs et des responsables) :

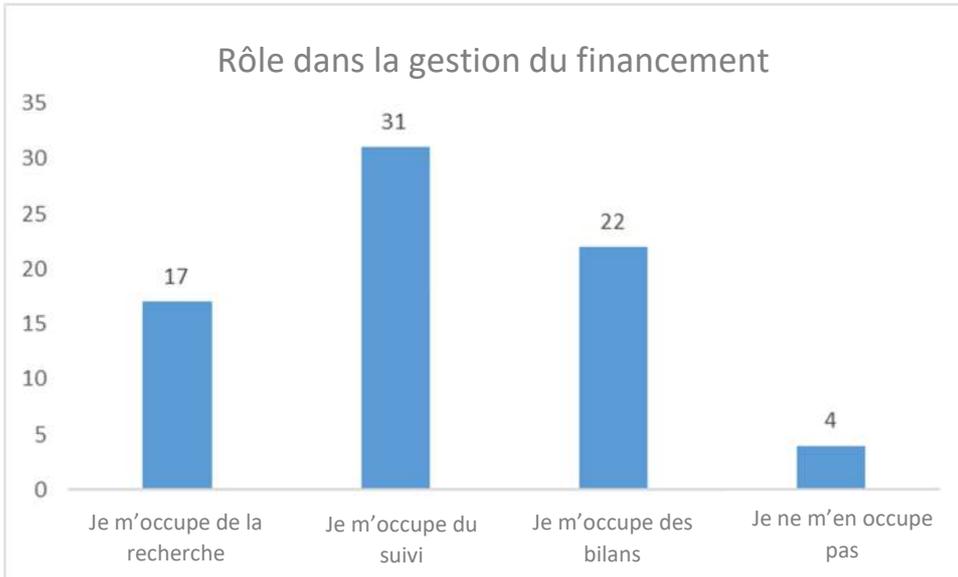


Nous pouvons conclure que la coordination de projets de développement est, le plus souvent, **un travail « multi-tâches »**. Il est aussi demandé de **travailler en équipe** (seuls 26% des coordonnateurs travaillent seuls sur leur projet au sein de leur organisation et le « team building » - renforcement de l'esprit d'équipe - est la 2ème mission la plus sélectionnée par les participants).

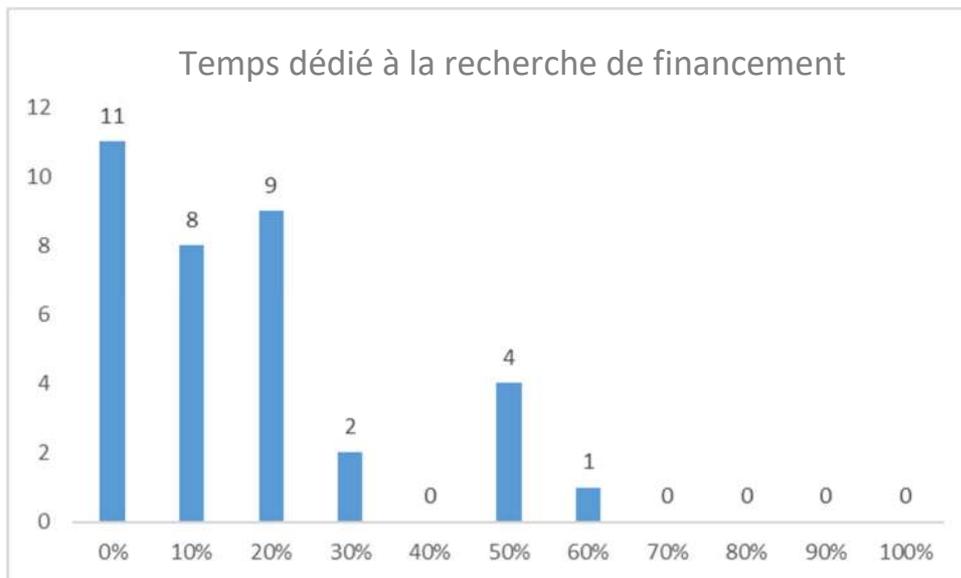
Même si la communication semble toujours plus importante, on constate qu'aucun des participants ne l'a sélectionnée comme l'une des 3 tâches les plus importantes.

De plus, la gestion financière a été sélectionnée par seulement 2 des 35 participants comme l'une des 3 tâches les plus importantes.

Cependant, **presque tous les coordonnateurs sont impliqués dans la gestion de financement** (réponses des coordonnateurs et des responsables) :



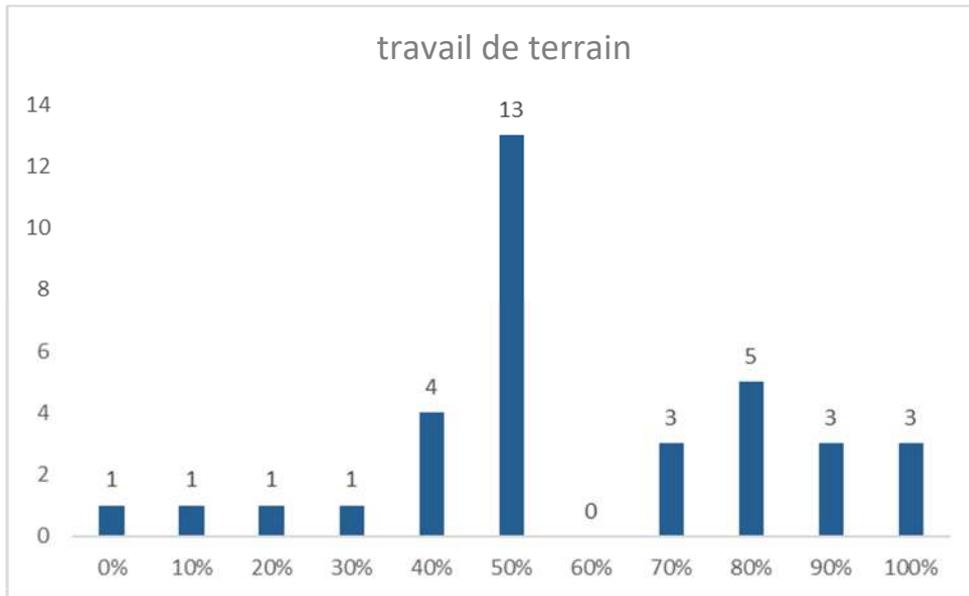
Si on se concentre sur la recherche de financement (réponses des coordonnateurs et des responsables),



31 % (11 réponses sur 35) des coordonnateurs ne participent pas à la recherche de financement.

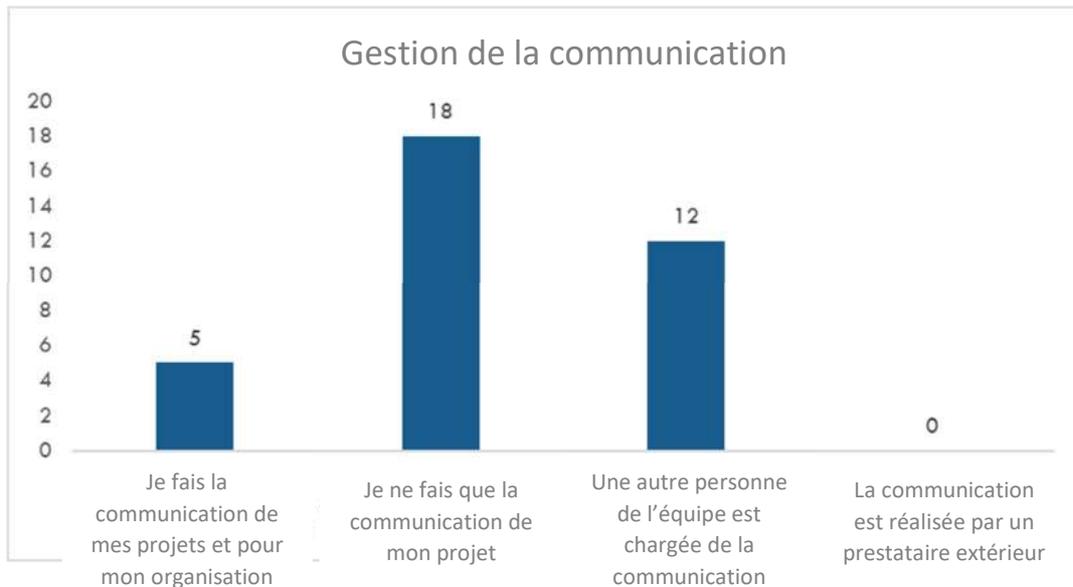
Seuls 20 % des coordonnateurs consacrent plus de 20 % de leur temps de travail à cette activité.

En ce qui concerne plus spécifiquement le travail de terrain (réponses des coordonnateurs et des responsables)



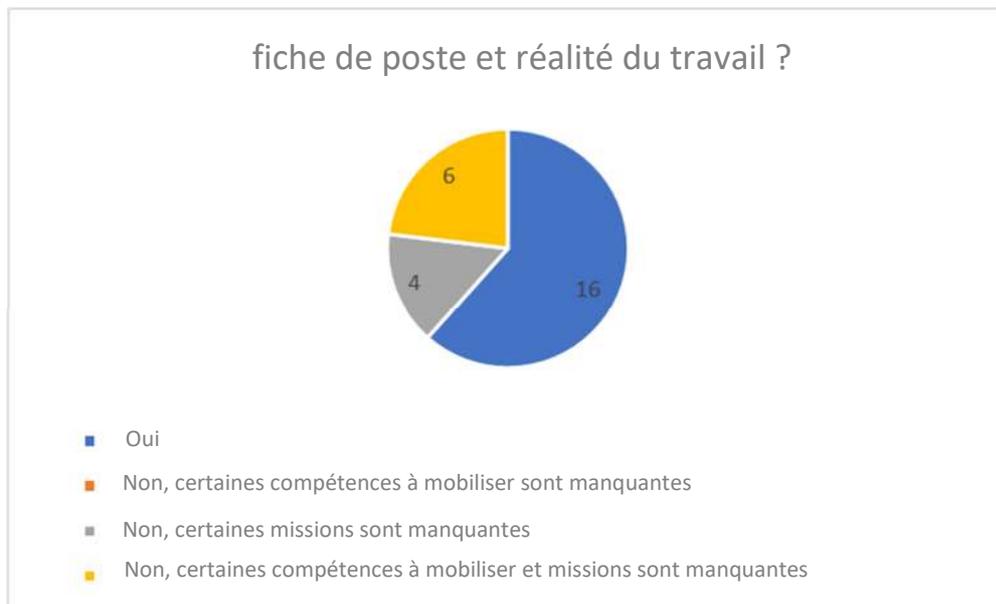
23 % des coordonnateurs (7 sur 35) consacrent moins de 50 % de leur temps de travail à la mise en œuvre sur le terrain des projets, ce qui démontre l'importance des activités périphériques dans les projets de coopération au développement.

Quant à la communication (réponses des coordonnateurs et responsables), 52% des coordonnateurs sont en charge uniquement de la communication relative à leurs « propres » projets.

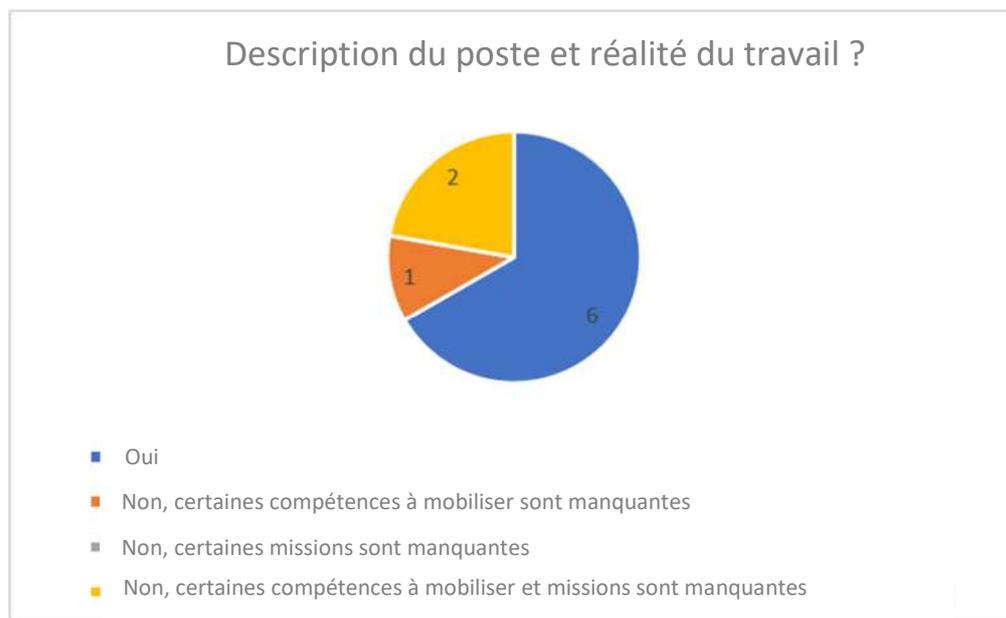


En prenant en considération les 5 coordonnateurs qui sont responsables de la communication à la fois de leurs projets et de leur organisation, 3 d'entre eux travaillent dans des organisations de moins de 5 employés en équivalents temps plein et les 2 autres dans des organisations entre 5 et 20 ETP.

Plus généralement, il a été demandé aux coordonnateurs s'ils estimaient que leurs fiches de poste reflétaient la réalité de leur emploi, voici leurs réponses :



À la même question (que les coordonnateurs), les responsables ont répondu :



On remarque que 67 % des responsables ont répondu « oui » contre seulement 46% des coordonnateurs.

Pour résumer cette partie, nous pouvons souligner que la coordination de projets de développement est un **métier généraliste** qui nécessite la plupart du temps la capacité de gérer de nombreuses activités différentes (mise en œuvre de projet, renforcement de l'esprit d'équipe, recherche de financement, communication, etc.). De plus, si la mise en œuvre du projet reste l'activité principale des coordonnateurs de projet, la plupart du temps, elle ne dépasse pas 50% de leur temps de travail.

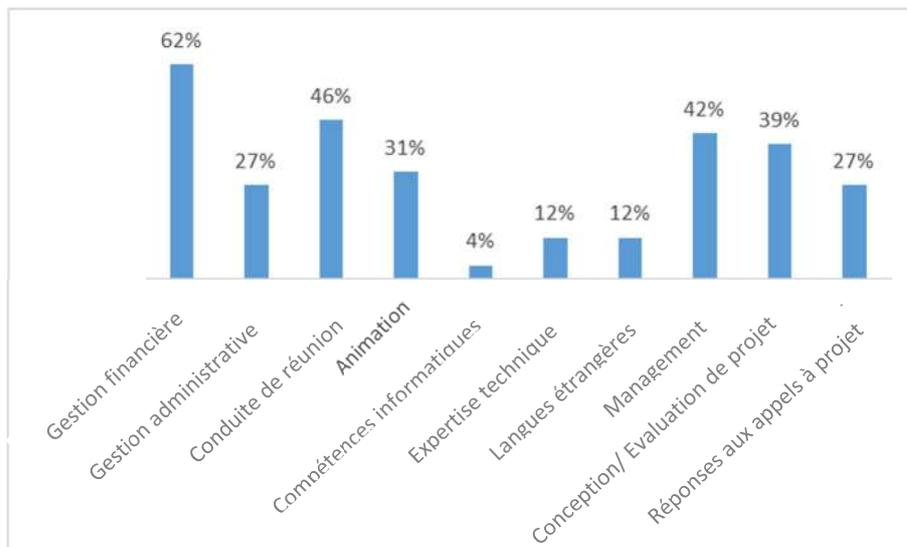
En outre, il n'y a pas de différence significative entre les réponses des coordonnateurs et celles des responsables.

### C. Les compétences des coordonnateurs :

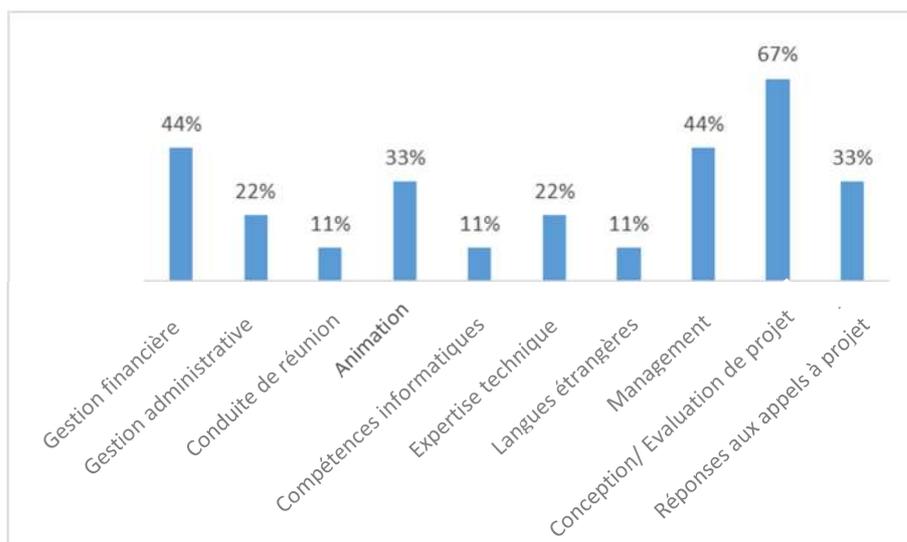
En ce qui concerne les compétences des coordonnateurs, les questions ont été posées d'une manière légèrement différente aux coordonnateurs et aux responsables. Les questions posées aux coordonnateurs concernaient les compétences dans leur travail actuel, tandis que celles posées aux responsables portaient sur les compétences recherchées lors du recrutement de nouveaux coordonnateurs.

A la question « quelles sont les 3 compétences techniques (« *hard skills* ») les plus demandées ? », voici leurs réponses (en pourcentage du nombre de participants à l'enquête).

#### ➤ Réponses des coordonnateurs :



#### ➤ Réponses des responsables :

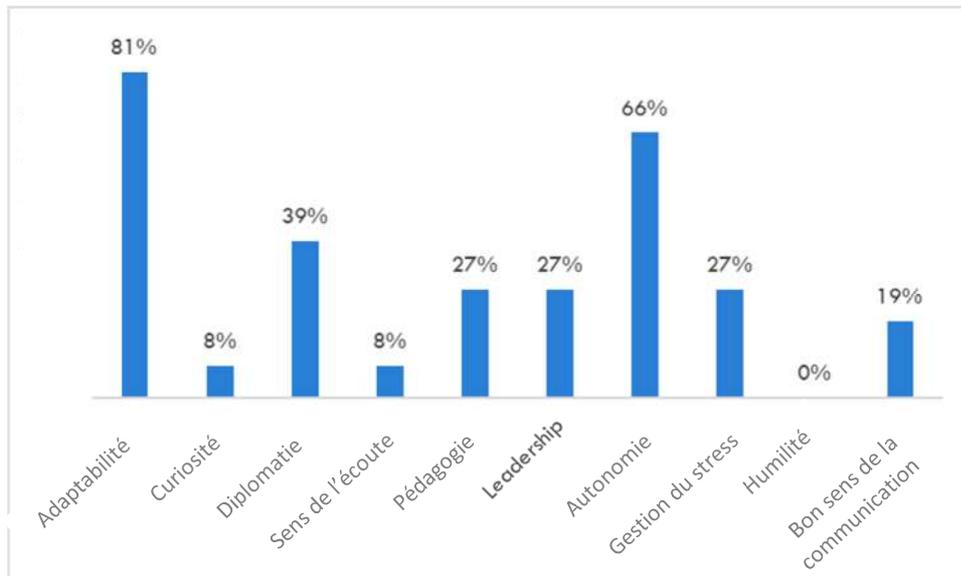


Nous pouvons noter de légères différences entre les réponses des coordonnateurs et des responsables. La gestion financière est la compétence la plus choisie par les coordonnateurs et la conception et l'évaluation des projets est la plus retenue par les responsables. Cependant, ces 2 compétences sont fortement sélectionnées par ces deux catégories de répondants. En outre, le

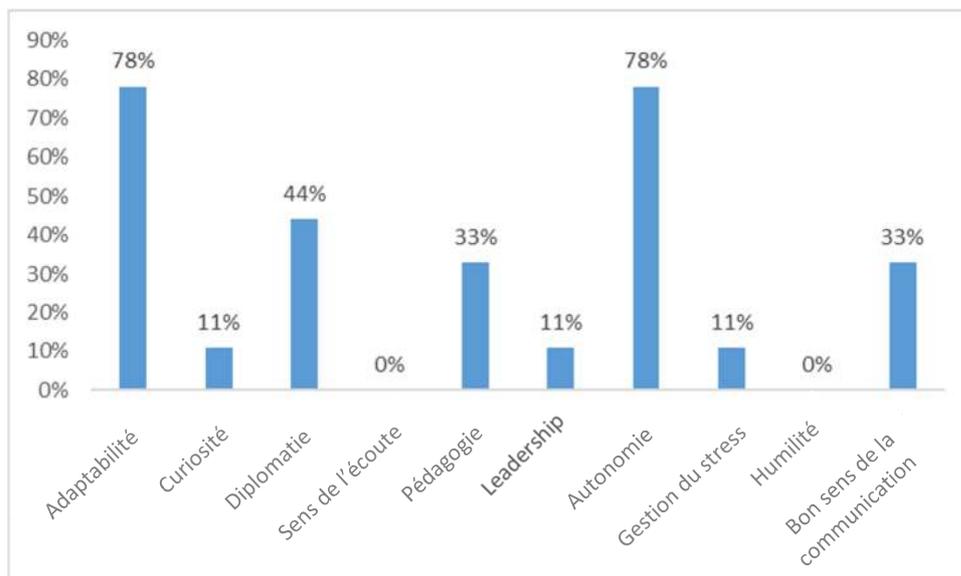
management est reconnu comme une compétence importante par les coordonnateurs et les responsables.

Ci-dessous, les réponses relatives aux compétences transversales (« soft skills ») :

➤ Réponses des coordonnateurs :



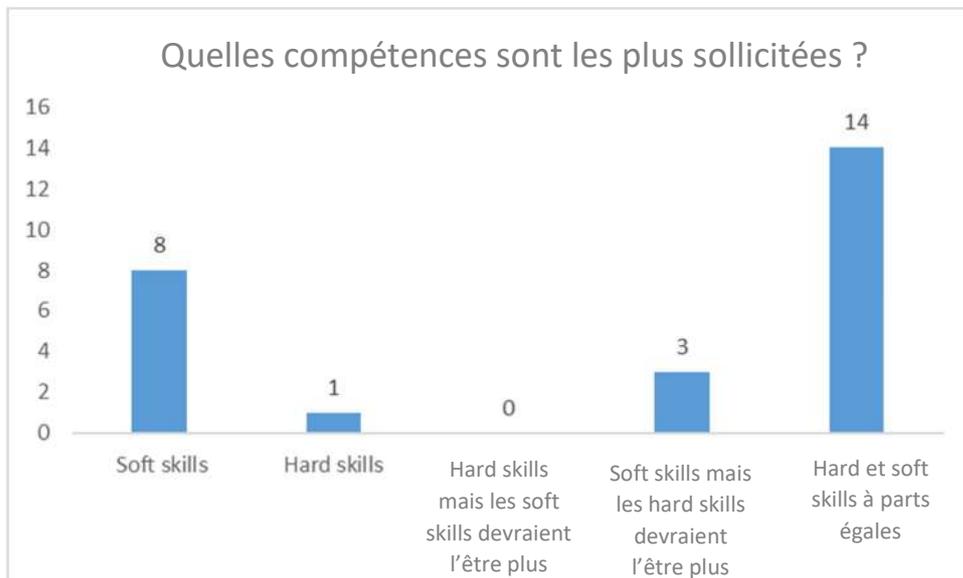
➤ Réponses des responsables :



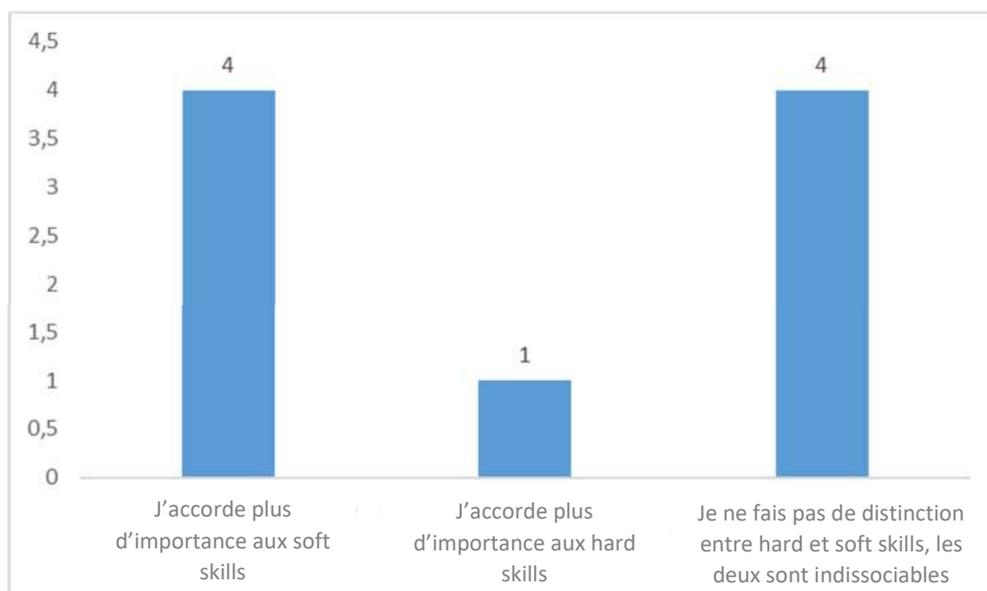
Nous pouvons remarquer que les réponses des deux catégories sont très similaires, ce qui suggère que les responsables ont une bonne vision du travail de coordonnateur.

2 compétences ressortent : l'adaptabilité et l'autonomie.

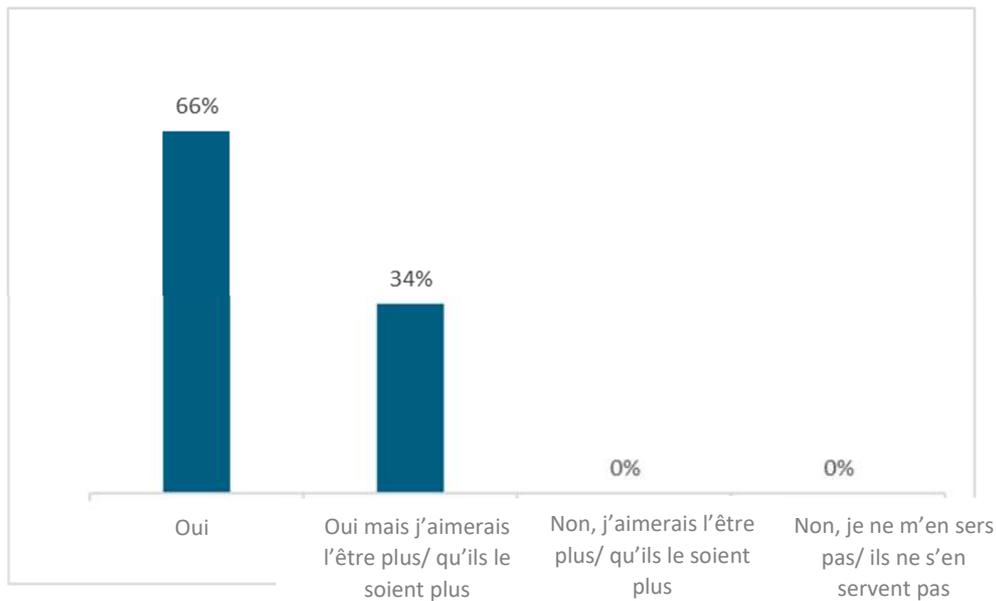
A la question, « de votre point de vue, quelles compétences sont les plus sollicitées entre les soft et les hard skills? », la majorité des coordonnateurs ont indiqué qu'elles étaient toutes aussi importantes. Néanmoins, aucun des coordonnateurs n'a indiqué que les compétences techniques étaient les plus sollicitées, tandis que certains l'ont indiqué pour les compétences transversales, soulignant l'importance de ces « soft skills ».



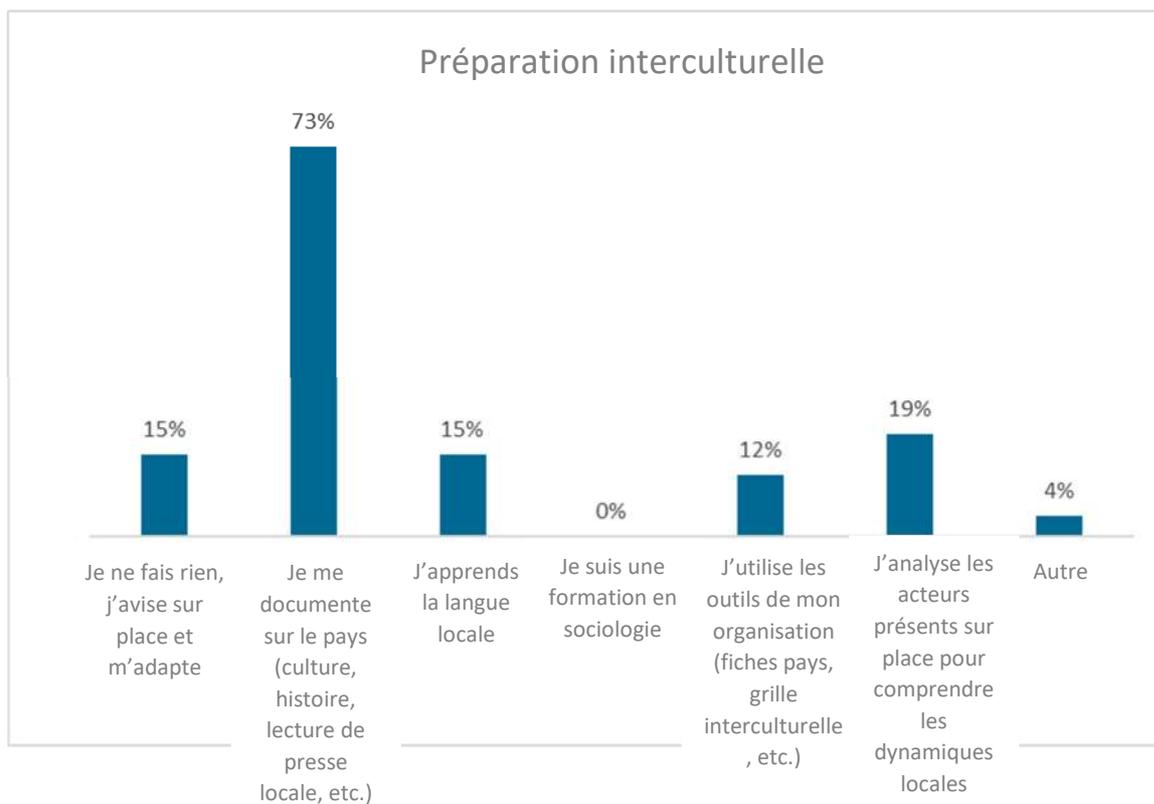
L'importance des soft skills est confirmée par les responsables. En effet, lorsqu'ils recrutent, presque tous accordent plus, ou autant, d'attention aux soft skills qu'aux hard skills. À l'inverse, un-e seul-e participant-e à l'enquête accorde plus d'attention aux compétences techniques qu'aux compétences transversales.



En ce qui concerne les compétences informatiques (technologies de l'information), tous les coordonnateurs travaillent bien entendu avec des outils informatiques. Cependant, 34% des participants (coordonnateurs et responsables) ont répondu que même s'ils sont familiers avec les outils informatiques, ils aimeraient l'être plus (ou aimeraient que les coordonnateurs le soient plus) :

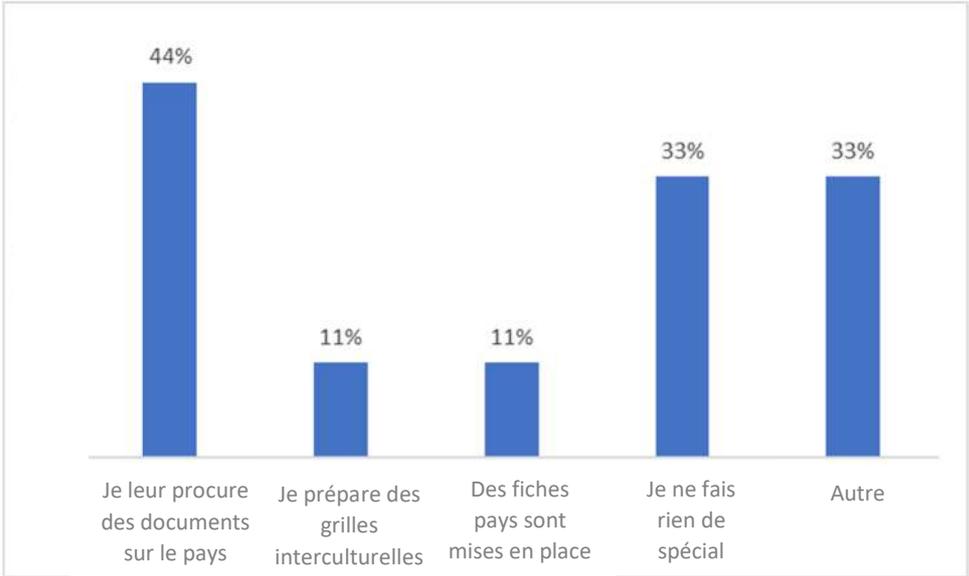


En ce qui concerne l'interculturalité, il a été demandé aux coordonnateurs comment ils se préparaient avant une intervention à l'étranger dans un pays où ils ne sont jamais allés, voici leurs réponses :

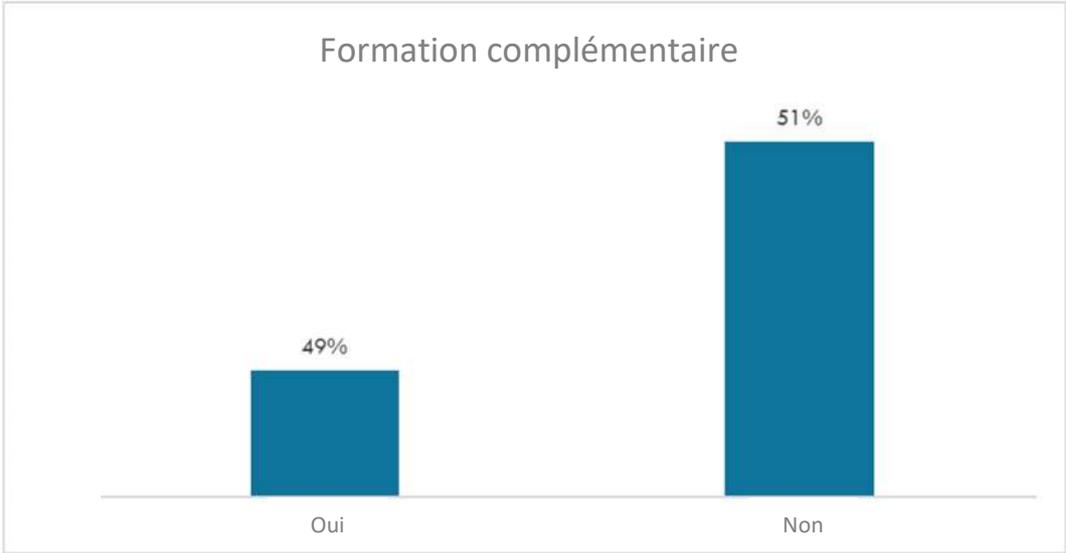


Seuls 15% des coordonnateurs ayant répondu ne font rien en particulier pour se préparer. La plupart d'entre eux font leurs propres recherches et lectures (73%) et seulement 12% utilisent les outils proposés par leur organisation.

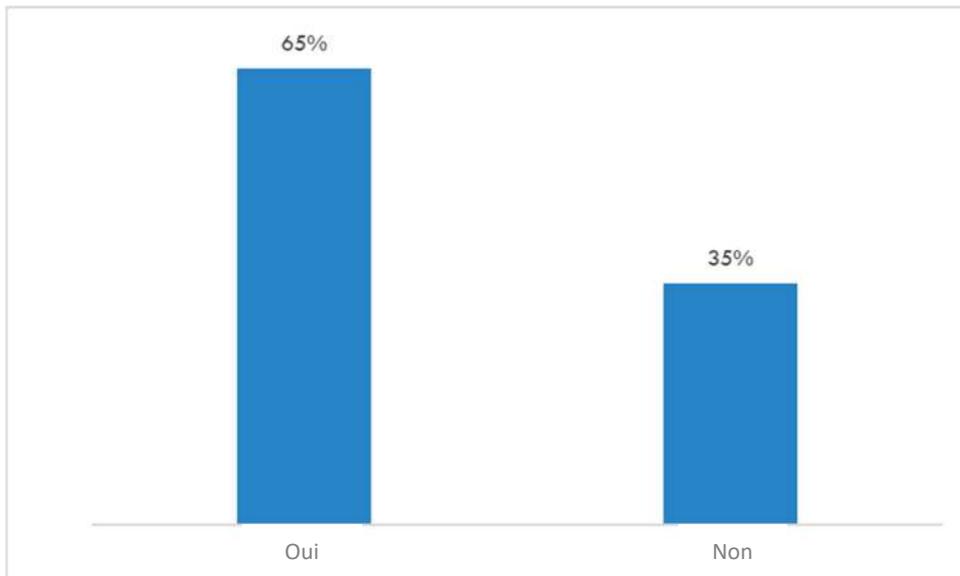
En ce qui concerne les réponses des responsables sur la manière dont ils aident les coordonnateurs à se préparer avant une intervention dans un pays où ils ne sont jamais allés, peu d'entre eux proposent des grilles interculturelles ou des fiches pays (ce qui explique pourquoi seulement 12% des coordonnateurs ont répondu qu'ils utilisaient les outils de leur organisation).



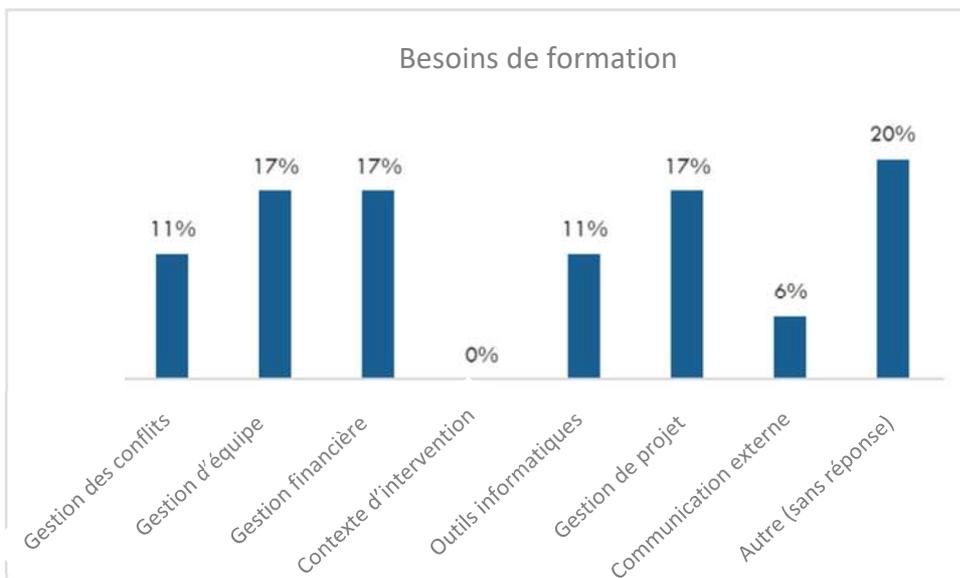
Près de la moitié des coordonnateurs ont suivi une formation après leur entrée en fonction.



De plus, 65% des coordonnateurs interrogés se sentent pleinement formés pour leur poste.



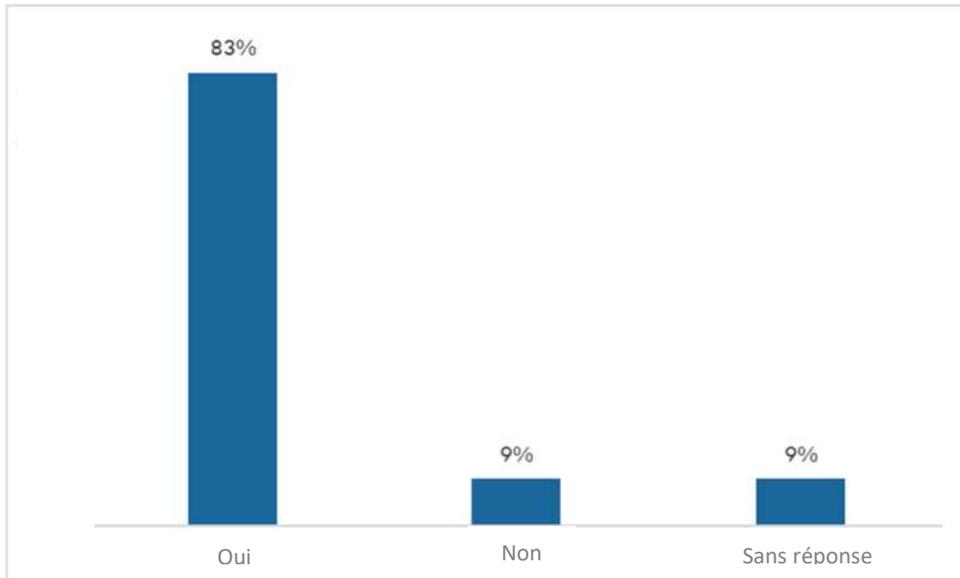
Concernant les besoins de formation des coordonnateurs, les 3 réponses les plus choisies (à l'exception de la réponse « autre ») par les coordonnateurs et les responsables sont la gestion d'équipe, la gestion financière et la gestion de projet.



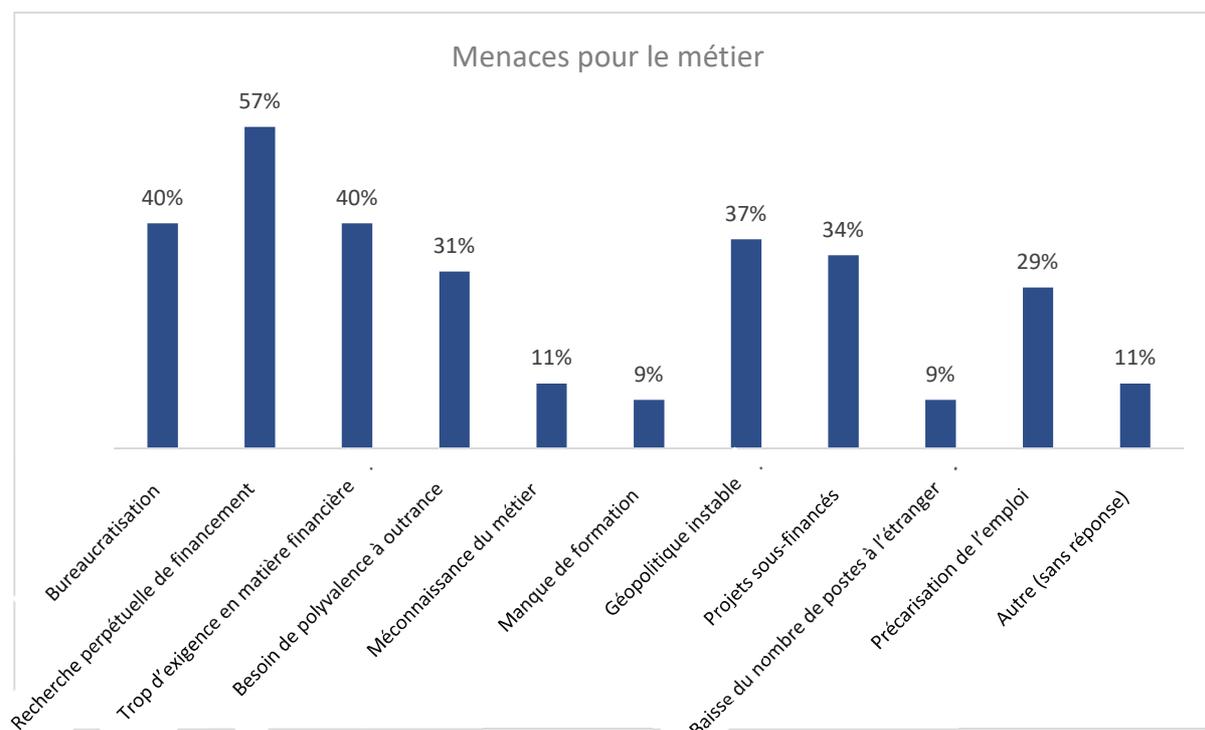
**Pour résumer** cette section sur les compétences des coordonnateurs, les compétences transversales (soft skills) sont très importantes dans ce métier. Beaucoup de responsables, lors des entretiens de recrutement, leur accordent plus d'attention qu'aux compétences techniques (hard skills). Les 2 principales « soft skills » requises sont l'adaptabilité et l'autonomie. Cependant, des compétences techniques sont également nécessaires, notamment la conception de projets, la gestion financière et la gestion d'équipe. D'ailleurs, ces compétences sont souvent demandées/proposées dans le cadre de formations professionnelles à destination de coordonnateurs en poste.

#### D- L'avenir du métier de coordonnateur :

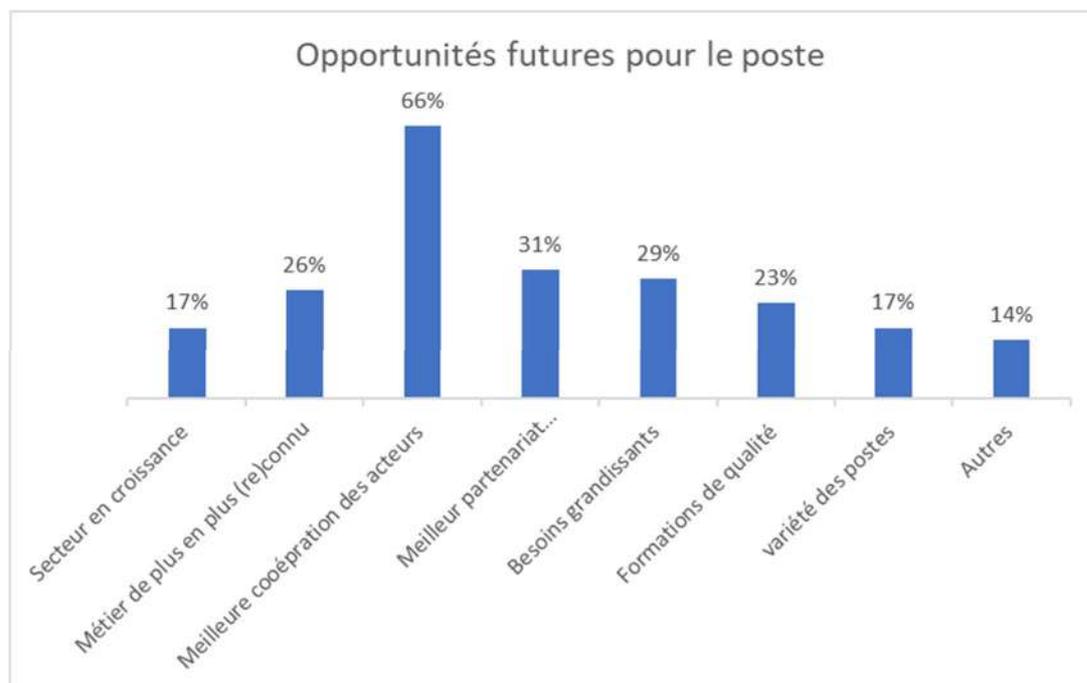
Enfin, les participants ont été interrogés sur l'avenir du métier de coordonnateur de projet. La grande majorité d'entre eux (83%) considèrent que l'approche dans les projets de développement devient plus horizontale.



En ce qui concerne les menaces pour le métier de coordonnateur au cours des 5 prochaines années, la plupart des participants ont sélectionné le risque des « recherches perpétuelles de financement » (57%), suivi de la bureaucratiation (40%) et des exigences trop élevées dans le suivi et la gestion financière (40%).



A l'inverse, les principales opportunités futures du métier sont une meilleure coopération entre les acteurs (66%), un meilleur partenariat entre financeurs et organisations (31%), des besoins croissants (29%) et un métier de plus en plus connu et reconnu (26%) :



**Pour résumer**, l'approche dans les projets de développement est de plus en plus horizontale. Nous pouvons donc supposer que les coordonnateurs auront toujours plus à développer leurs compétences transversales, comme la capacité de travailler avec de nombreux partenaires différents. En outre, une « meilleure coopération entre les acteurs » est considérée comme une opportunité pour l'avenir du métier. Au contraire, les coordonnateurs et les responsables s'inquiètent principalement de l'augmentation du temps consacré à la recherche de financement et à la bureaucratisation.

## 2) RÉSULTATS PORTUGAIS

Les questionnaires, et par conséquent l'analyse des résultats ci-dessous, contiennent 4 sections :

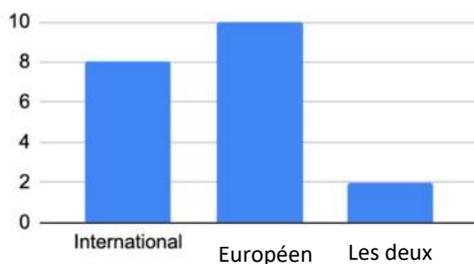
- Le profil des coordonnateurs
- Le profil des organisations et les missions du poste
- Les compétences des coordonnateurs
- L'avenir du métier

### A. Le profil des coordonnateurs

20 personnes travaillant pour des organisations portugaises ont répondu aux questions dont 10 coordonnateurs et 10 responsables (parmi les responsables, seuls 8 ont rempli le questionnaire en entier, tandis qu'un s'est arrêté après la 14<sup>ème</sup> question, et un autre après la 22<sup>ème</sup> question).

En ce qui concerne les profils des coordonnateurs (rassemblant les réponses des coordonnateurs et des responsables). Comme on peut le constater le participant « type » a travaillé sur des projets européens et est titulaire d'une licence ou d'un Master dans un domaine social.

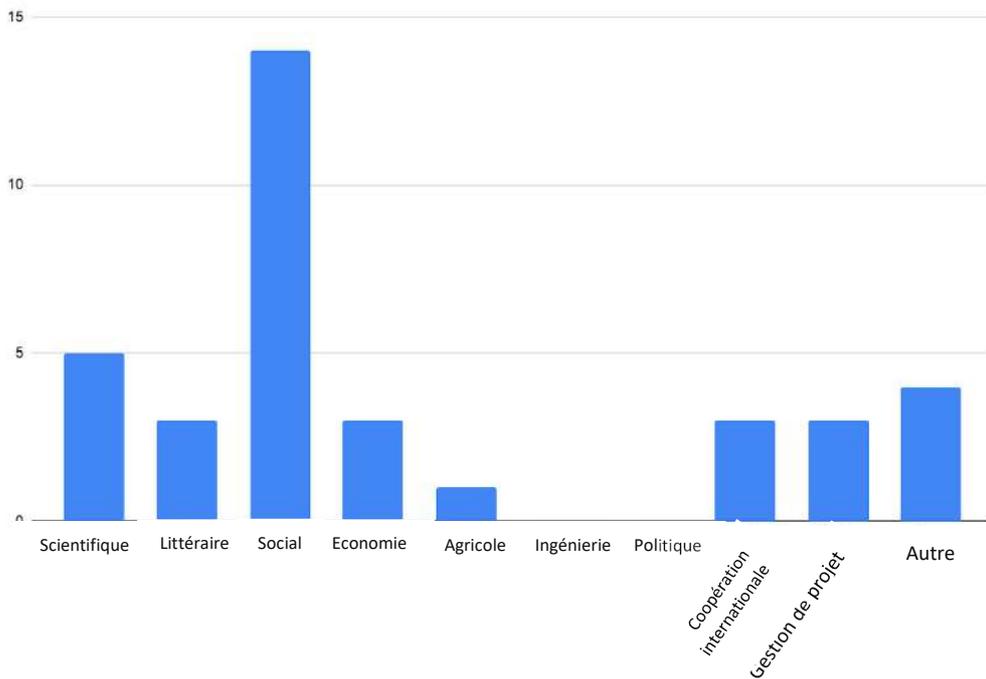
Echelle des projets



Niveau d'études

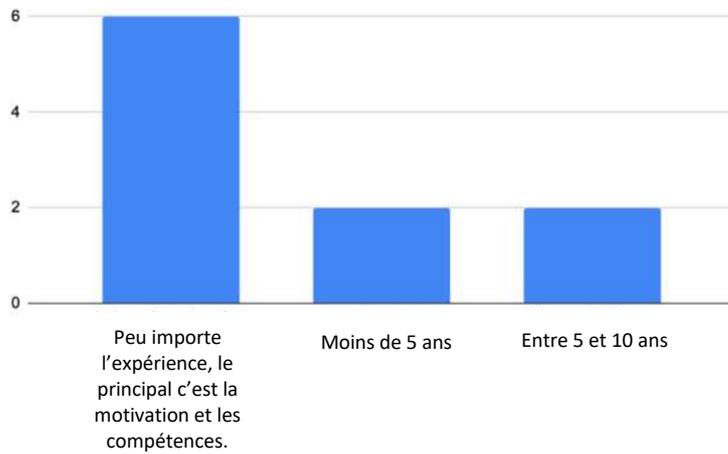


### Parcours scolaire



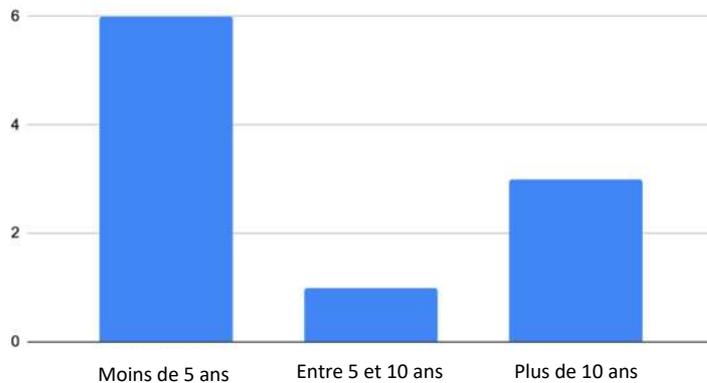
En ce qui concerne la question de savoir combien d'années d'expérience un responsable exige des coordonnateurs qu'il recrute, la majorité des responsables ont répondu que la motivation et les compétences sont plus importantes que les années d'expérience.

Quel niveau d'expérience attendez-vous dans vos recrutements pour un coordonnateur ?



Pour les participants coordonnateurs, la majorité d'entre eux ont indiqué avoir moins de 5 ans d'expérience professionnelle, ce qui les rend relativement nouveaux dans le domaine.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur de la gestion de projet ?

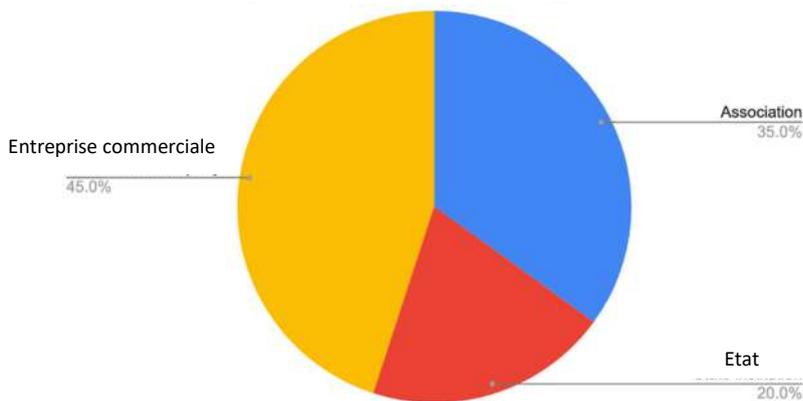


**RÉSUMÉ** : Ces profils montrent donc que devenir coordonnateur de projet dans la coopération européenne et/ou internationale est accessible aux jeunes professionnels, même s'ils n'ont que peu d'expérience. Cependant, il semble habituel d'attendre d'eux un **niveau élevé de diplôme** (au moins une licence), le plus souvent dans le domaine social.

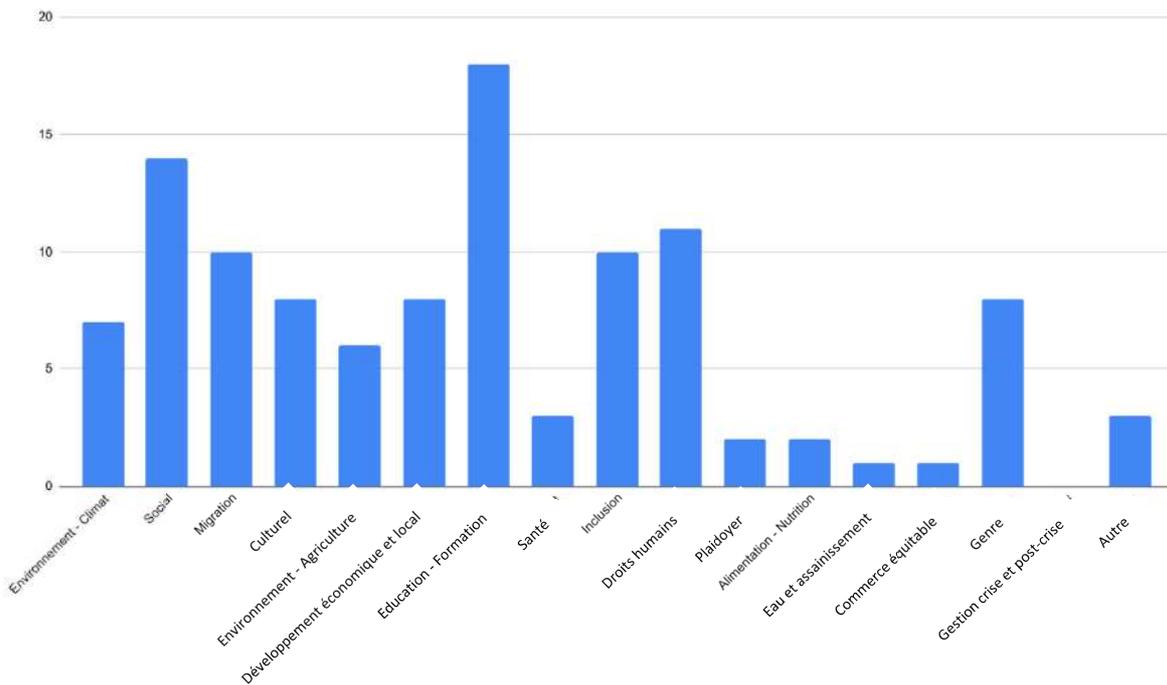
#### B. Le profil des organisations et les missions du poste

La majorité des participants (réponses des coordonnateurs et des responsables) travaillent dans une entreprise commerciale ou une association, le plus souvent dans le secteur de l'éducation/ de la formation, ainsi que dans le secteur social.

Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?

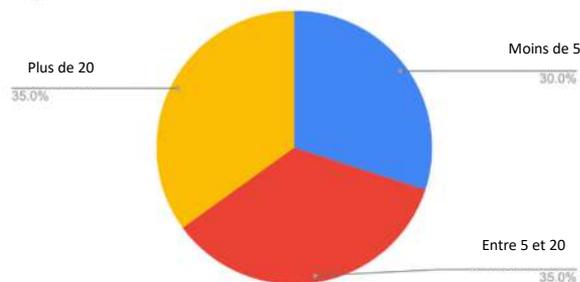


### Quel est le secteur d'intervention de votre organisation ?



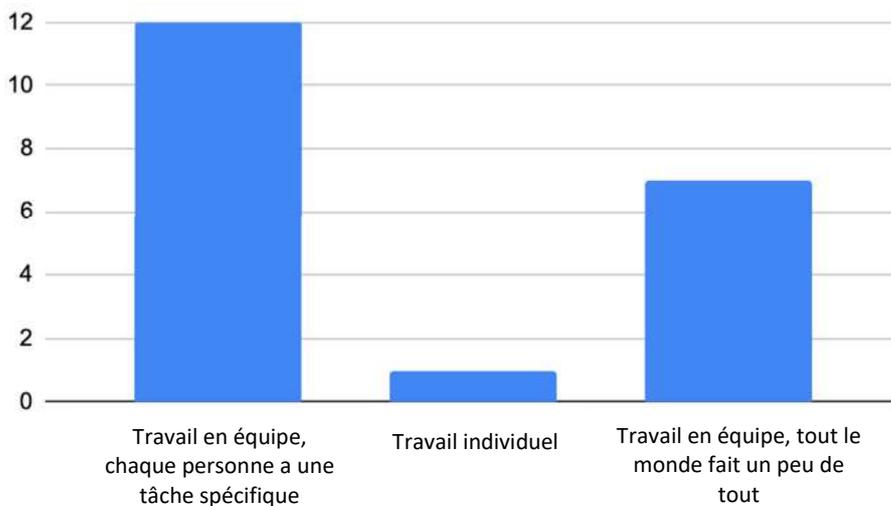
Le nombre de travailleurs en équivalents temps plein dans les organisations était plutôt diversifiée, 35 % d'entre elles comptant plus de 20 ETP et entre 5 et 30 ETP, tandis que 30 % ont indiqué avoir moins de 5 ETP.

### Combien d'ETP (Equivalents Temps Plein) y a-t-il dans votre organisation ?



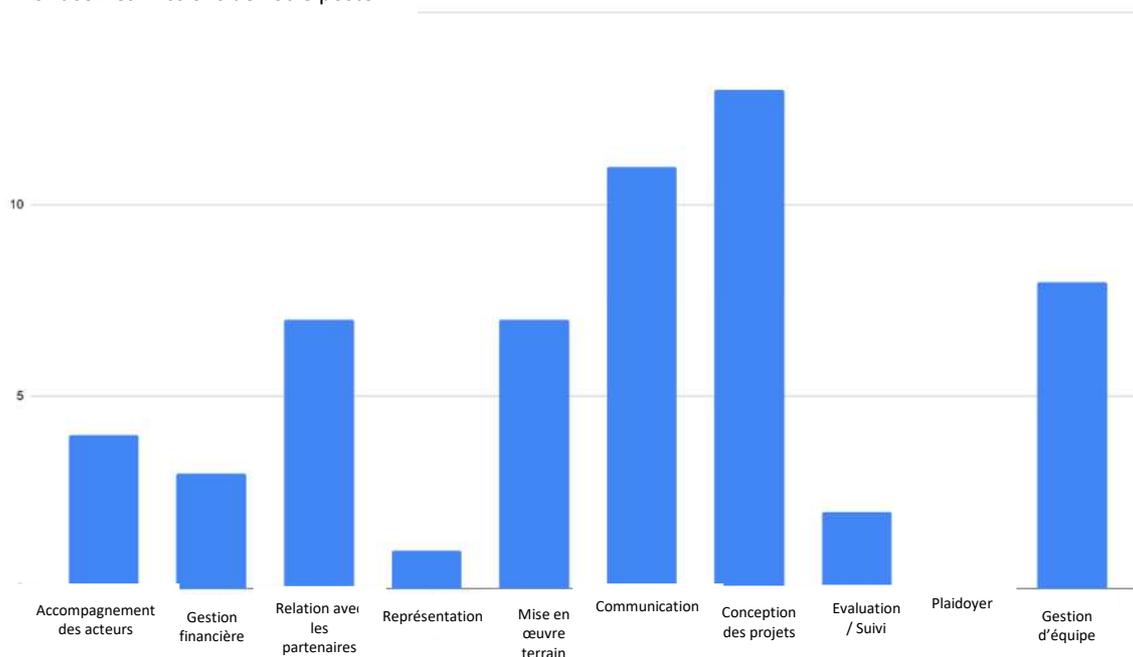
Pour la majorité des participants, le travail en équipe, tout en ayant des tâches individuelles spécifiques au cours d'un projet, s'est avéré être le plus courant. Il ressort que le travail en équipe est indispensable dans la gestion de projet.

## Comment votre travail est-il organisé au cours d'un projet ?



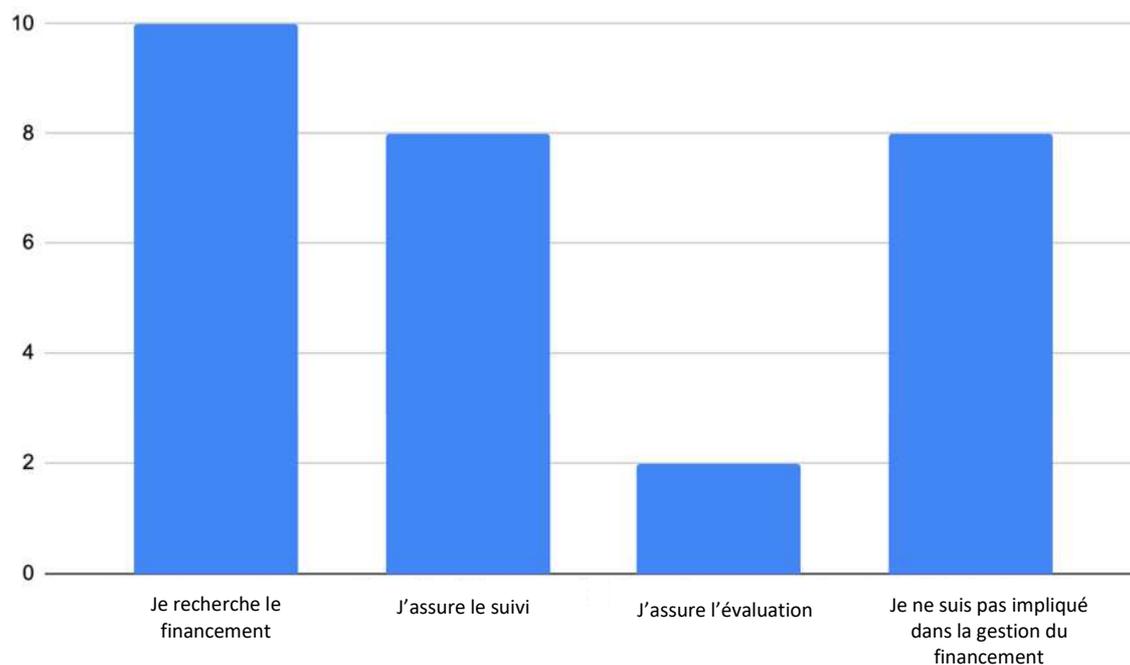
En ce qui concerne les missions du poste (réponses des coordonnateurs et des responsables), pour la plupart des participants, la conception du projet est la plus grande mission, suivie de la communication. Le renforcement de l'esprit d'équipe, la relation avec les partenaires et la mise en œuvre terrain sont également importants mais à un degré moindre. La tâche de plaidoyer n'a été sélectionnée comme l'une des trois principales missions par aucun répondant. Les résultats indiquent que la gestion de projet est un travail assez diversifié, qui se fait en équipe et en collaboration. La conception des projets est une partie dans laquelle tous les aspects doivent également être réfléchis, soulignant l'importance de comprendre tous les aspects d'un projet.

## Prioritisez les missions de votre poste

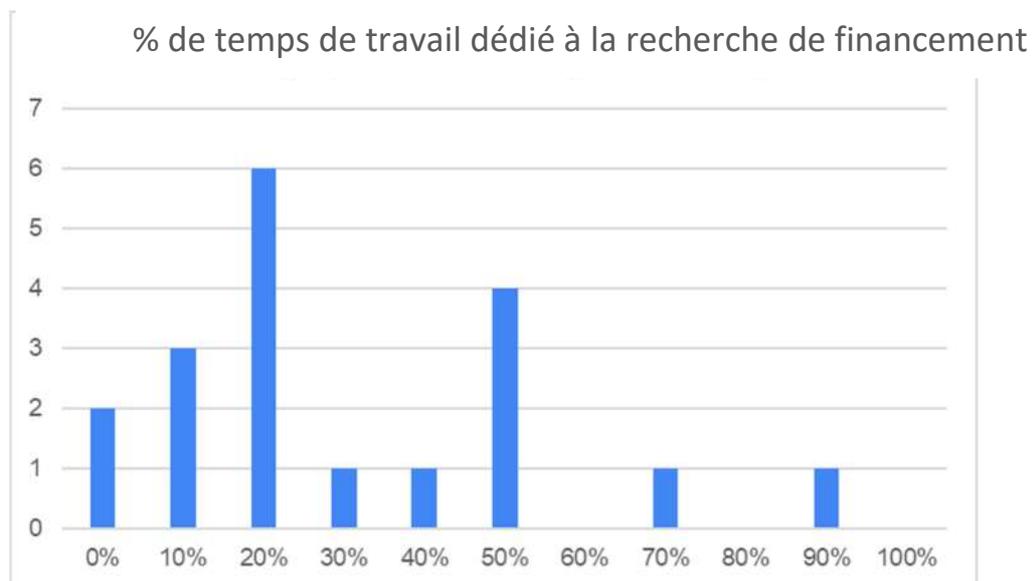


En ce qui concerne la gestion financière, les résultats sont très variés 10 participants ont répondu jouer un rôle dans la recherche de fonds et/ou assurer le suivi des financements (8), et/ou en assurer l'évaluation (2). A l'inverse 8 répondants affirment ne pas être impliqués dans la gestion des financements ..

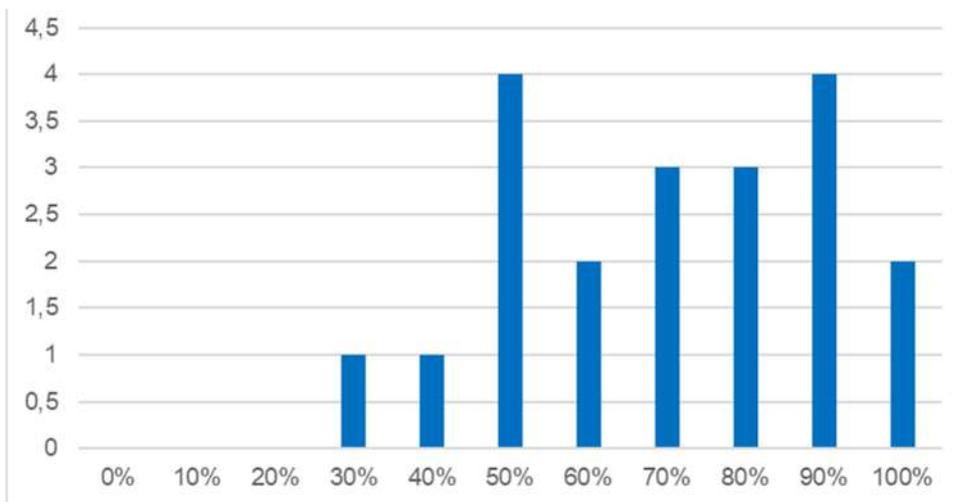
## Votre rôle dans la gestion du financement



Néanmoins, il s'est avéré que peu de temps était consacré à la recherche de financement, tandis que la majorité du temps était consacré à la mise en œuvre sur le terrain.

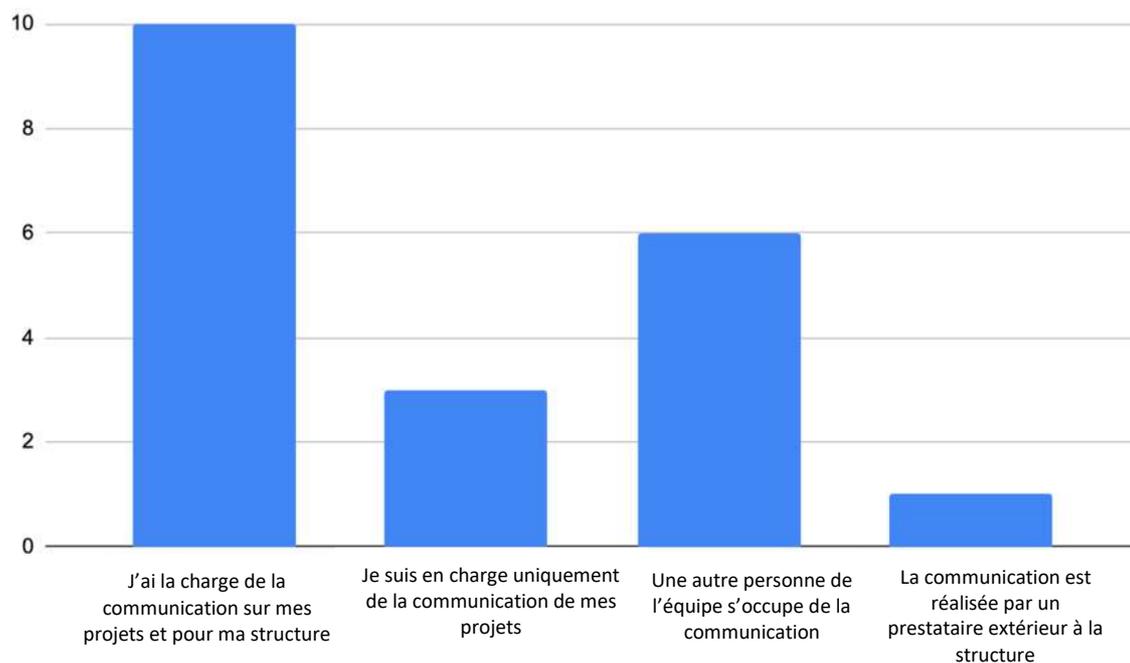


### % de temps de travail dédié à la mise en œuvre terrain



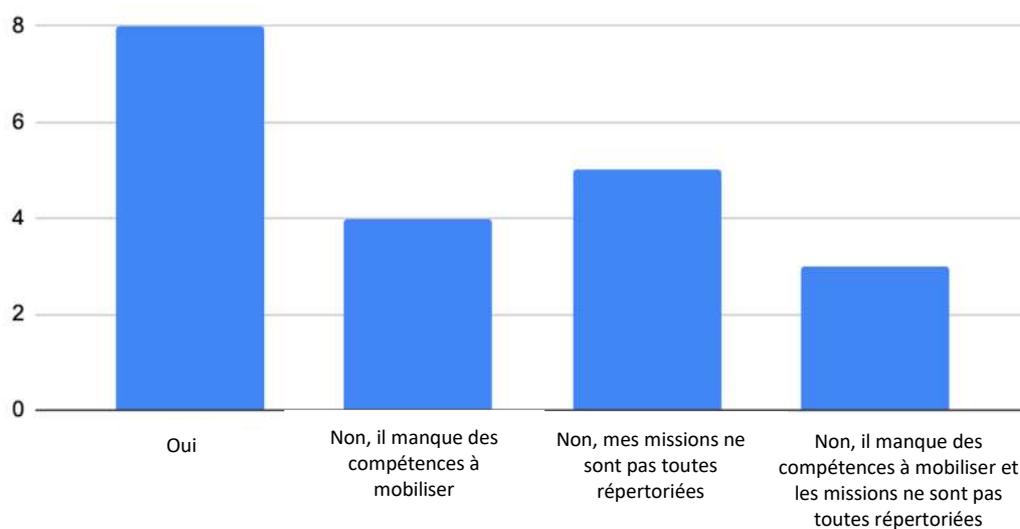
En ce qui concerne la communication (réponses des coordonnateurs et des responsables), la plupart des participants effectuent des activités de communication pour leur projet et pour l'organisation.

### Comment gérez-vous la communication sur votre poste ?



Plus généralement, il a été demandé aux participants s'ils pensaient que leur fiche de poste reflétait la réalité de leur travail de coordonnateur, ce à quoi la majorité a répondu oui :

Trouvez-vous que votre fiche de poste reflète bien votre travail effectif ?

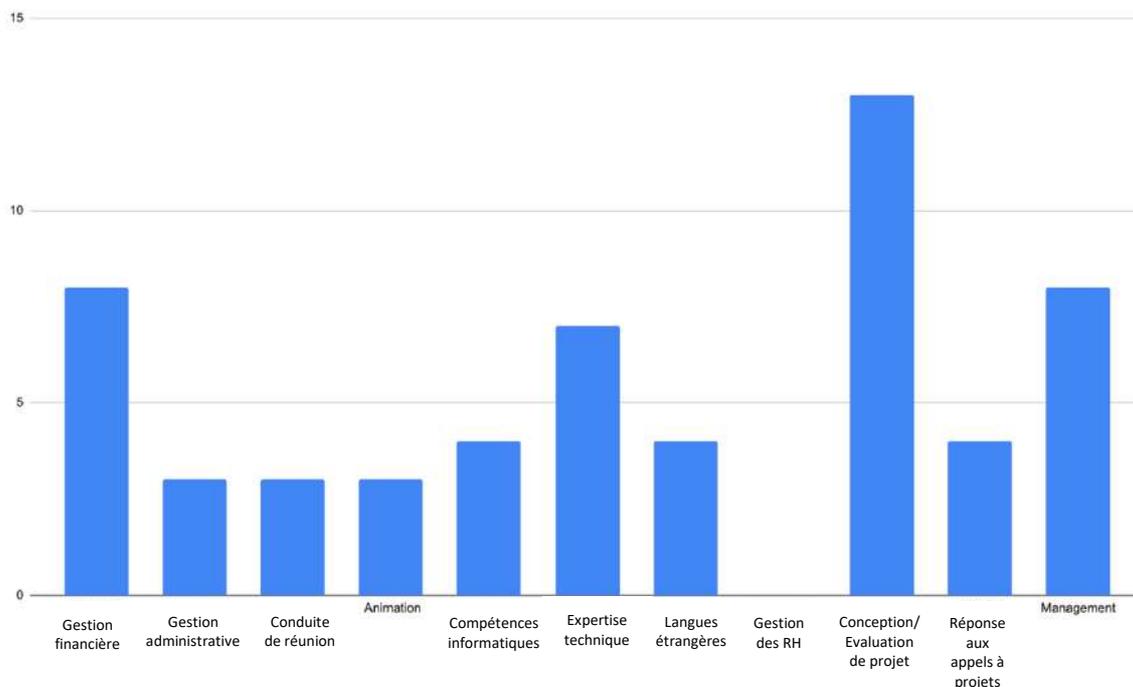


**RÉSUMÉ** : Pour conclure, nous pouvons souligner que la coordination de projets de développement est un travail qui, la plupart du temps, nécessite de nombreuses compétences et la capacité de gérer de nombreuses activités différentes (conception de projet, gestion financière, communication, etc.). Aussi, souvent, les fiches de poste ne reflètent pas entièrement la réalité de l'emploi. Enfin, les activités financières représentent une part moins importante du temps de travail des coordonnateurs que la mise en œuvre sur le terrain des projets.

### C. Compétences des coordonnateurs

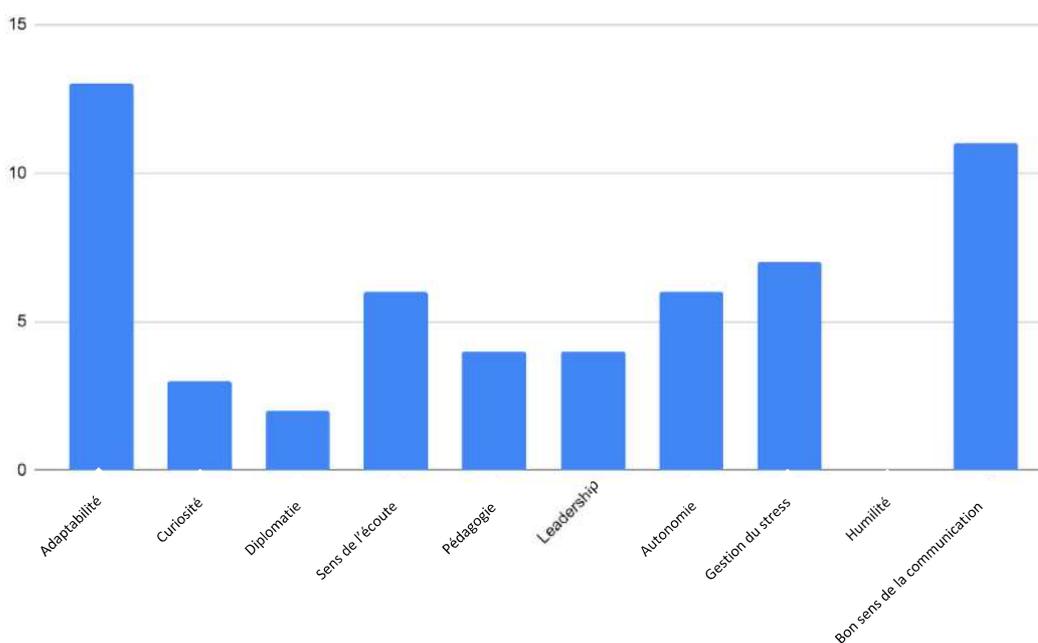
En ce qui concerne les compétences techniques les plus demandées, la majorité des participants à l'enquête ont convenu que la conception et l'évaluation des projets étaient les plus importantes, suivies de la gestion financière et du management.

Quelles sont les trois compétences techniques les plus sollicitées ?



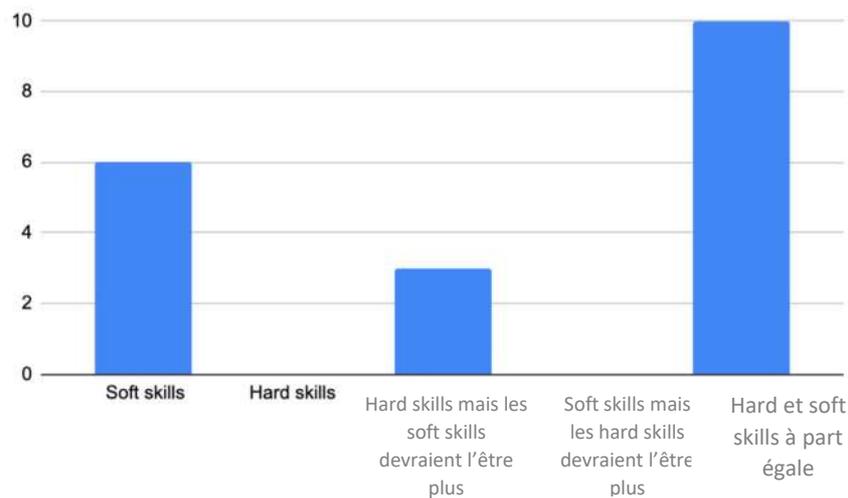
Pour les compétences transversales, celles qui ont été mentionnées le plus souvent sont l'adaptabilité et les bonnes compétences en communication.

Quelles sont les trois compétences comportementales les plus sollicitées ?



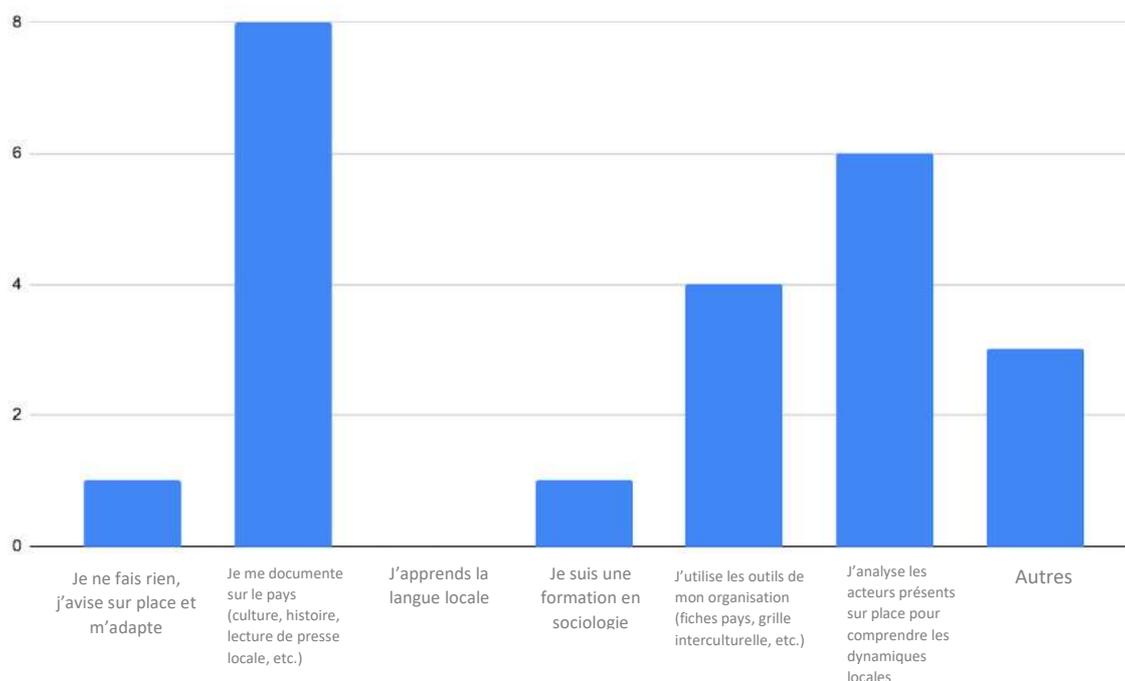
Devant choisir si les compétences techniques sont plus importantes que les compétences transversales, la majorité des participants ont indiqué qu'elles sont tout aussi importantes. Au contraire, aucun des participants n'a indiqué que les compétences techniques (hard skills) étaient les plus indispensables, tandis que certains l'ont indiqué pour les compétences transversales (soft skills), soulignant l'importance de ces dernières.

De votre point de vue, quelles compétences sont les plus importantes ?



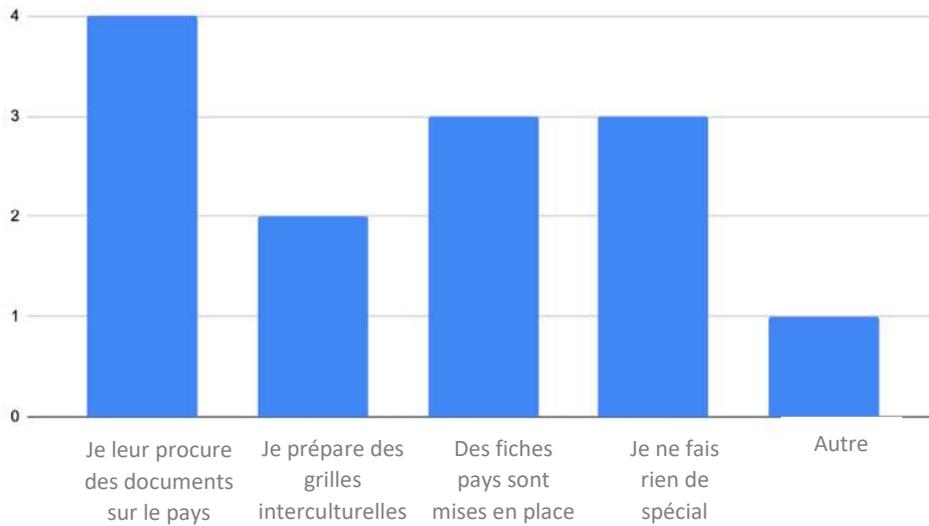
En ce qui concerne la préparation d'une intervention, la plupart des coordonnateurs ont indiqué se renseigner sur le pays, ou (mais moins) analyser les acteurs présents pour comprendre les dynamiques locales :

Avant une intervention dans un nouveau pays/ contexte international, comment vous préparez-vous ?



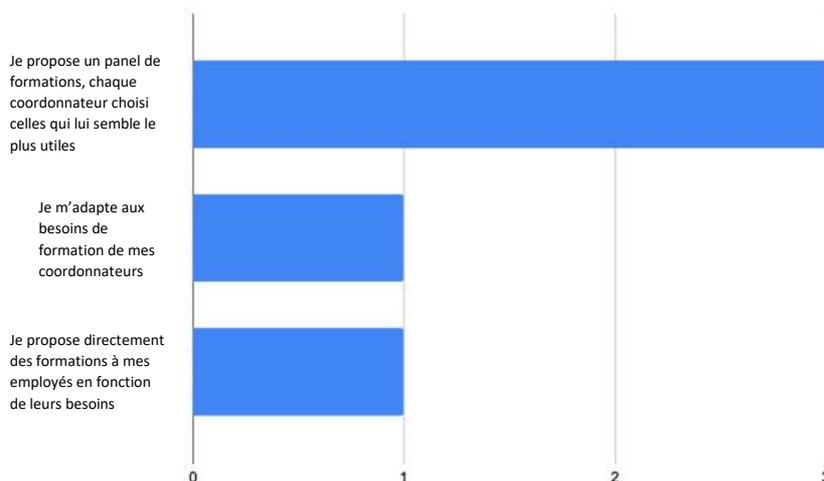
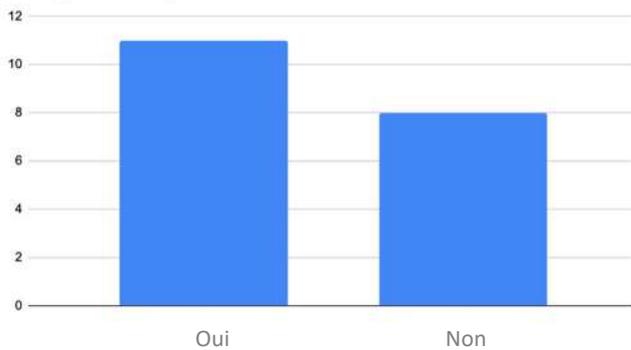
Les responsables ont indiqué qu'ils accompagnaient leurs coordonnateurs pour les interventions internationales principalement en leur fournissant des documents sur le pays, mais aussi des fiches pays. Toutefois, certains ont indiqué ne rien faire de particulier.

Avant une intervention dans un nouveau pays/ contexte international, avez-vous des outils en place pour aider vos coordinateurs à se préparer ?



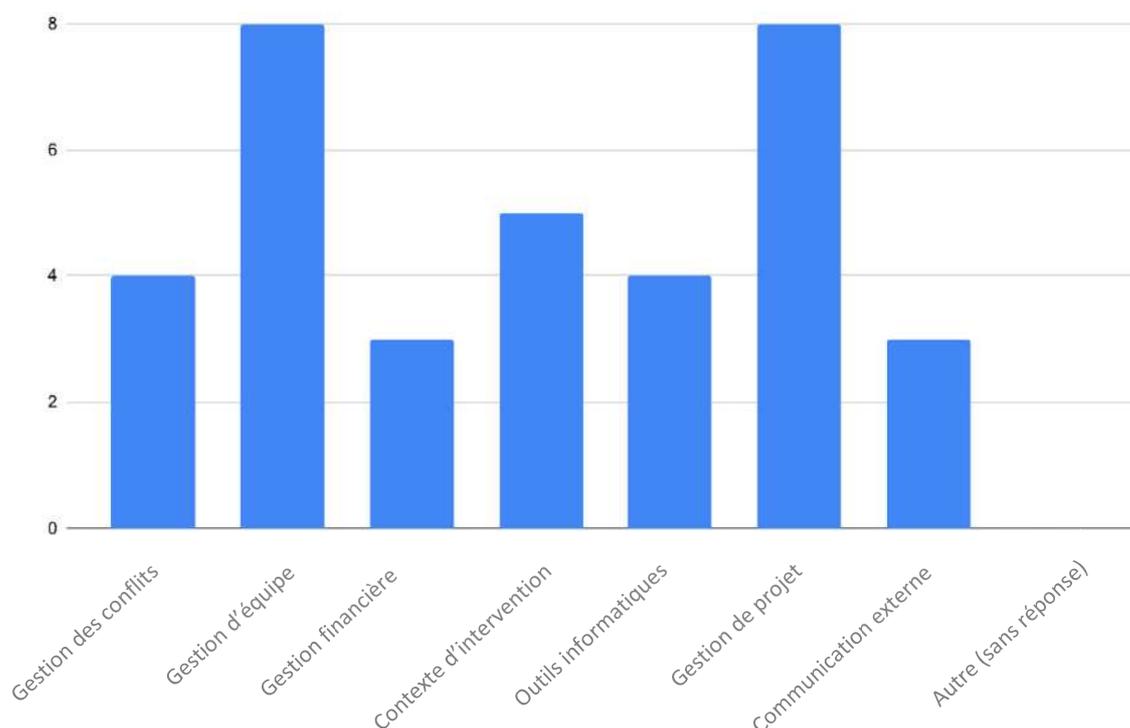
La majorité des participants ont également convenu qu'ils avaient besoin d'une formation complémentaire après avoir été embauchés. Les responsables ont précisé que lorsqu'une telle formation était nécessaire, ils proposaient un panel de formations parmi lesquelles les coordonnateurs pouvaient choisir.

Est-ce que vous/ les coordonnateurs que vous supervisez ont besoin d'une formation complémentaire après leur embauche ?



Parmi les coordonnateurs qui ont répondu au questionnaire, la majorité d'entre eux se sentaient toutefois correctement formés pour effectuer leur travail (60 %). En ce qui concerne le type de formation proposée/offerte, les responsables et les coordonnateurs ont estimé que la gestion d'équipe et la gestion de projet étaient les plus répandues.

Quels sujets de formation avez-vous déjà proposés, ou souhaitez-vous offrir à vos employés ? /  
Quelle formation choisiriez-vous si elle vous était proposé ?

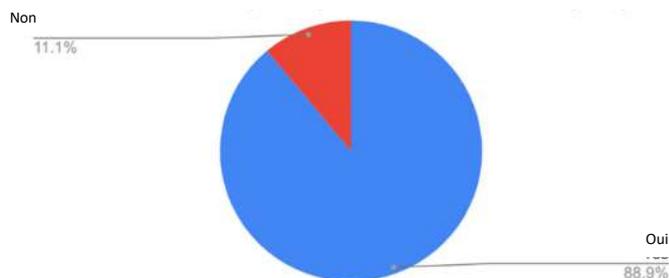


**RÉSUMÉ :** Pour résumer, l'adaptabilité et la communication (qui sont également deux des principales missions des coordonnateurs comme indiqué dans la partie B) sont les compétences les plus importantes pour les coordonnateurs. De plus, la conception de projet et la gestion d'équipe, mais aussi la gestion financière, se sont avérées faire partie des compétences techniques les plus importantes à posséder pour les coordonnateurs. Nous pouvons observer une tendance à percevoir les compétences transversales comme plus importantes que les compétences techniques. Même si la plupart des coordonnateurs font état d'un niveau de diplôme élevé, la majorité d'entre eux ont dû recevoir une formation complémentaire après leur embauche, qui était le plus souvent axée sur la gestion d'équipe et la gestion de projet, toutes deux des compétences essentielles pour les coordonnateurs. Dans le cas spécifique de la préparation d'une intervention à l'étranger, les responsables et les coordonnateurs ont convenu que s'informer sur le pays était la stratégie la plus courante.

## D. L'avenir du métier

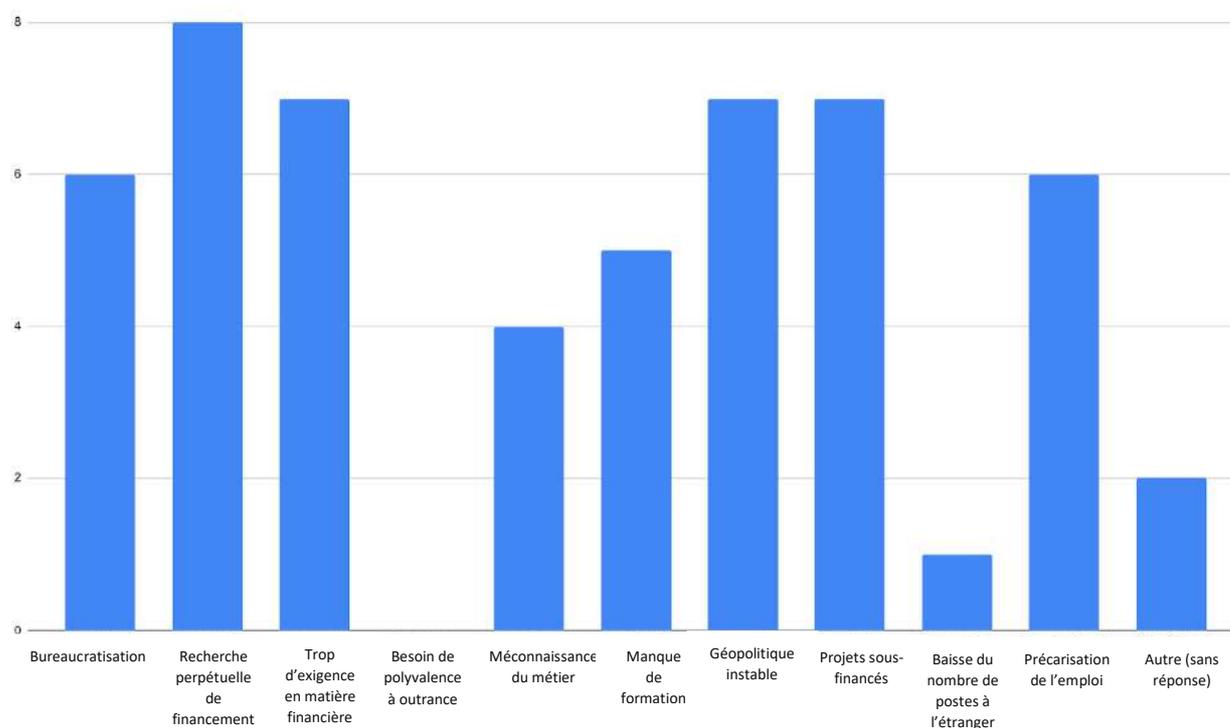
Finalement, les participants ont été interrogés sur l'avenir du métier de coordonnateur de projet. La grande majorité d'entre eux ont convenu que l'approche des projets de développement devient de plus en plus horizontale.

Trouvez-vous que l'approche de la solidarité devient de plus en plus horizontale ? (Faire ensemble au lieu de faire à la place de/ pour)



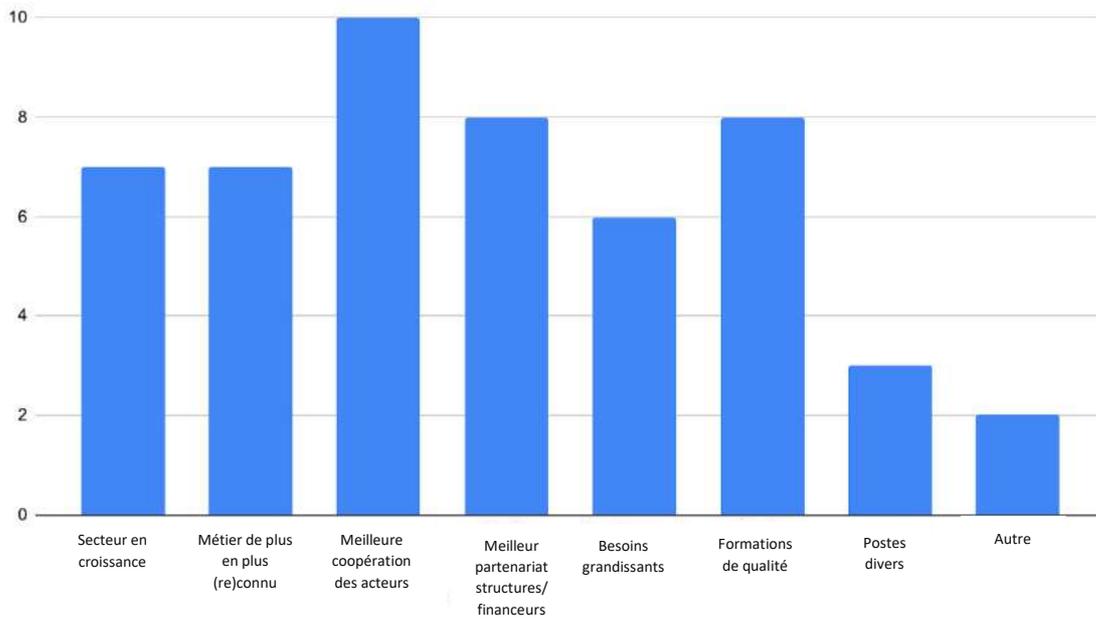
De nombreuses menaces ont été perçues, la plupart des participants indiquant que la recherche perpétuelle de financement était la plus importante, suivie par les demandes excessives de suivi et de gestion financière, par l'instabilité géopolitique internationale ainsi que par le sous-financement des projets.

Selon vous, quelles sont les plus grandes menaces pour votre métier dans les 5 prochaines années ?



Les participants ont convenu que la coopération entre les différents acteurs représente l'une des principales opportunités pour les coordonnateurs, tout comme un meilleur partenariat entre les bailleurs de fonds et les organisations ainsi que les formations de qualité.

Selon vous, quelles sont les grandes opportunités pour votre métier dans les 5 prochaines années ?



**RÉSUMÉ** : Ces résultats indiquent que ce sont principalement les aspects financiers qui suscitent des inquiétudes chez les coordonnateurs de projets, tandis que la coopération et la collaboration entre tous les acteurs sont considérées comme cruciales et bénéfiques. Ce dernier point est conforme à la perception selon laquelle les compétences transversales (qui sont essentielles pour promouvoir de telles collaborations) sont aussi (ou plus) importantes que les compétences techniques, et explique pourquoi la communication fait partie des missions des coordonnateurs de projet. De plus, sachant que les coordonnateurs sont parfois responsables de la recherche de financement, ils estiment que la menace des recherches de financement perpétuelles représente l'un des plus grands défis du métier.

### 3) RÉSULTATS ESPAGNOLS

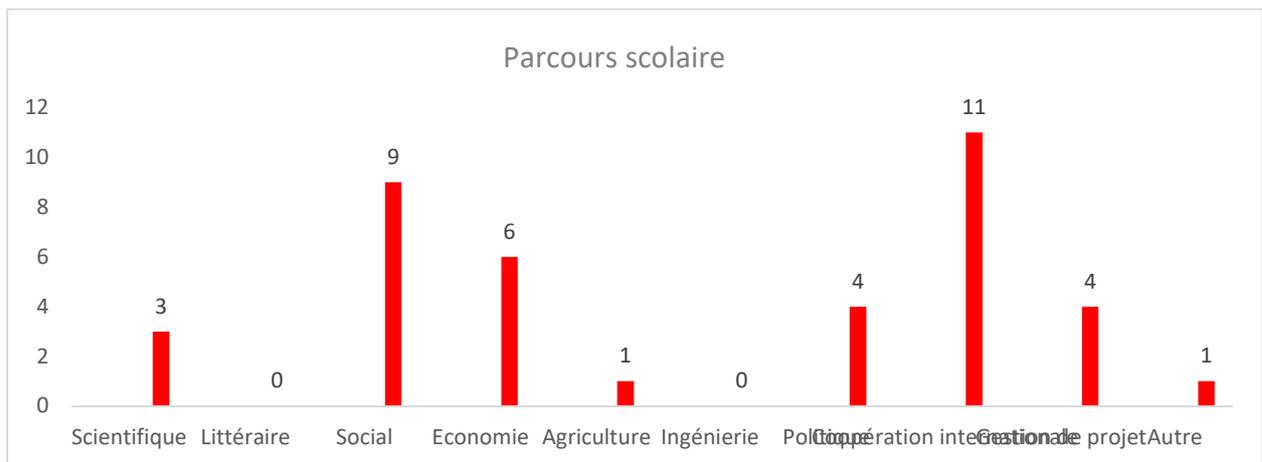
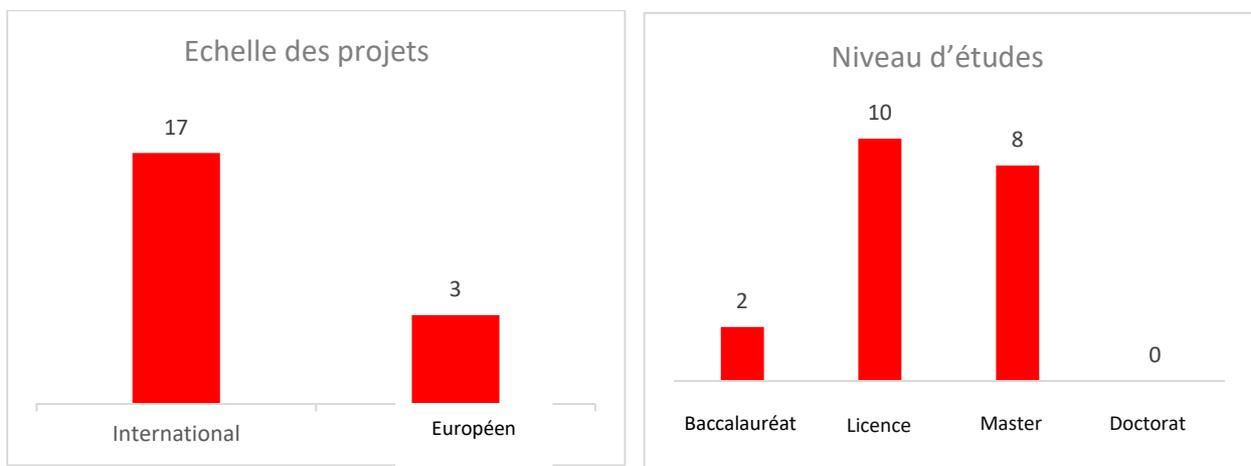
Les questionnaires, et par conséquent l'analyse des résultats ci-dessous, contiennent 4 sections :

- Le profil des coordonnateurs
- Le profil des organisations et les missions du poste
- Les compétences des coordonnateurs
- L'avenir du métier

#### A. Le profil des coordonnateurs

20 personnes travaillant pour des organisations espagnoles ont répondu au questionnaire : 12 coordonnateurs et 8 responsables.

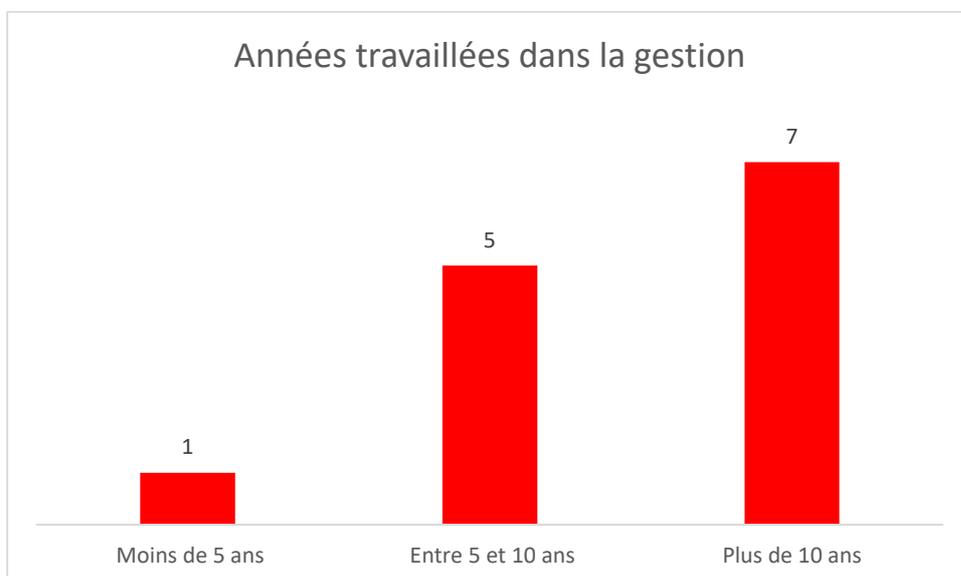
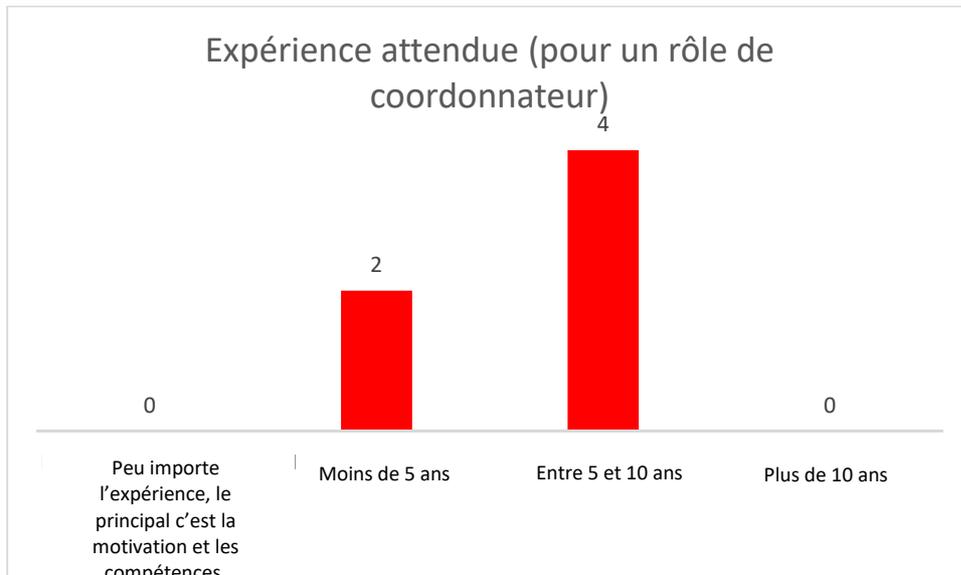
Voici le profil des coordonnateurs (rassemblant les réponses des coordonnateurs et des responsables):



Les participants espagnols travaillent principalement sur des projets internationaux en dehors de l'Union européenne (UE) et la grande majorité d'entre eux ont un diplôme d'enseignement supérieur – environ la moitié de ceux qui ont atteint une licence ont également un master.

Le parcours scolaire n'est pas particulièrement diversifié – il est principalement axé sur la coopération internationale, le secteur social et l'économie. De nombreux participants ont choisi plusieurs domaines d'étude, nous pouvons faire l'hypothèse que pour atteindre un niveau de coordination, plusieurs d'entre eux ont eu besoin de suivre une spécialisation en gestion de projet ou coopération internationale.

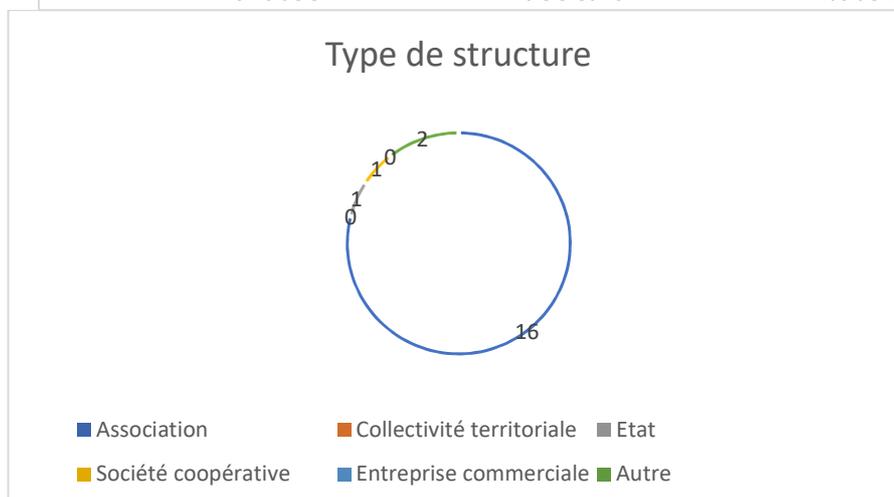
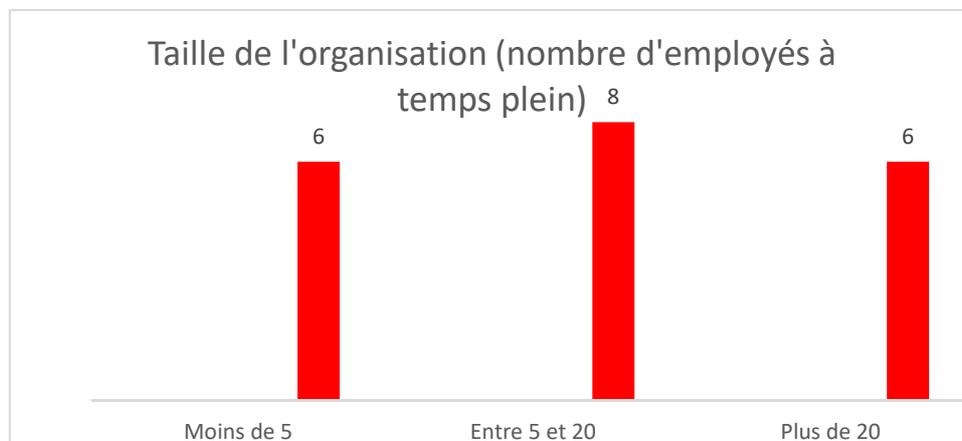
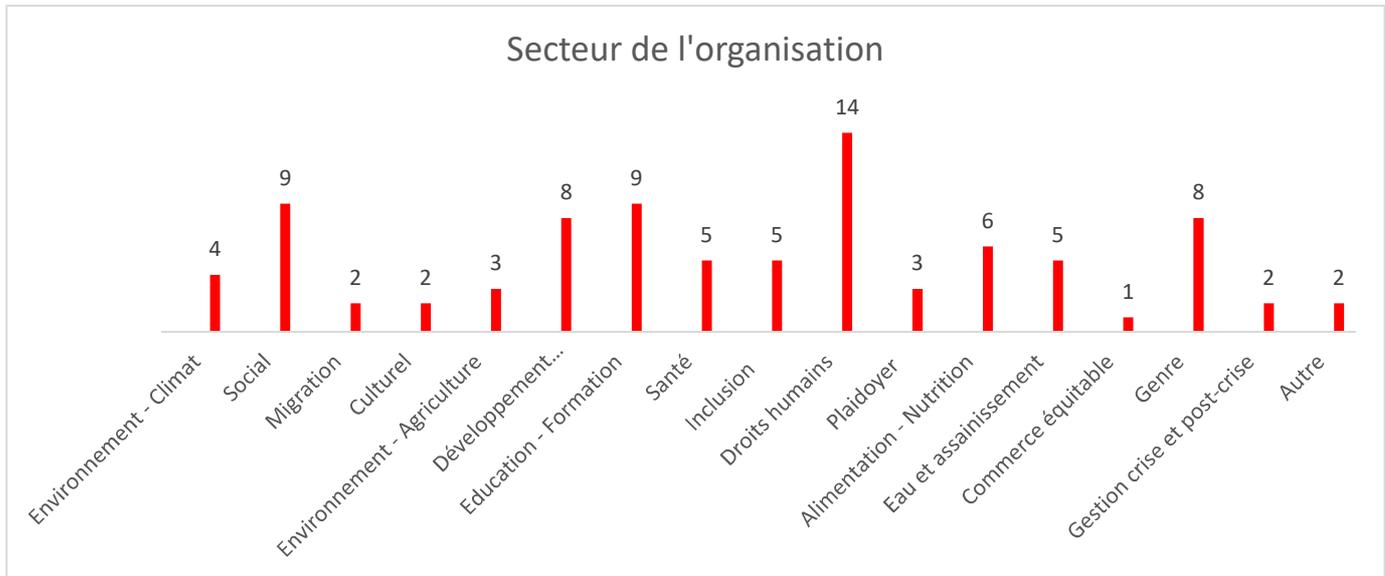
En termes d'expérience professionnelle, 5 à 10 ans d'expérience est le plus souvent demandé pour pouvoir coordonner des projets :



Nous pouvons conclure qu'être impliqué dans la coordination au niveau européen et / ou international est accessible aux jeunes professionnels, avec un peu d'expérience professionnelle, mais un niveau **élevé de diplôme** (niveau master) est généralement attendu, en particulier dans le domaine de la coopération internationale.

## B. Le profil des organisations et les missions du poste

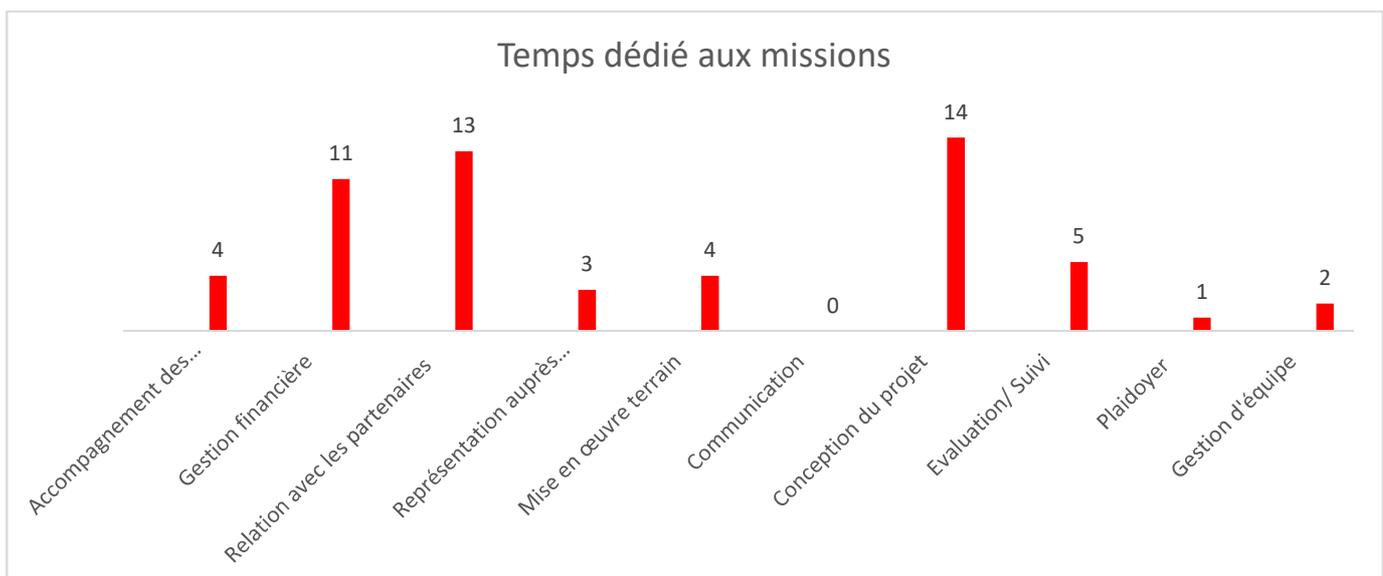
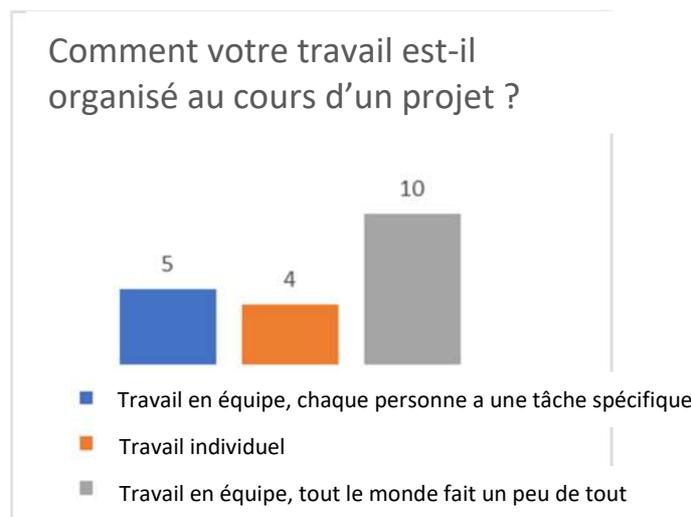
Voici le type de structure pour lesquelles les participants travaillent (coordonnateurs et responsables):



**Plus de 75% des participants** (à la fois coordonnateurs et responsables) travaillent **dans des associations** et plus de 35% de ces organisations ont entre 5 et 20 employés à **temps plein**, 30% ont plus de 20 employés.

Ces résultats s'expliquent par la typologie du secteur de cette enquête de terrain (coopération européenne et internationale au développement). En outre, il n'y a pas de différence significative dans la taille de l'organisation en ce qui concerne leur échelle d'intervention (européenne ou internationale).

En ce qui concerne l'organisation du travail, les coordonnateurs et les responsables ont répondu qu'ils travaillaient principalement en équipe et que, bien qu'ils aient des tâches et des rôles clairement définis, ils font généralement un peu de tout :

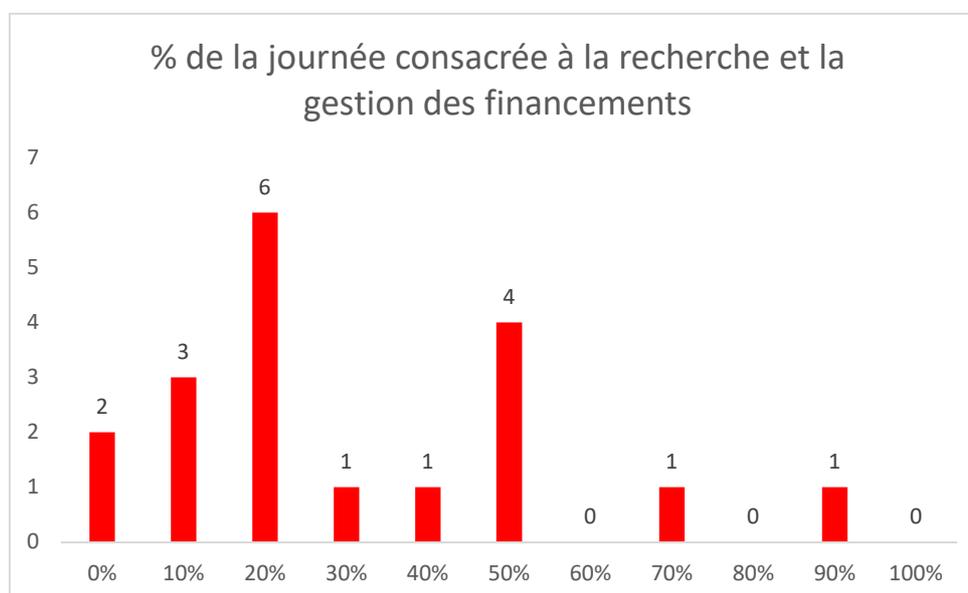
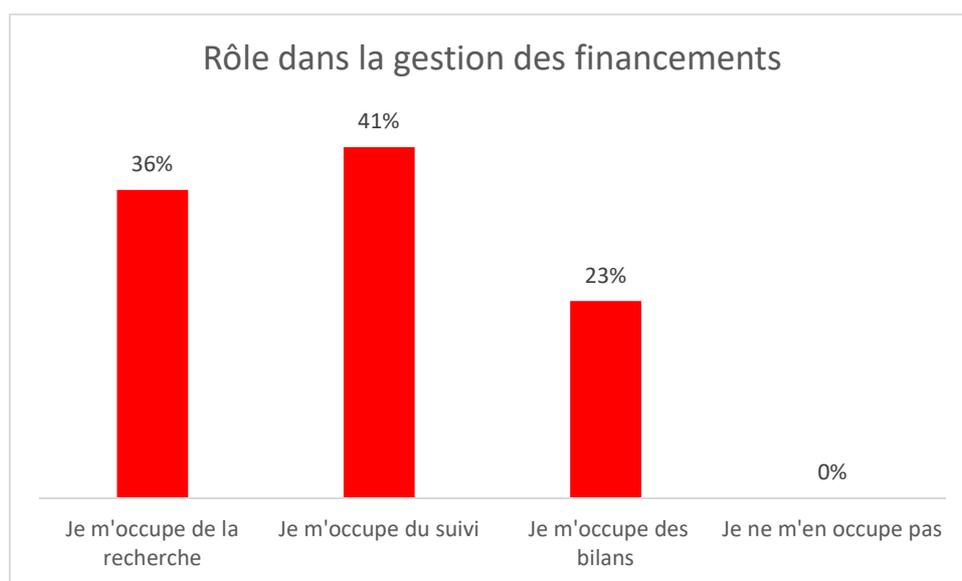


Même si la communication est souvent considérée comme de plus en plus essentielle, nous pouvons constater qu'aucun des participants ne l'a choisie comme l'une des 3 missions les plus importantes. Cela peut être interprété de deux manières : le travail de communication n'est tout simplement pas prioritaire dans les organisations participantes ou ces organisations ont un département dédié à la communication, de sorte qu'il n'est pas nécessaire que les coordonnateurs soient impliqués dans ce

travail. Étant donné que la majorité de ces organisations ont au moins 5 employés et presque autant ont plus de 20 employés, on peut supposer que c'est d'ailleurs le cas.

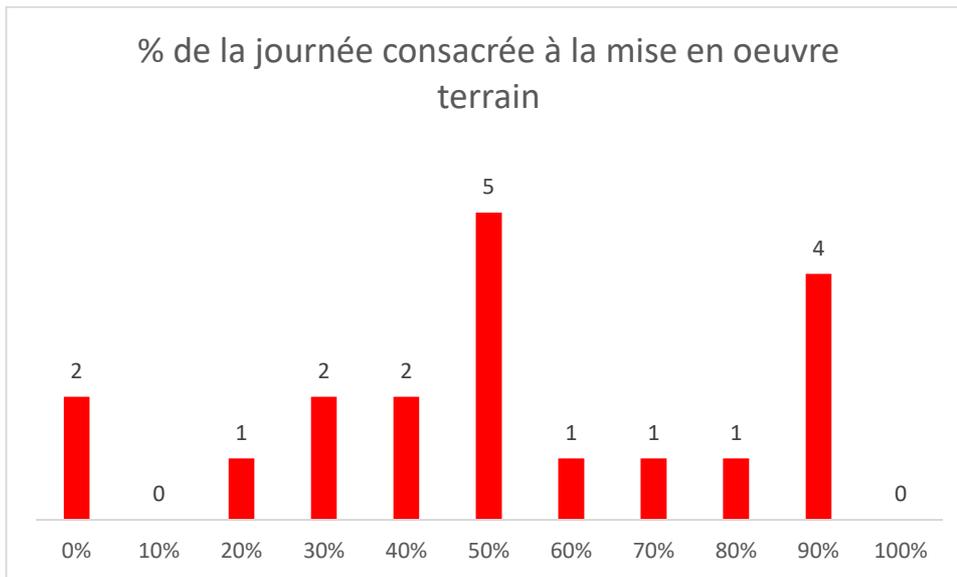
La gestion et la coordination quotidiennes du projet (suivi financier et communication/coordination avec les partenaires locaux) sont les tâches auxquelles la plupart des participants consacrent la plupart de leur temps, suivies de l'élaboration du projet.

En ce qui concerne la demande de financements, les réponses des coordonnateurs et des responsables sont les suivantes :



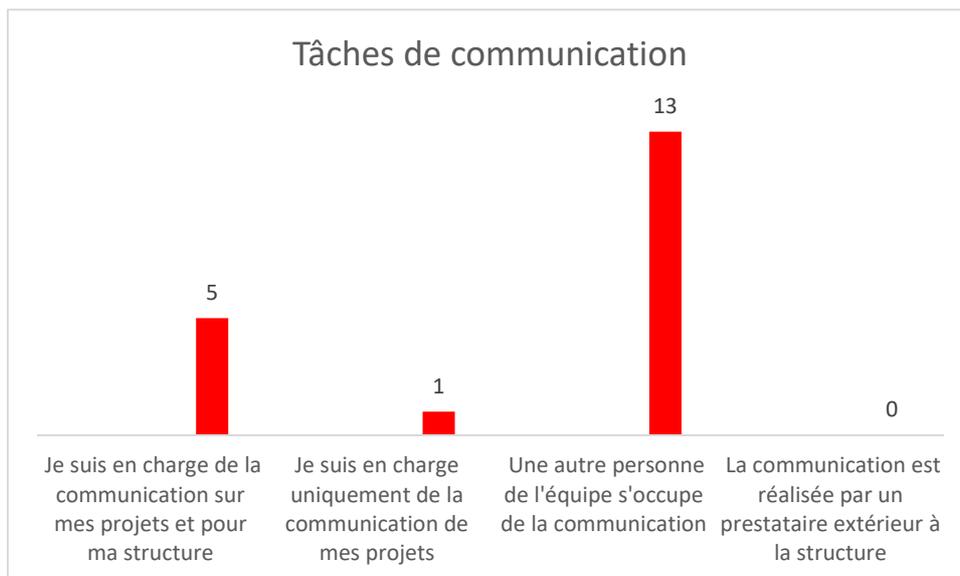
31% des coordonnateurs ont déclaré qu'ils n'étaient pas du tout impliqués dans la recherche de fonds (la réponse la plus populaire). Cependant, la plupart des coordonnateurs sont impliqués dans une certaine mesure dans la recherche de financement avec plus de 60% des coordonnateurs consacrant entre 10% et 50% de leur temps de travail à cette tâche. Aucun participant n'a consacré 100 % de son temps à la collecte de fonds, ce qui nous permet de supposer que peu de coordonnateurs ou de responsables de projet (voire aucun) ont consacré leur temps exclusivement aux activités de collecte de fonds.

Si on se concentre sur la mise en œuvre sur le terrain (réponses des coordonnateurs et des responsables)

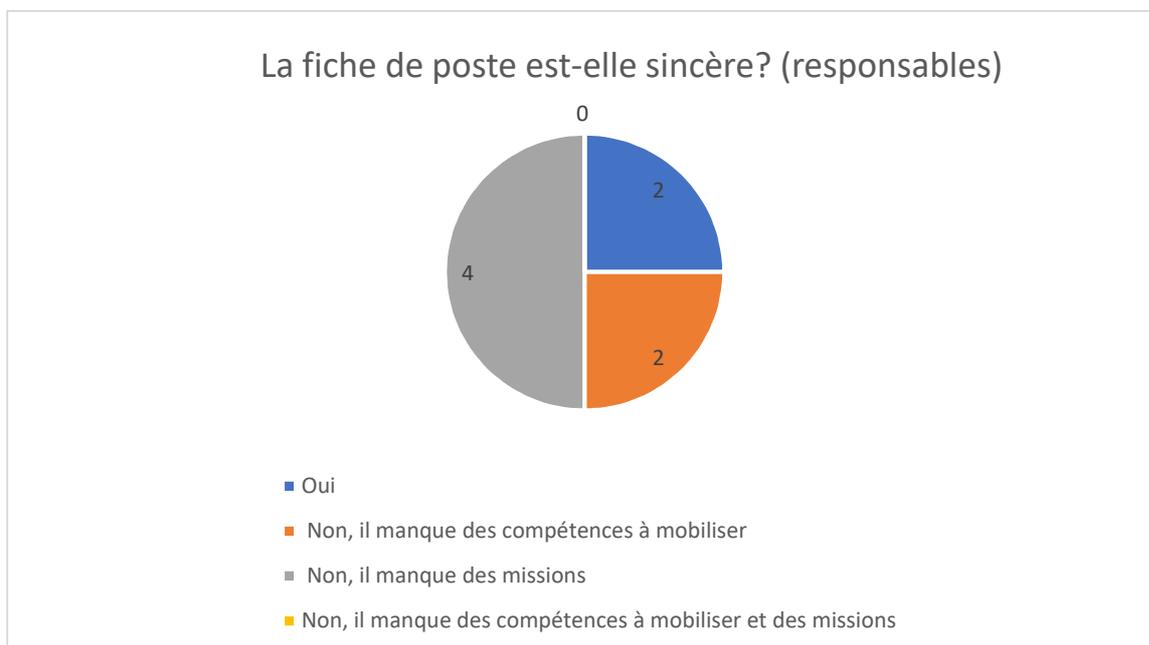


La plupart des participants consacrent au moins la moitié de leur temps à des questions directement liées à la mise en œuvre des projets sur le terrain. Les coordonnateurs consacrent plus de temps que les responsables à la mise en œuvre sur le terrain, même si tout leur temps n'est pas consacré à cette activité - ce qui démontre l'importance des tâches auxiliaires liées aux projets de coopération au développement.

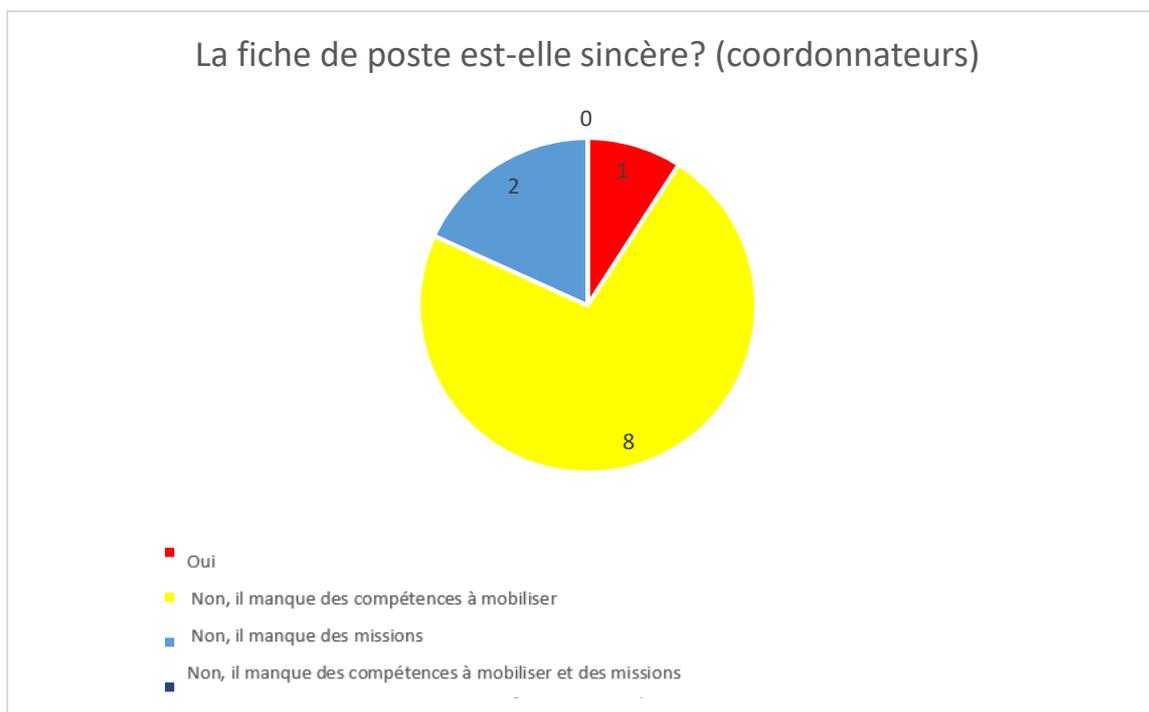
En ce qui concerne la communication (réponses des coordonnateurs et des responsables), 37% des participants déclarent qu'un autre membre de l'équipe est responsable de la communication, et seulement 14% font la communication de leurs projets, ce qui donne un certain poids à l'hypothèse ci-dessus selon laquelle de nombreuses organisations, sinon la plupart, ont un employé dédié à la communication.



Il a été demandé aux responsables s'ils pensaient que les fiches de leur poste reflétaient bien le travail des coordonnateurs de projet :



Les coordonnateurs eux ont répondu :



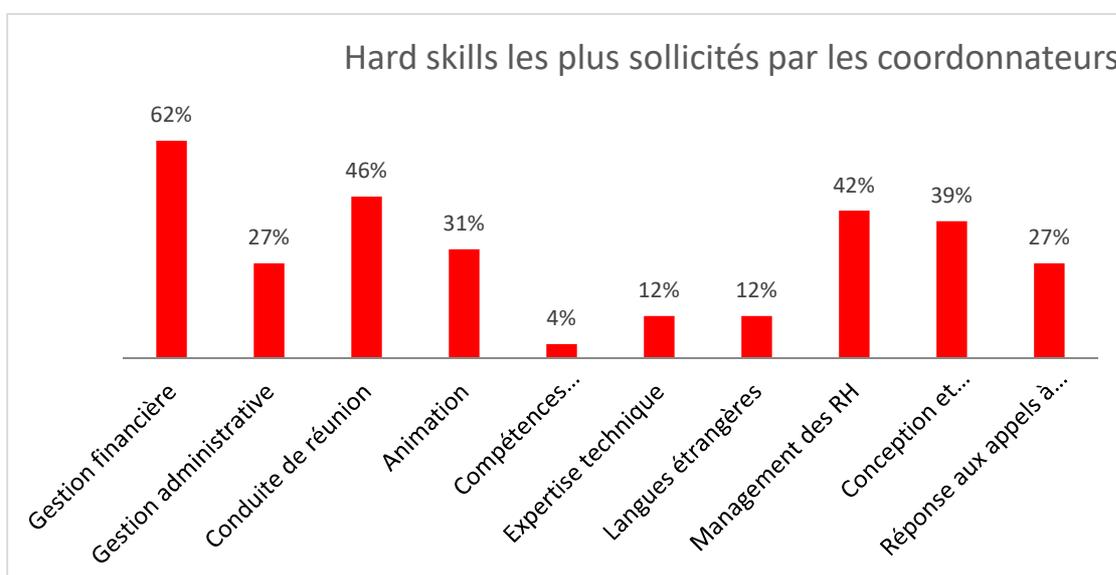
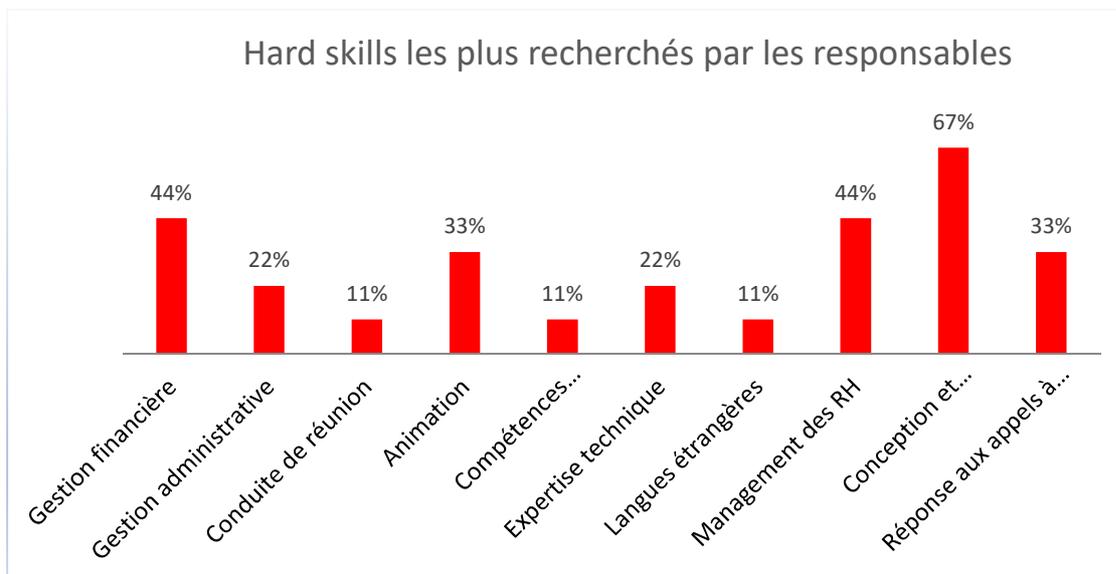
Nous pouvons immédiatement voir que les coordonnateurs et les responsables estiment que les fiches de poste ne sont pas exactes, avec seulement 9% des coordonnateurs et des responsables répondant « oui » à la question. Près de 80% des coordonnateurs estiment que cette fiche n'est pas (au moins partiellement) conforme à leurs tâches quotidiennes. Cela correspond aux résultats ci-dessus qui montrent que la majorité d'entre eux ont l'impression de faire « un peu de tout » au quotidien.

Nous pouvons conclure que la coordination de projet est surtout un travail « **touche-à-tout** » et bien que la plupart du temps soit consacré à la mise en œuvre du projet, il faut être capable de gérer de nombreuses activités différentes (mise en œuvre du projet, gestion d'équipe, collecte de fonds, communication, etc.). Cela s'applique également largement aux responsables, bien qu'ils consacrent nettement moins de temps à la communication et à la mise en œuvre des projets, et plus de temps à la collecte de fonds.

### C. Les compétences des coordonnateurs :

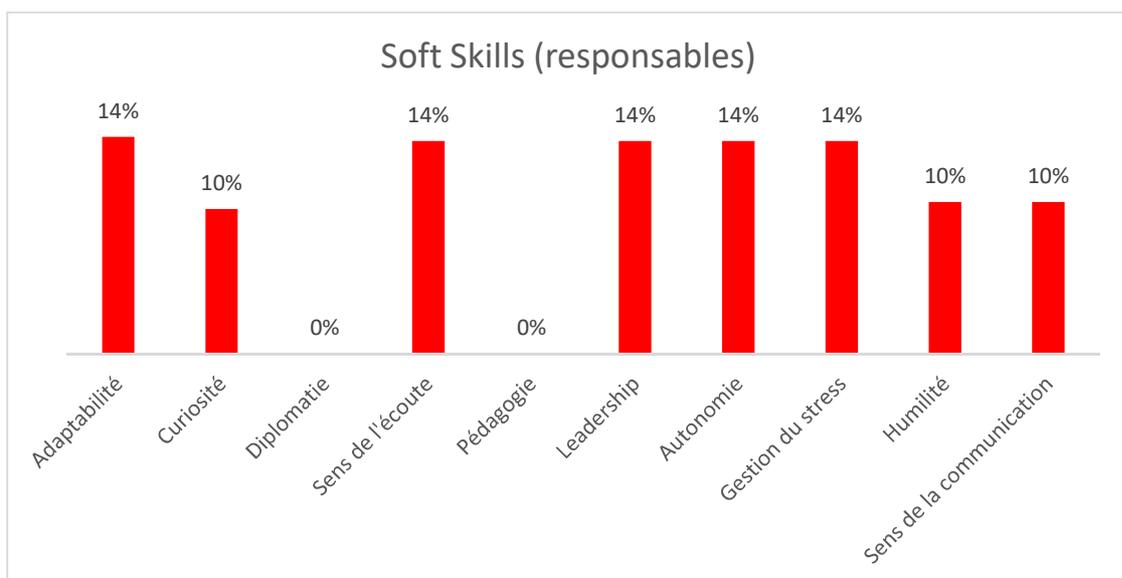
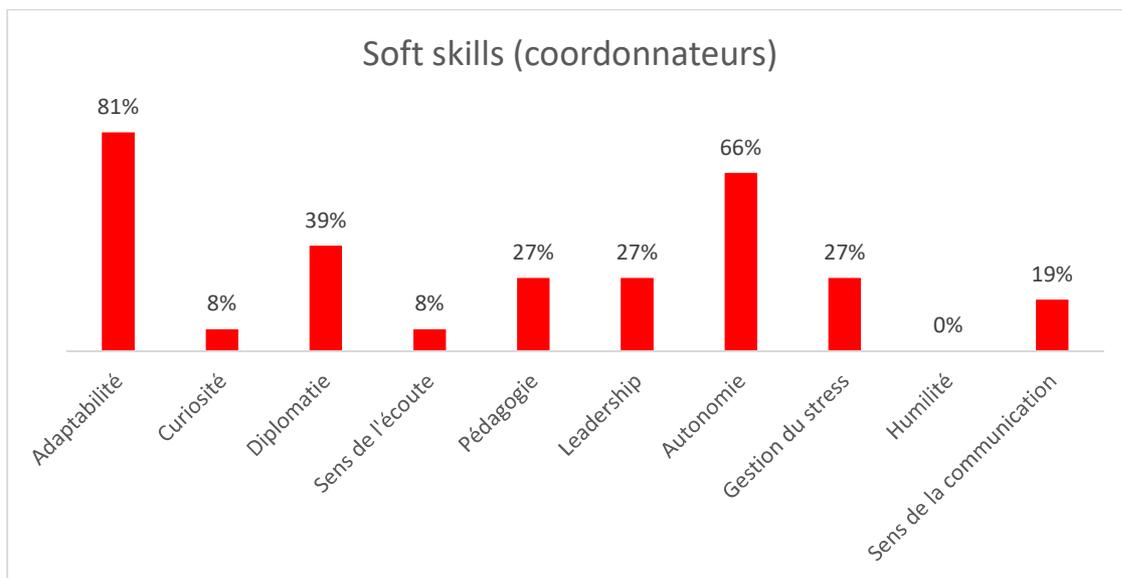
En ce qui concerne les compétences des coordonnateurs, les questions ont été posées d'une manière légèrement différente aux coordonnateurs et aux responsables. Les questions posées aux coordonnateurs concernent les compétences dans leur travail réel, les questions posées aux responsables se rapportent aux compétences recherchées chez les candidats aux postes de coordonnateurs.

A la question quelles sont les « 3 hard skills (compétences techniques) les plus recherchées ? », voici leurs réponses (en pourcentage du nombre de participants à l'enquête)



Même si de légères différences existent entre les réponses des coordonnateurs et des responsables, elles suivent globalement un schéma similaire. La gestion financière et la gestion de projet obtiennent toutes deux un score très élevé. Il y a une différence intéressante et significative en ce qui concerne la « conduite de réunions » – seulement 11% des responsables considèrent cela comme hautement souhaitable chez les candidats, mais 46% des coordonnateurs considèrent cela comme important dans leur travail. Cela suggère que la gestion de projet quotidienne implique beaucoup plus de réunions avec les personnes sur le terrain que ne le pensent les responsables. Il est intéressant de noter que la gestion des ressources humaines est reconnue comme une compétence importante tant par les coordonnateurs que par les responsables, tout comme la conception de nouveaux projets.

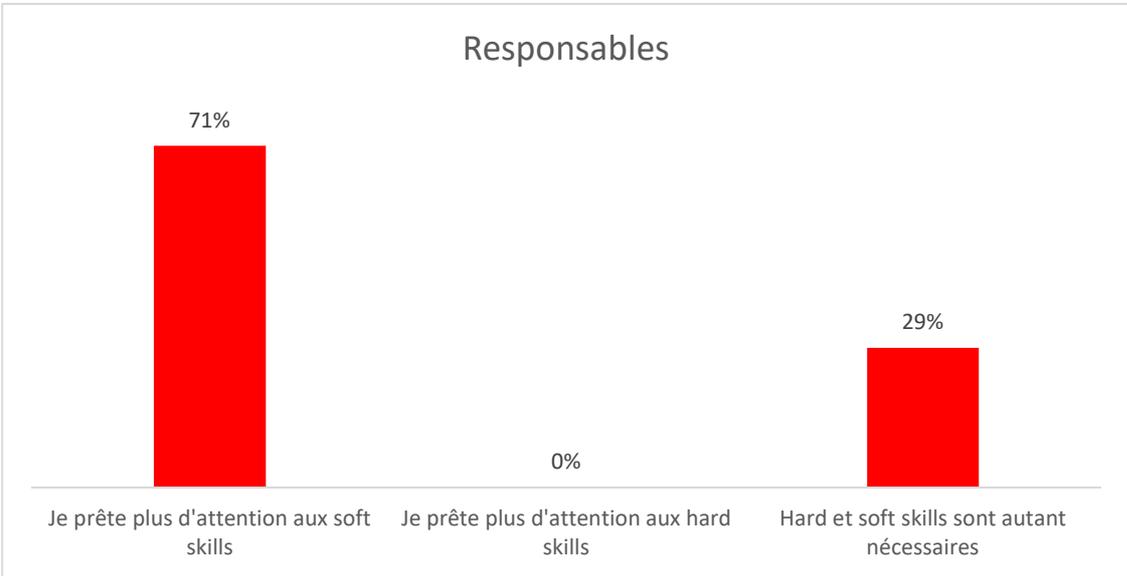
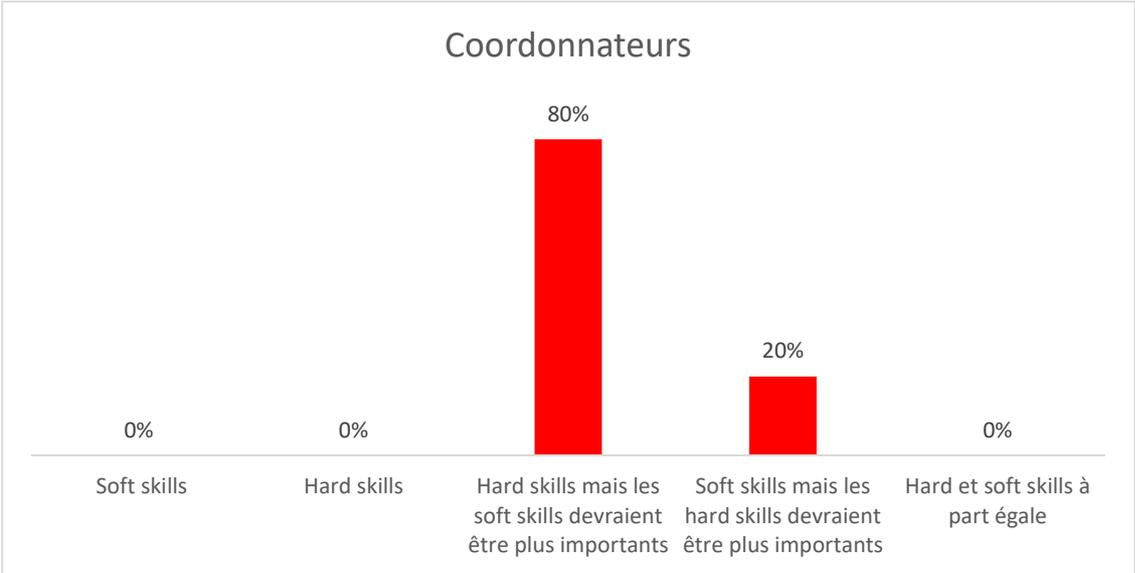
En ce qui concerne les soft skills (compétences transversales), voici les réponses :



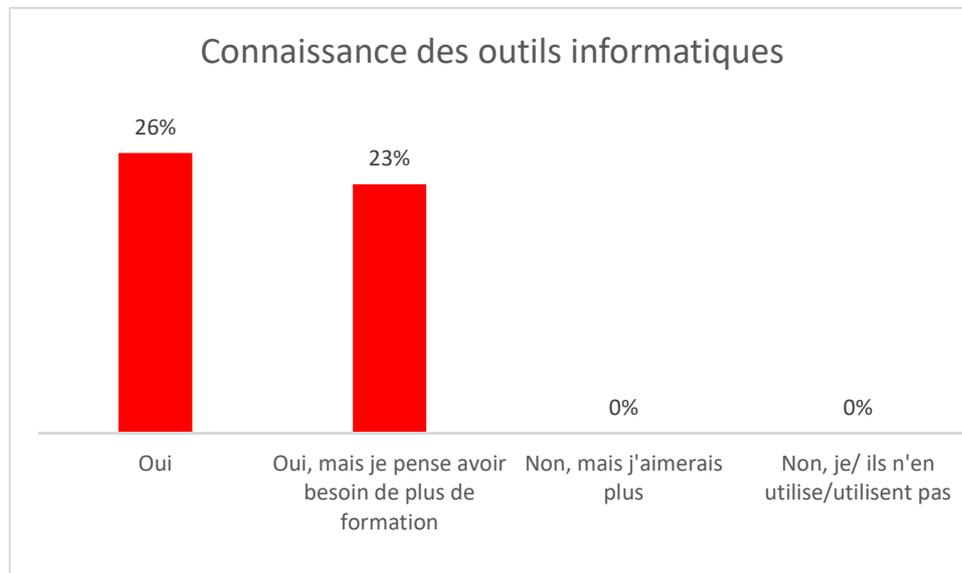
Nous pouvons remarquer que les réponses des deux catégories sont similaires, ce qui suggère que les responsables ont une bonne vision du travail de coordonnateur.

2 compétences se démarquent : l'adaptabilité et l'autonomie, qui obtiennent de bons résultats tant chez les responsables que chez les coordonnateurs.

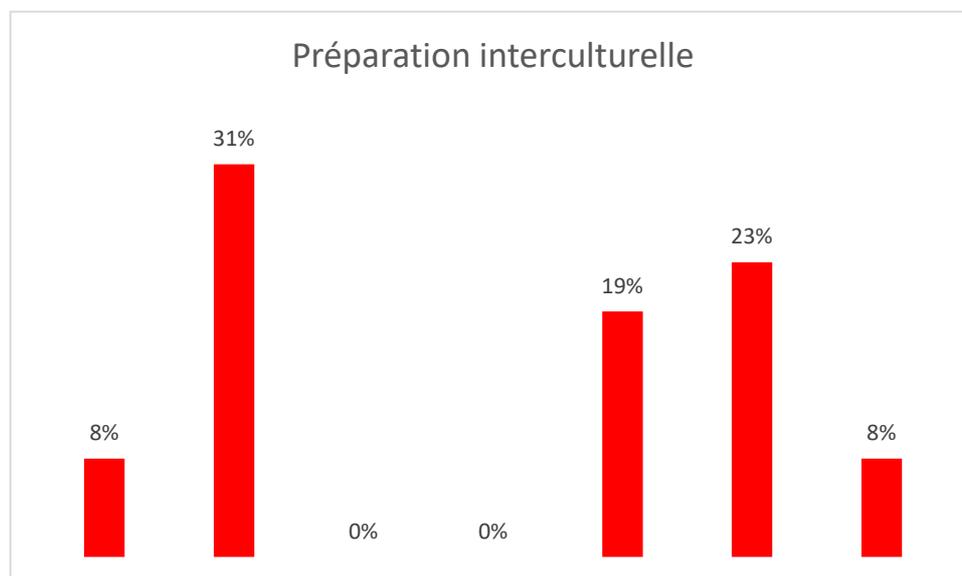
Devant choisir si les compétences techniques ou transversales sont plus importantes (« de votre point de vue, quelles compétences sont les plus nécessaires ? »), la majorité des coordonnateurs ont indiqué que les compétences techniques sont plus importantes. Néanmoins, aucun des coordonnateurs n’a indiqué que ces « hard skills » étaient les plus nécessaires. Tous ont reconnu l’importance des compétences transversales, mais les responsables ont déclaré que ces « soft skills » sont plus importantes que tout – cela pourrait indiquer que la gestion de projet implique avant tout, « un peu de tout » – cela correspondrait au fait que le soft skill le plus mis en avant par les responsables et les coordonnateurs est « l’adaptabilité ».



En ce qui concerne les compétences informatiques (technologies de l'information), tous les coordonnateurs doivent travailler dans une certaine mesure avec des programmes informatiques (comme confirmé ci-dessous) : tous les participants ont déclaré qu'ils connaissaient les outils informatiques. Cependant, certains sont plus familiers que d'autres, c'est pourquoi près de 25% des participants déclarent avoir besoin de plus de formations en informatique.

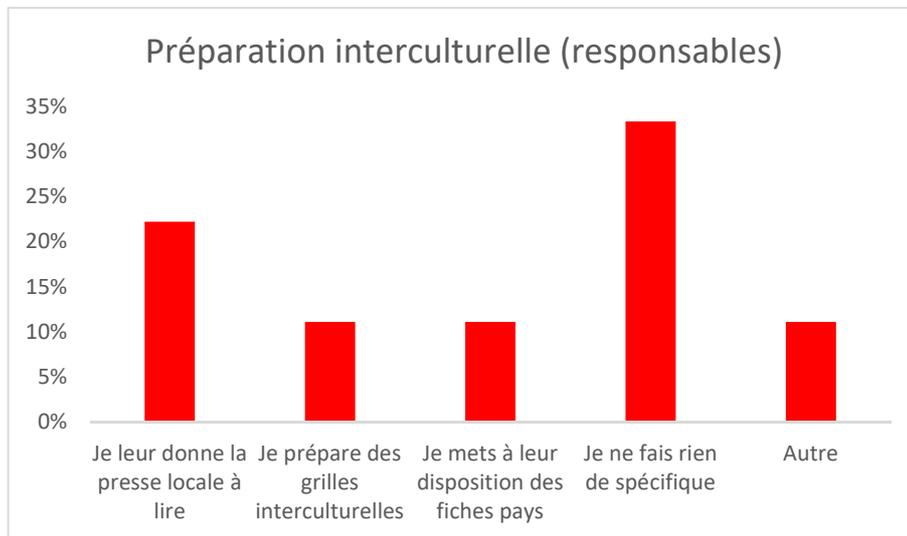


En ce qui concerne l'interculturalité, on a demandé aux coordonnateurs comment ils se préparaient avant un projet à l'étranger dans un pays où ils n'étaient jamais allés auparavant. Voici leurs réponses :

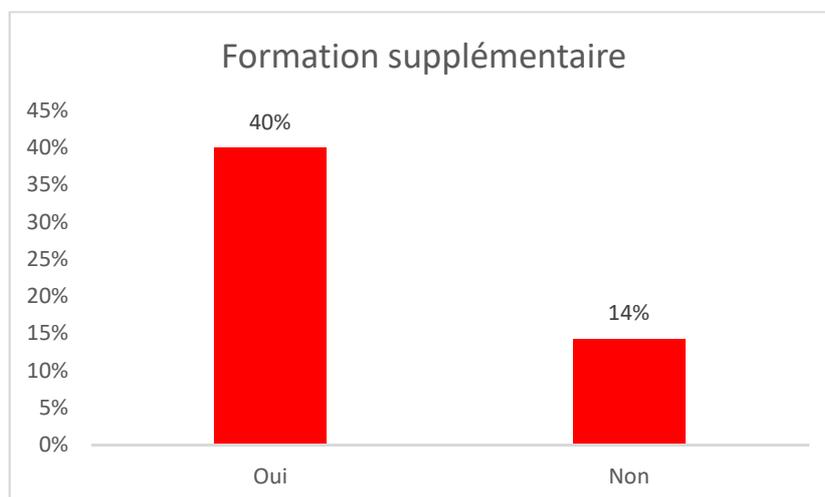


Seuls 8% des coordonnateurs participants ne font rien de spécifique pour se préparer (on peut raisonnablement supposer que ces personnes sont déjà au courant de la situation dans ces pays). La plupart d'entre eux font leurs propres recherches et lectures (73%), mais aucun ne va jusqu'à suivre un cours ou à apprendre la langue du pays cible (on peut également raisonnablement supposer que ces personnes connaissent déjà la langue parlée dans le pays cible étant donné qu'une majorité des participants déclarent également que les rencontres avec le partenaire local sont une partie essentielle de leur travail).

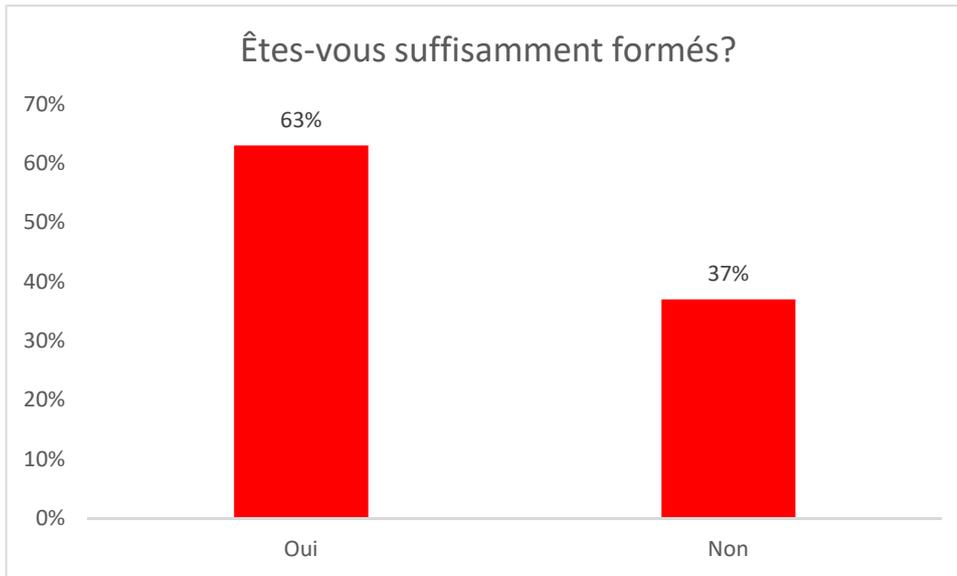
En recueillant les réponses des responsables sur la façon dont ils aident les coordonnateurs à se préparer avant une intervention dans un pays où ils ne sont jamais allés auparavant, on voit que seuls 35% ne préparent pas leurs coordonnateurs aux projets (encore une fois, nous pouvons supposer qu'au moins une partie de cela est dû au fait qu'ils sont déjà préparés, car la sensibilisation interculturelle est souvent une exigence pour se voir confier le travail en premier lieu). 65 % font quelque chose pour les préparer aux projets (que ce soit fournir de la presse locale ou donner aux coordonnateurs d'autres sources d'information).



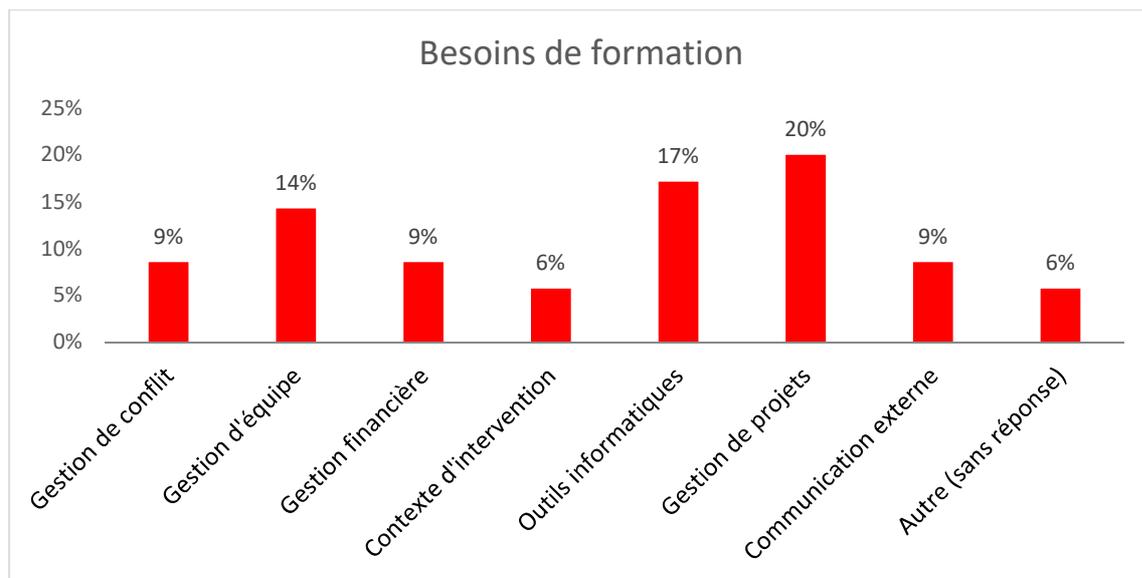
40 % des coordonnateurs ont suivi une formation complémentaire après avoir intégré leur poste. Comme la plupart des personnes qui travaillent dans la coopération internationale ont des licences et des masters, nous pouvons supposer qu'il existe un haut niveau de professionnalisation dans ce secteur et une forte proportion de personnes motivées à continuer à apprendre.



63% des coordonnateurs interrogés se sentent pleinement formés pour leur travail et, comme on l'a vu ci-dessus, 40% recherchent une formation complémentaire. Nous pouvons raisonnablement émettre l'hypothèse qu'au moins certains de ceux qui ont répondu « non » à la question ci-dessus (37% des participants) ont répondu « oui » à la question ci-dessus, et en conséquence que ceux qui ne se sentent pas pleinement formés pour leur travail cherchent à se former.



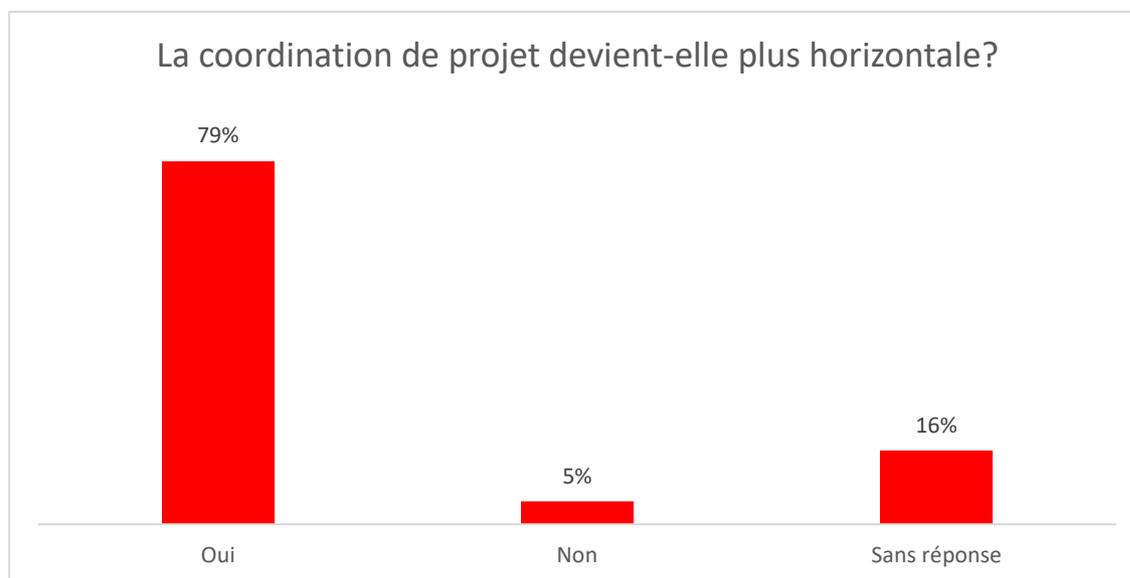
En ce qui concerne les besoins de formation des coordonnateurs, les 3 réponses les plus choisies par les coordonnateurs et les responsables sont la gestion d'équipe, l'informatique et la gestion de projet.



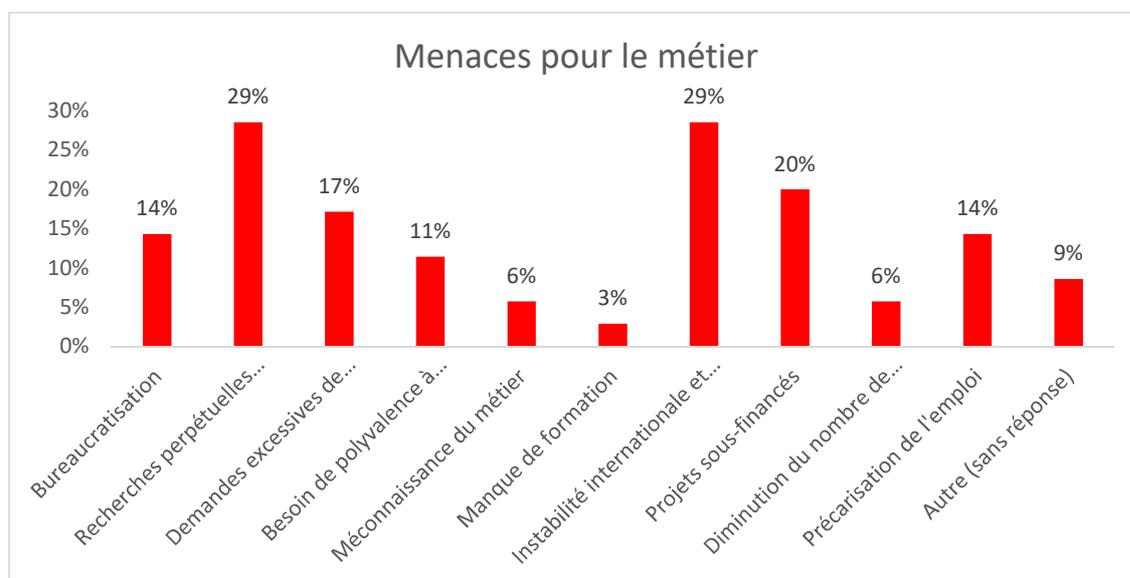
**Pour résumer** cette section sur les compétences des coordonnateurs, les compétences transversales sont très importantes dans ce métier. De nombreux responsables à la recherche de personnel accordent plus d'attention à ces dernières qu'aux compétences techniques. Cela suggère qu'il y a un niveau élevé de formation professionnelle, ce qui se reflète dans la statistique sur le sentiment d'être suffisamment formé pour son travail (63%). Les principales « soft skills » requises sont l'adaptabilité et l'autonomie. Aussi, les responsables portent plus d'attention aux soft skills qu'aux hard skills lors des entretiens de recrutement. Cependant, il est indéniable que des compétences techniques sont également nécessaires, dont principalement la conception de projets, la gestion financière et la gestion d'équipe, car les responsables privilégient celles-ci aux compétences transversales lors de la phase de recrutement.

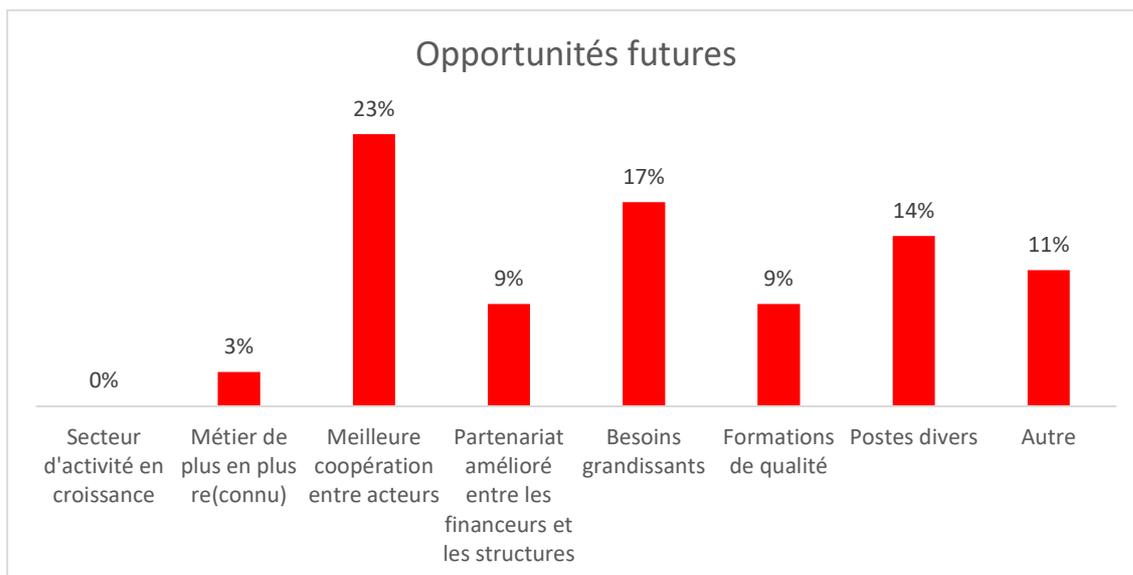
#### D- L'avenir du métier de coordonnateur :

Finalement, les participants ont été interrogés sur l'avenir du métier de coordonnateur de projets. La grande majorité d'entre eux (79%) ont convenu que l'approche dans les projets de développement devient plus horizontale, ce qui pourrait suggérer une rupture et une porosité entre les rôles des responsables et des coordonnateurs.



En ce qui concerne la question des plus grandes menaces pour le métier de coordonnateur au cours des 5 prochaines années, la plupart des participants ont souligné le risque de « recherches perpétuelles de financement » (29%), suivi de l'instabilité politique (20%) et des projets sous-financés (20%).





**En résumé**, l'approche dans les projets de développement devient plus horizontale. Nous pouvons observer que les coordonnateurs sont motivés à développer davantage leurs compétences, comme le suggère le taux élevé de formations professionnelles en poste. Certains suggèrent qu'il existe un certain décalage entre les organisations qui financent les projets et celles qui demandent un financement et réalisent les projets : ce n'est peut-être pas surprenant car les décisions quant à l'endroit où envoyer des fonds de développement international sont souvent très politisées, ce qui peut conduire à ce que les projets ne soient pas classés par ordre de priorité des besoins des populations, critère principal de nombreuses organisations travaillant dans le développement. Les coordonnateurs et les responsables s'inquiètent surtout du temps de plus en plus long consacré à la recherche de financement et de l'instabilité politique qui renforce l'hypothèse ci-dessus.

## PARTIE 2 : ANALYSE TRANSVERSALE DES 3 PAYS

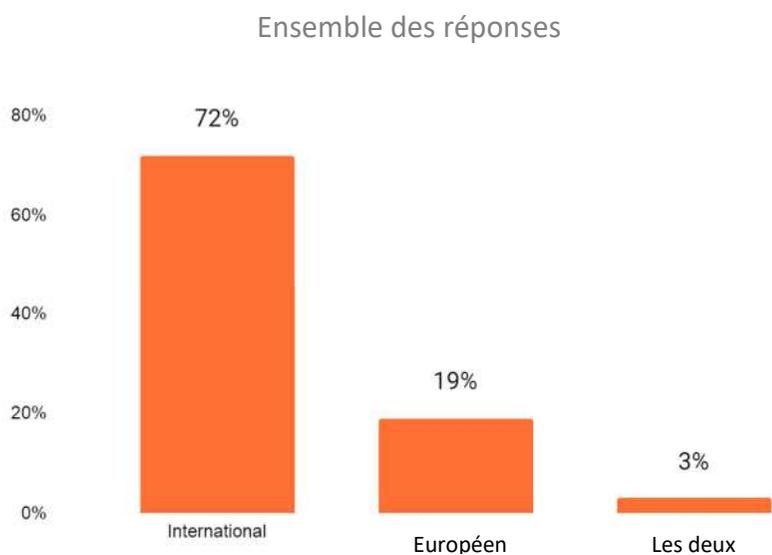
Les questionnaires, et par conséquent l'analyse des résultats ci-dessous, comportent 4 sections :

- A. Le profil des coordonnateurs
- B. Le profil des organisations et les missions du poste
- C. Les compétences des coordonnateurs
- D. L'avenir du métier

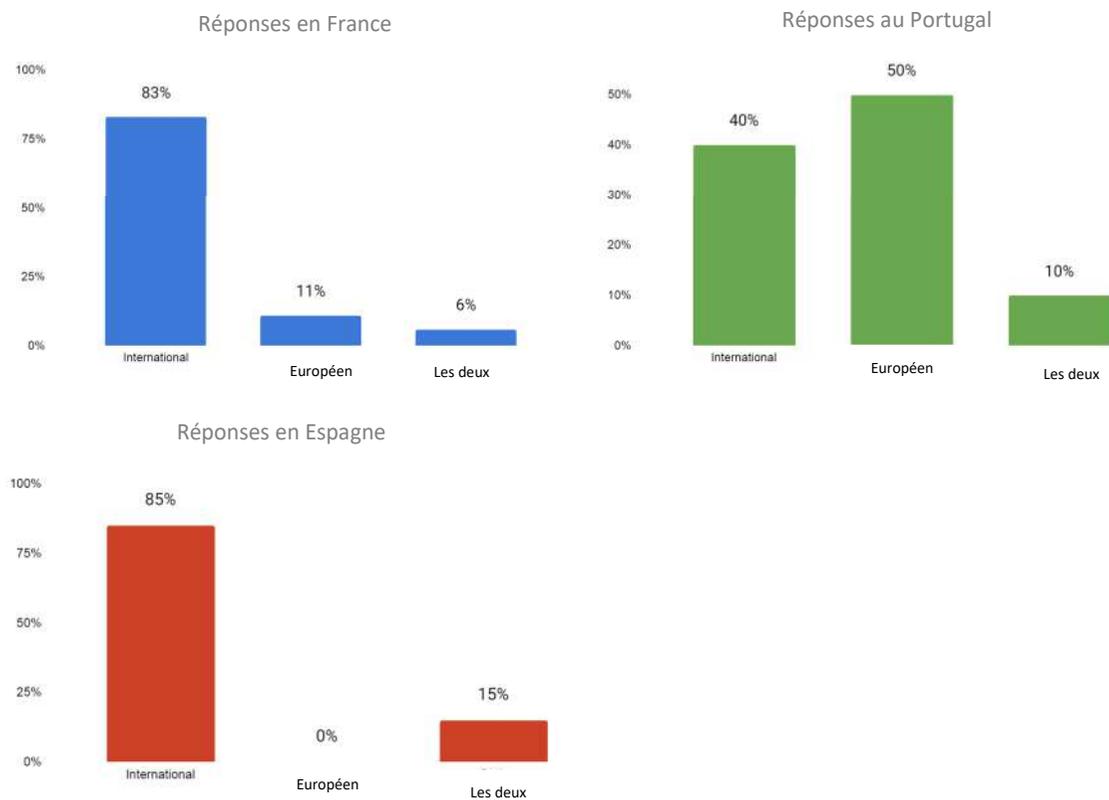
Pour faciliter la compréhension de cette analyse, le questionnaire des coordonnateurs et celui des responsables sont en annexe à la fin de ce document et la référence du numéro de la question est mentionnée en italique avant chaque analyse de question.

### A. Le profil des participants

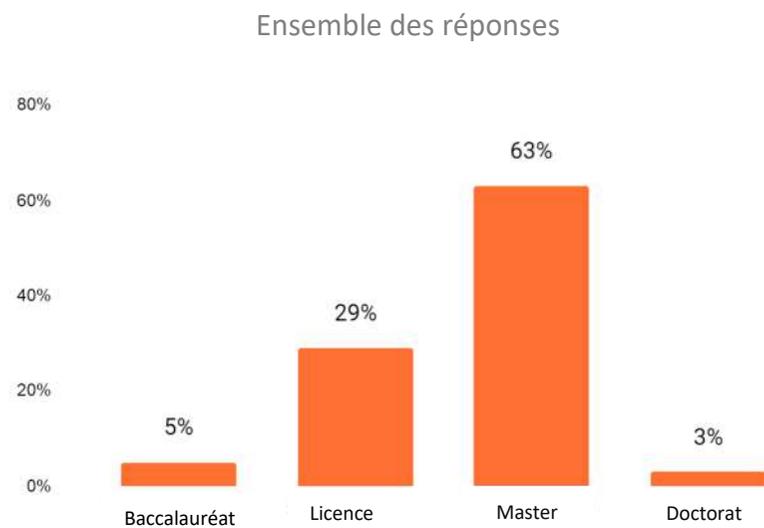
Question n° 2. Au total, 74 coordonnateurs et responsables du Portugal, d'Espagne et de France ont participé à l'enquête. Cette question concerne l'échelle d'intervention des projets (rassemblant les réponses des coordonnateurs et des responsables). Comme nous pouvons le constater, la majorité des participants travaillent sur des projets internationaux (72 %).



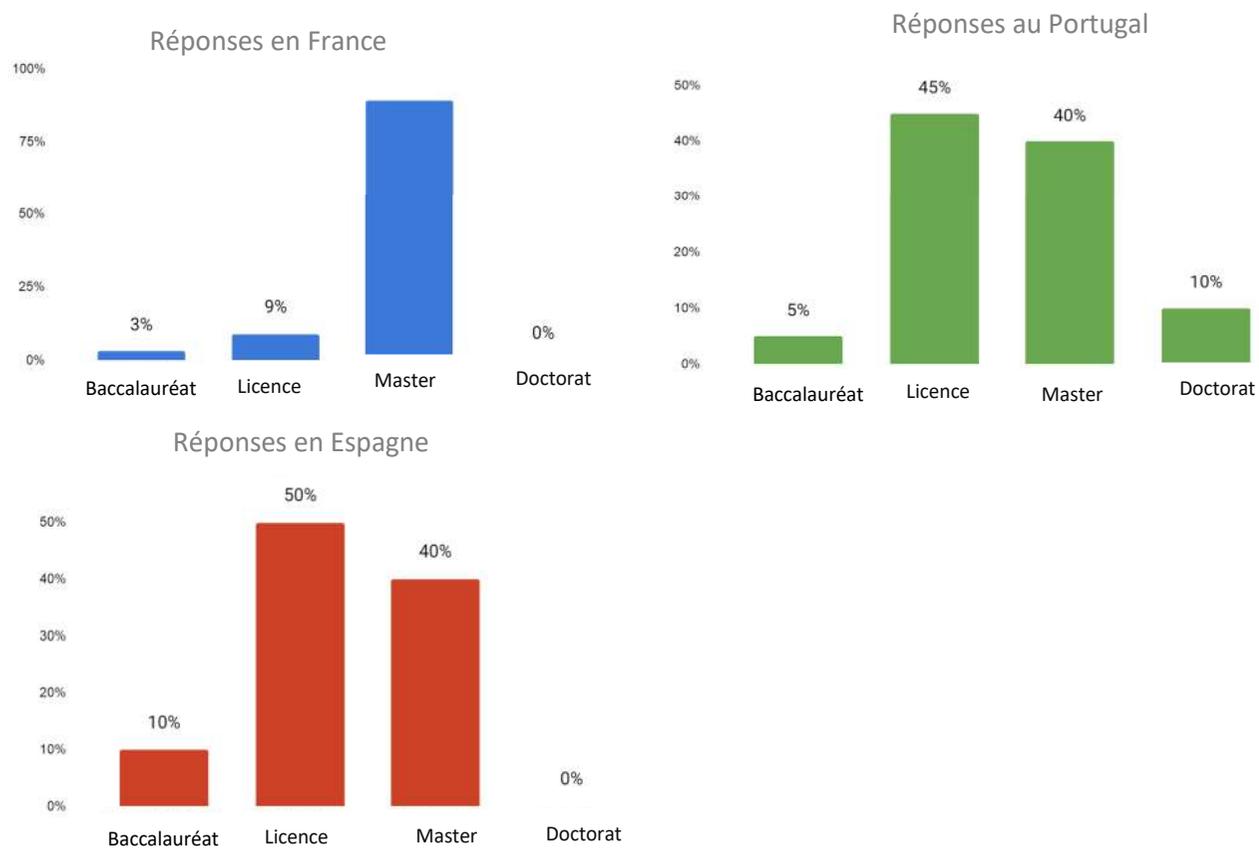
En comparant les résultats de chaque pays, on peut observer que si en France et en Espagne, la majorité des participants travaillent sur des projets internationaux, au Portugal, ce sont majoritairement des projets européens sur lesquels travaillent les coordonnateurs.



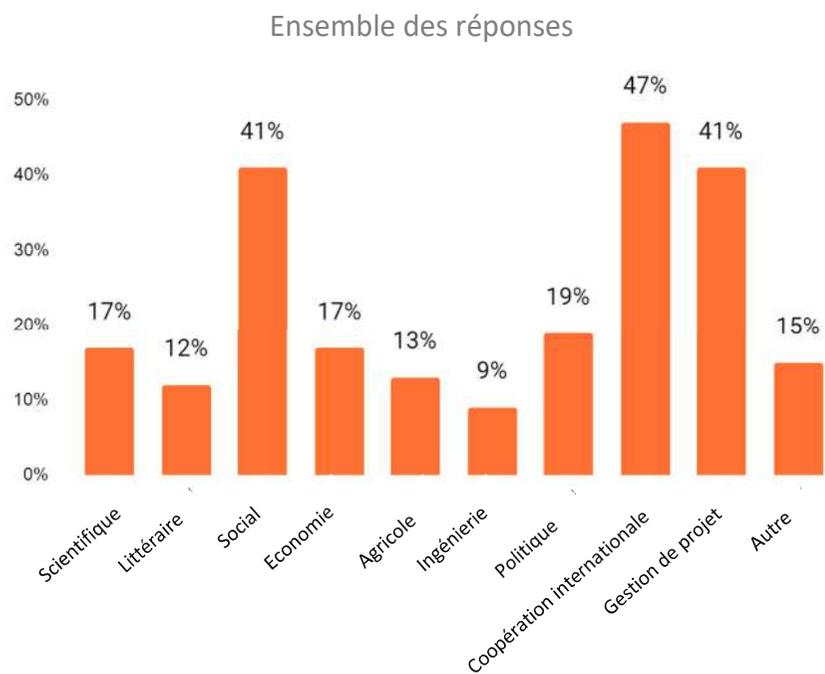
Question n° 3. En ce qui concerne le niveau de diplôme, presque tous les participants ont un diplôme d'enseignement supérieur (95%), et pour la plupart (63%) un master.

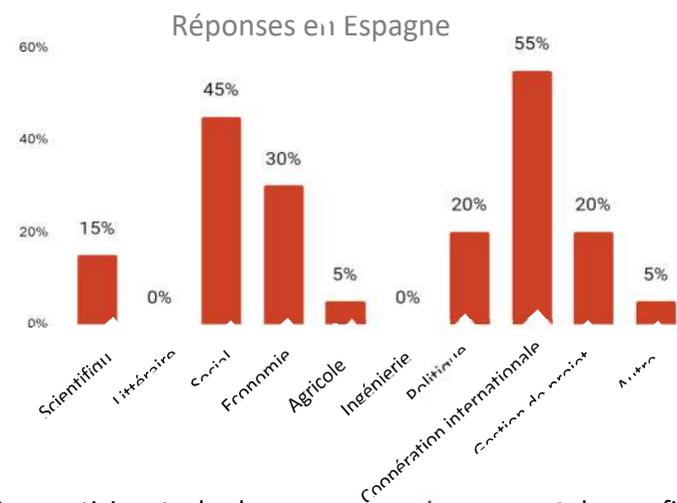
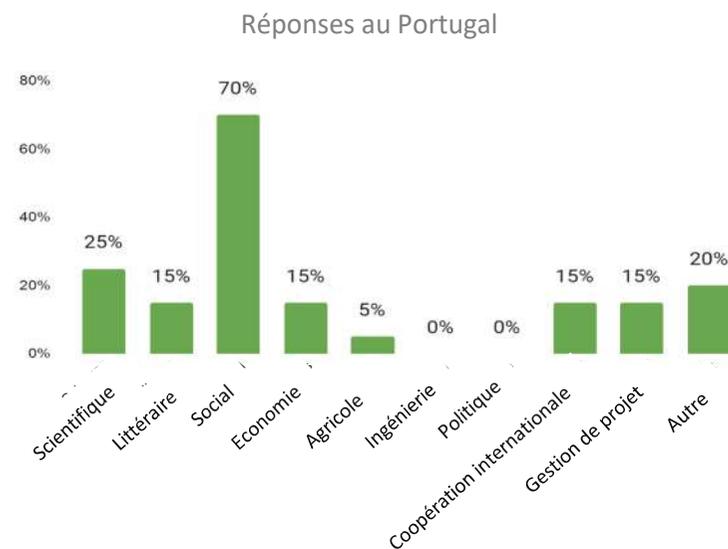
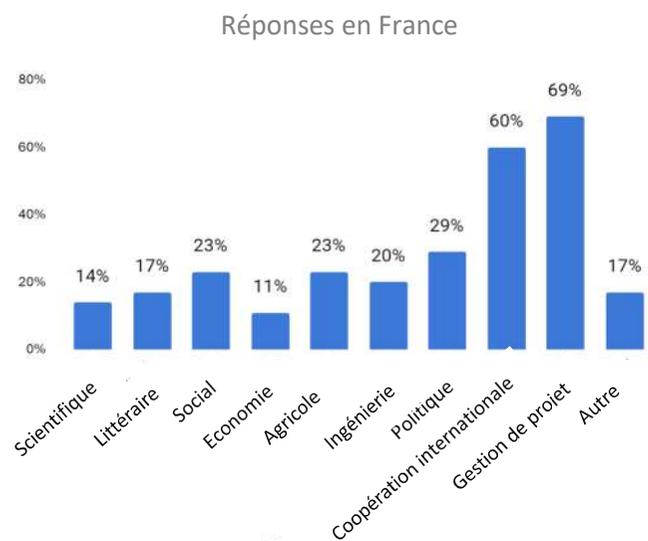


Le Portugal et l'Espagne ont des résultats très similaires dans le sens, où approximativement, la moitié des participants ont une licence et l'autre moitié un master. D'autre part, presque tous les participants français ont un diplôme de master, avec un faible pourcentage n'ayant qu'un diplôme de licence.



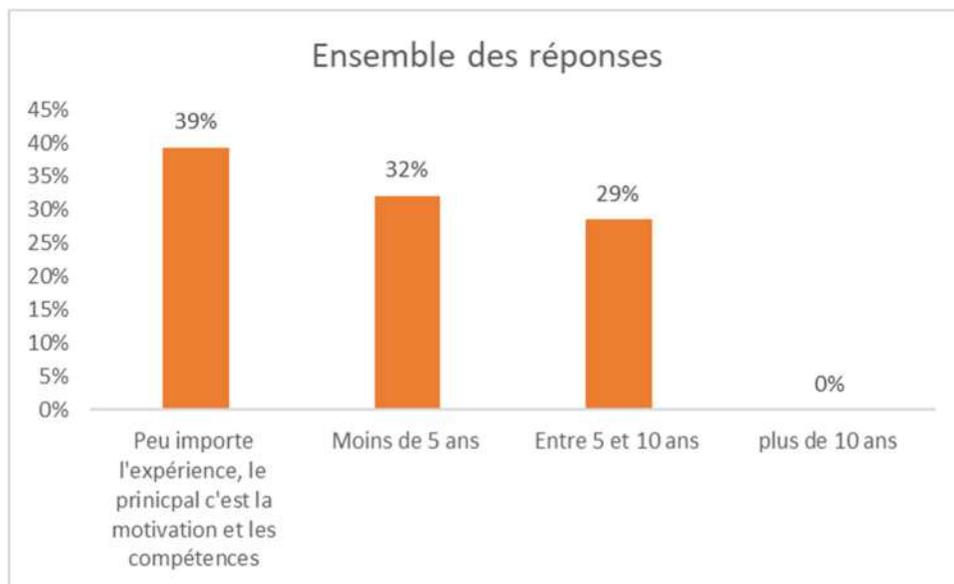
Question n° 4 En ce qui concerne les spécialités des professionnels qui ont répondu aux questionnaires , les plus représentées sont la coopération internationale, la gestion de projet et les carrières sociales.



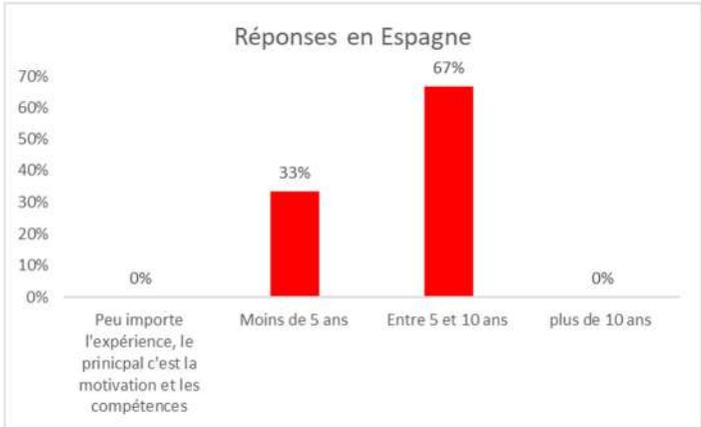
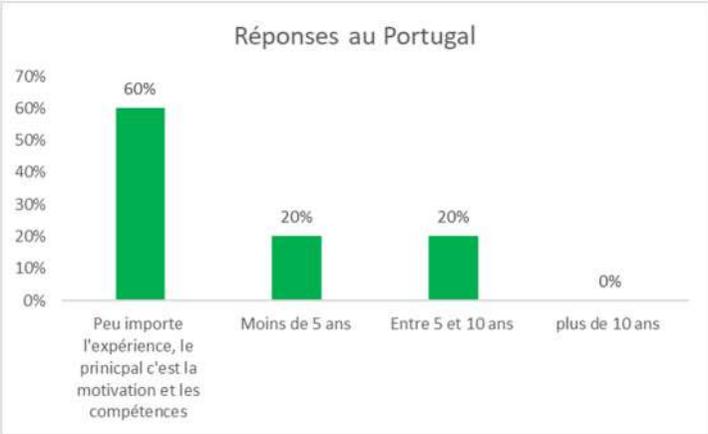
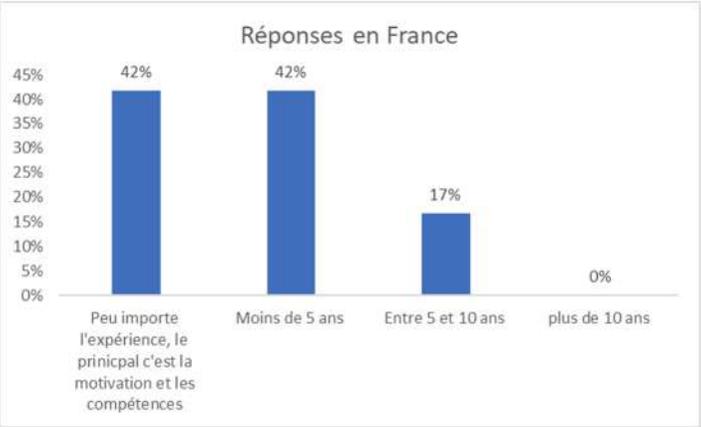


Les participants de chacun des pays ont des profils très variés. Étant donné que l'échantillon de cette étude est relativement petit (75 participants) et compte tenu de la disparité des résultats, il n'est pas possible de tirer de nombreuses conclusions. Ce que l'on peut affirmer, c'est que la plupart des participants portugais ont une formation sociale, la plupart des participants français ont une formation en gestion de projet et en coopération internationale, et la plupart des participants espagnols ont une formation dans la coopération internationale et les domaines sociaux.

Question n° 5 du questionnaire des responsables (« S5 »). Pour les responsables, le nombre d'années d'expérience n'est pas déterminant pour le recrutement des coordonnateurs, les critères principaux étant les compétences et la motivation, certains ont également sélectionné les réponses « moins de 5 ans » et « entre 5 et 10 ans ». Aussi aucun d'entre eux n'a choisi la réponse « plus de 10 ans ».

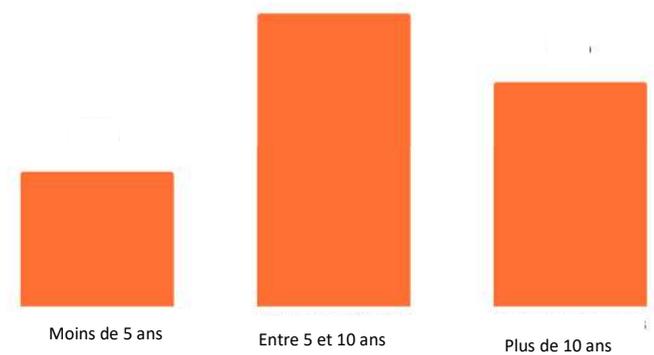


Encore une fois, les réponses varient selon le pays où les données ont été collectées. Alors que de nombreux participants portugais estiment que l'expérience importe peu tant que les compétences et la motivation sont élevées, les participants espagnols semblent privilégier une expérience élevée. (entre 5 et 10 ans). Il n'existe pas de véritable consensus entre les participants français.

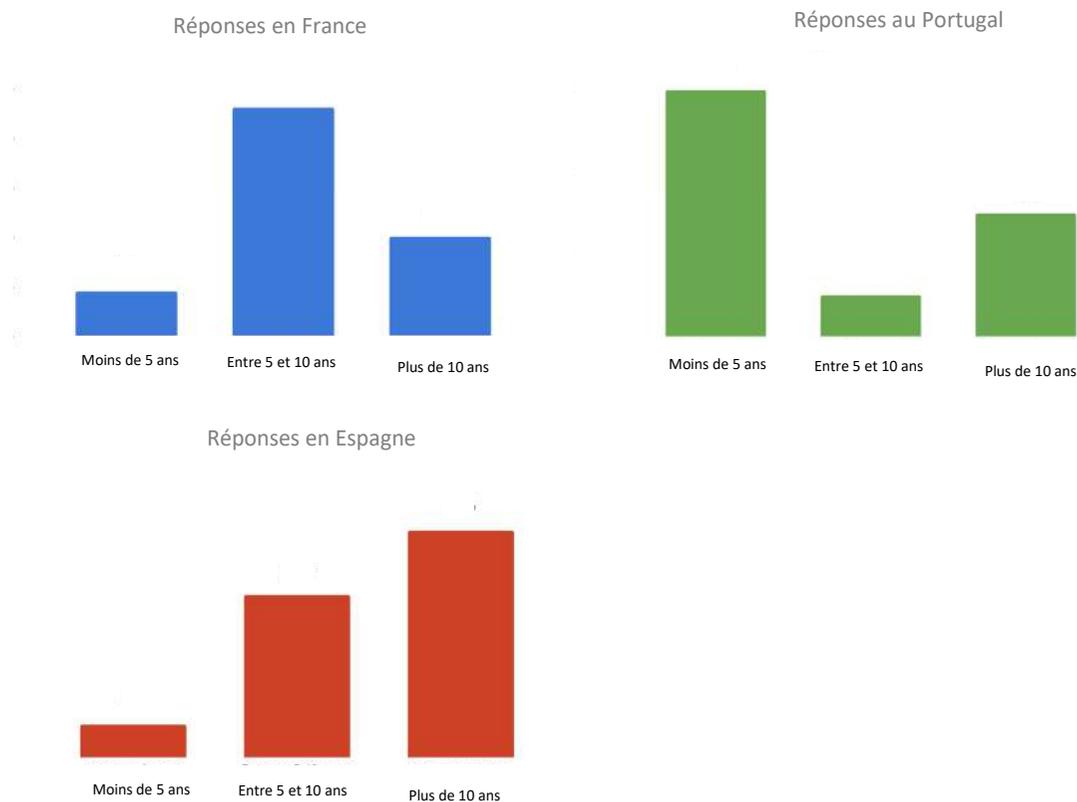


Question 5 du questionnaire des coordonnateurs (« C5 »). Parmi les coordonnateurs qui ont répondu au questionnaire, la plupart avaient une expérience comprise entre 5 et 10 ans, voire plus de 10 ans.

Ensemble des réponses



La majorité des participants espagnols ont plus de 10 ans d'expérience ; la majorité des participants français ont entre 5 et 10 ans d'expérience ; et la majorité des participants portugais ont moins de 5 ans d'expérience.

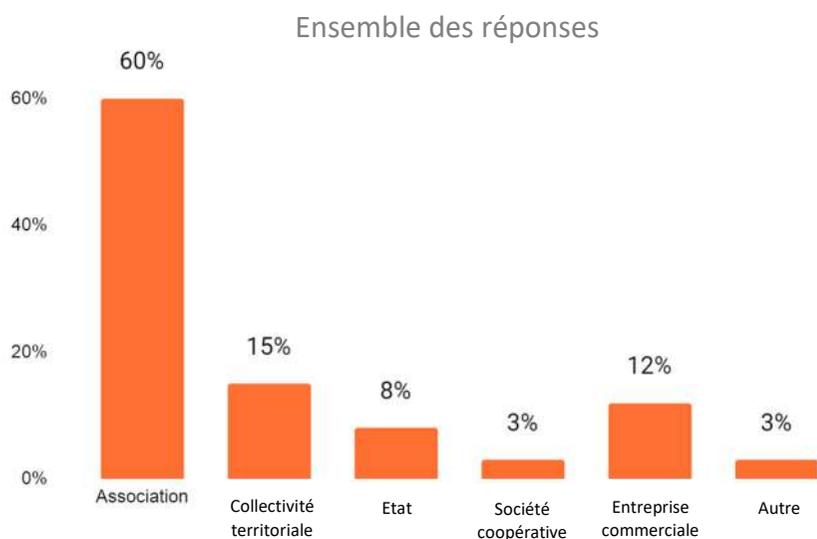


**RÉSUMÉ :** En général, un niveau de diplôme élevé dans les domaines de la coopération internationale, de la gestion de projet ou des sciences sociales était prévalant dans les réponses des participants. Néanmoins, le nombre d'années d'expérience attendues était plutôt faible, estimant qu'il n'est peut-être pas trop difficile d'entrer sur le marché du travail, même avec peu d'expérience dans ce domaine, pour autant qu'ils aient les compétences et soient motivés.

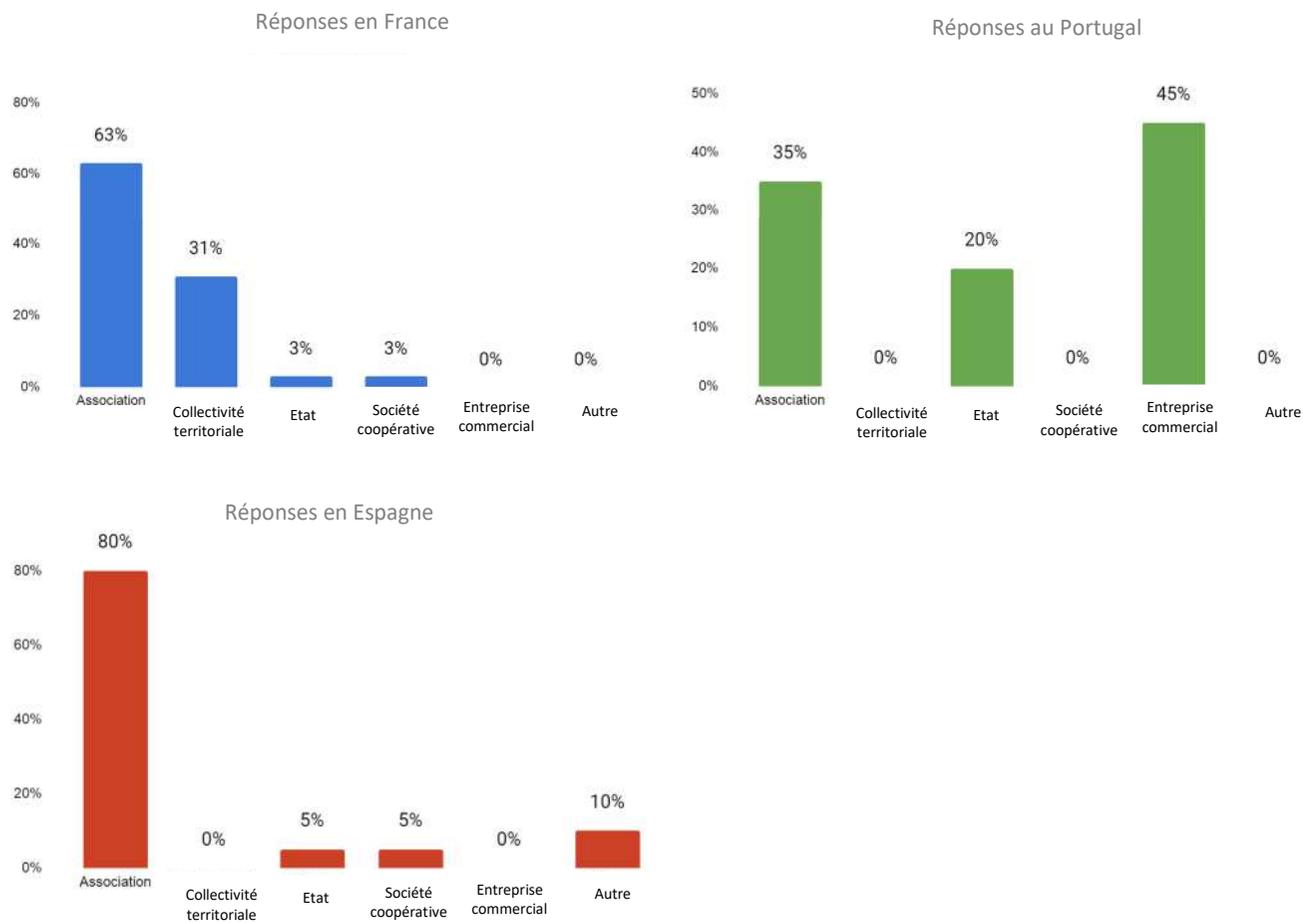
Lorsque l'on approfondit et que l'on procède à une analyse transversale des 3 pays, il faut noter qu'en raison de la faible taille de l'échantillon, il peut ne pas être possible de tirer des conclusions détaillées. Toutefois, nous pouvons affirmer qu'il y a plus de similitudes que de disparités entre les trois pays. Les différences les plus importantes peuvent être: a) le fait que, en général, presque tous les français participants avaient un diplôme de master, ce qui n'est pas le cas au Portugal et en Espagne; b) le fait que les participants portugais ont tendance à considérer que les compétences et la motivation sont plus importantes que l'expérience, alors que les participants espagnols ont tendance à considérer qu'une grande expérience est nécessaire, les participants français se situant au milieu de ces deux opinions divergentes.

### B. Le profil des organisations et les missions du poste

Question n° 6. En ce qui concerne le type d'organisation, la majorité des coordonnateurs et des responsables de tous les pays travaillaient dans des associations. Seuls quelques-uns d'entre eux travaillaient pour des collectivités territoriales ou des entreprises privées.

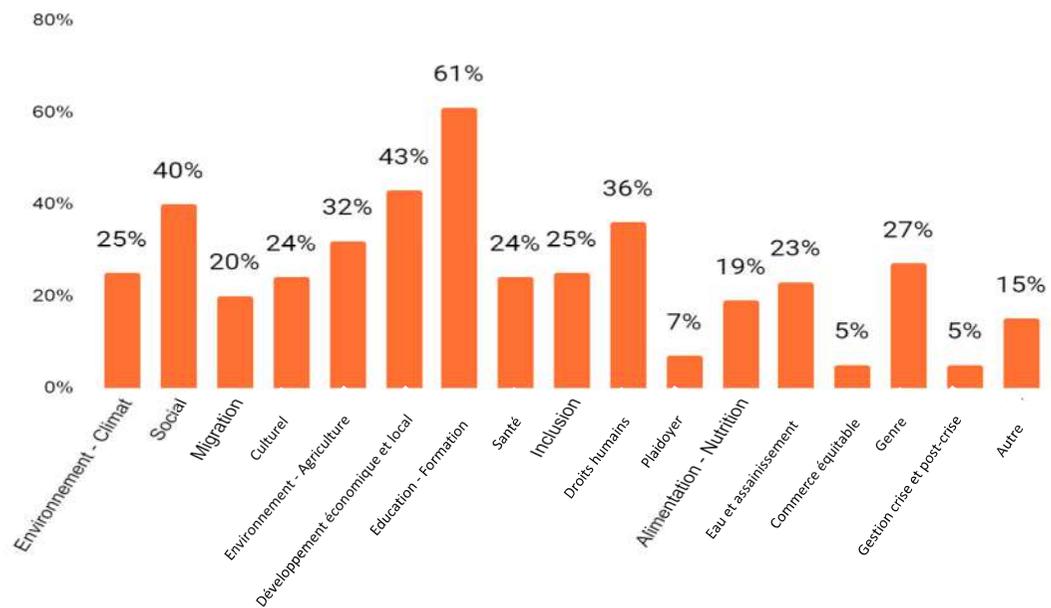


La plupart des participants français et espagnols travaillent au sein d'association alors qu'au Portugal, « association » est la deuxième réponse la plus choisie, juste derrière les entreprises privées.

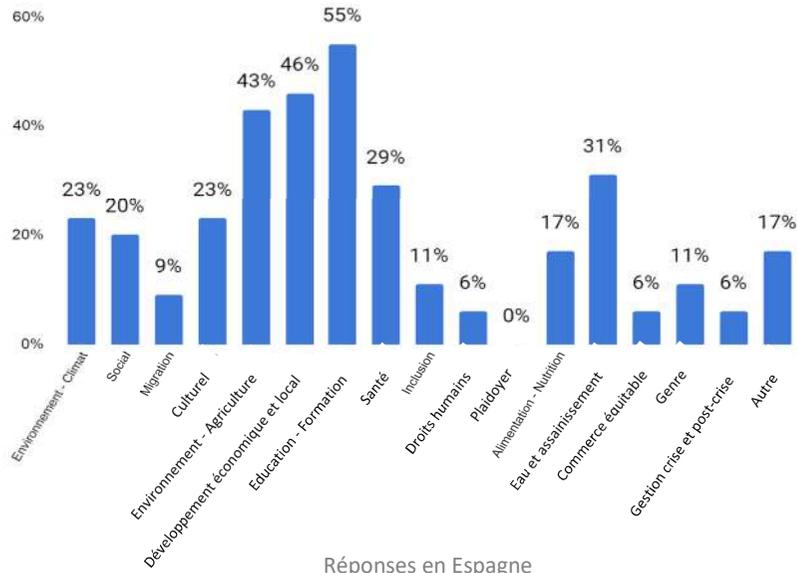


Question n° 7. Ces organisations intervenaient principalement dans le secteur de la formation/éducation ainsi que du développement économique et local, mais aussi dans toute une série d'autres secteurs (tels que les droits sociaux, les droits de l'homme et le genre).

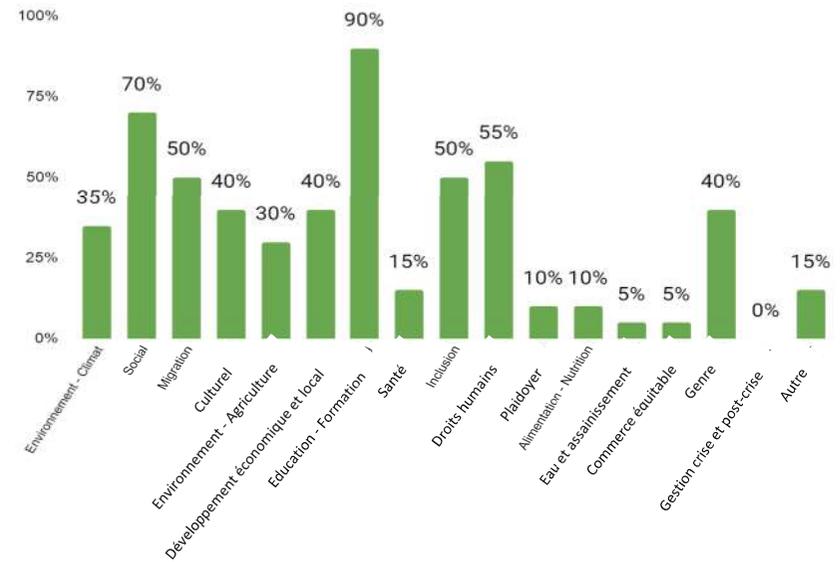
Ensemble des réponses



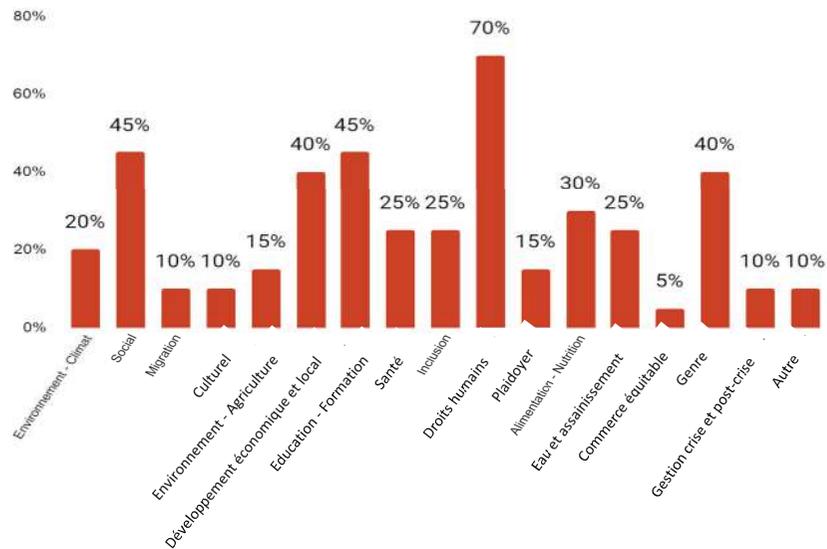
Réponses en France



Réponses au Portugal



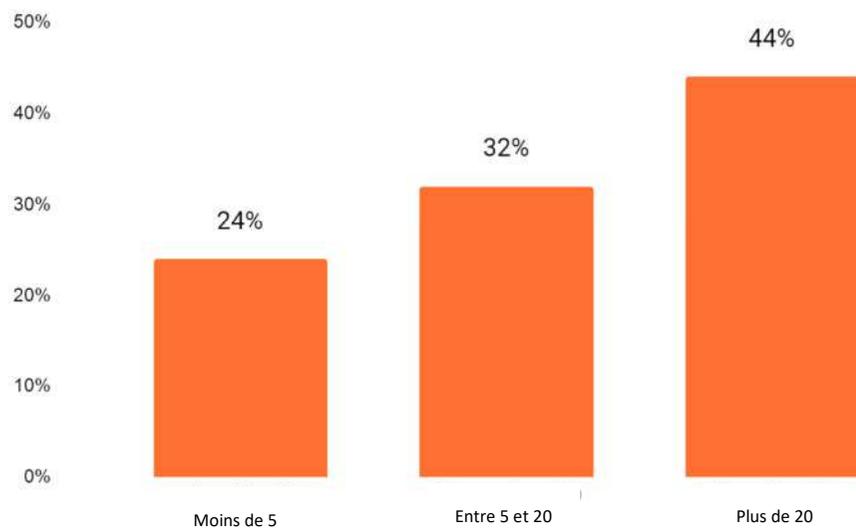
Réponses en Espagne



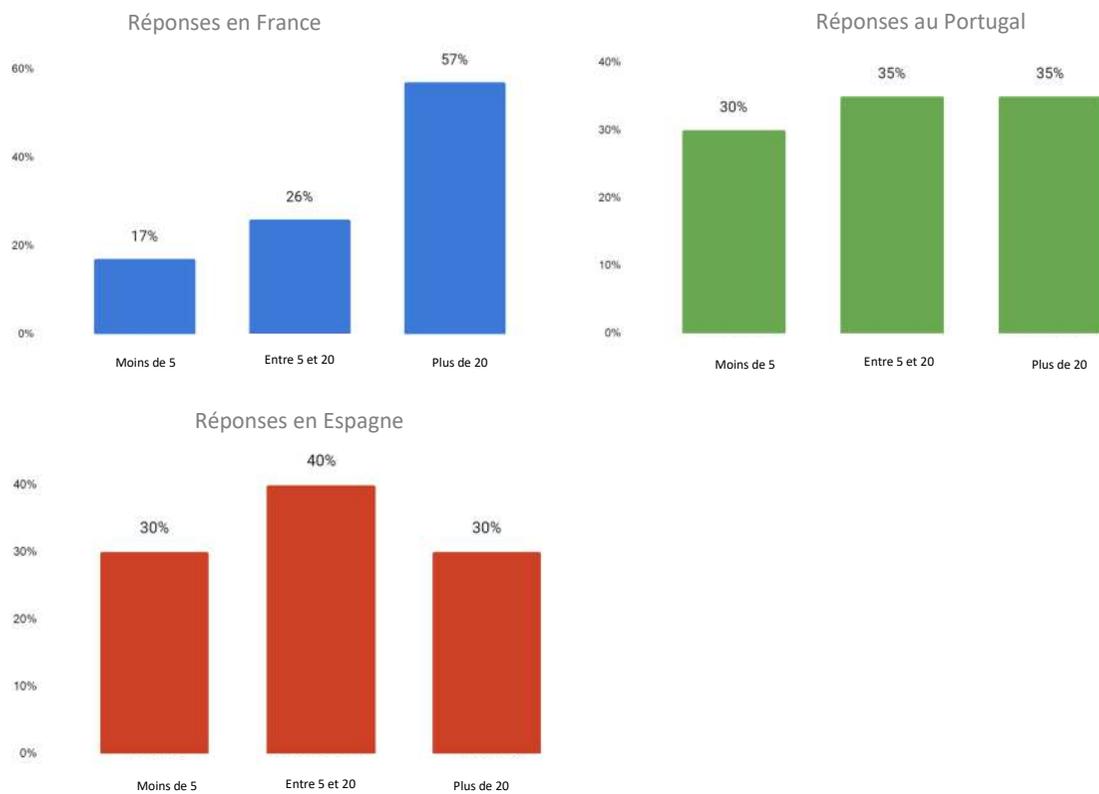
Étant donné que les options sont multiples et que l'échantillon était relativement restreint, plus que de comparer les résultats par pays, il convient de souligner le fait que cette étude a pu mettre en avant la diversité des secteurs d'intervention dans les 3 pays.

Question n° 8. En ce qui concerne le nombre d'employés à temps plein (ETP), la plupart des organisations (44%) employaient plus de 20 ETP, suivis par 5 à 20. Par conséquent, les personnes interrogées travaillent majoritairement dans des associations de taille moyenne ou grande.

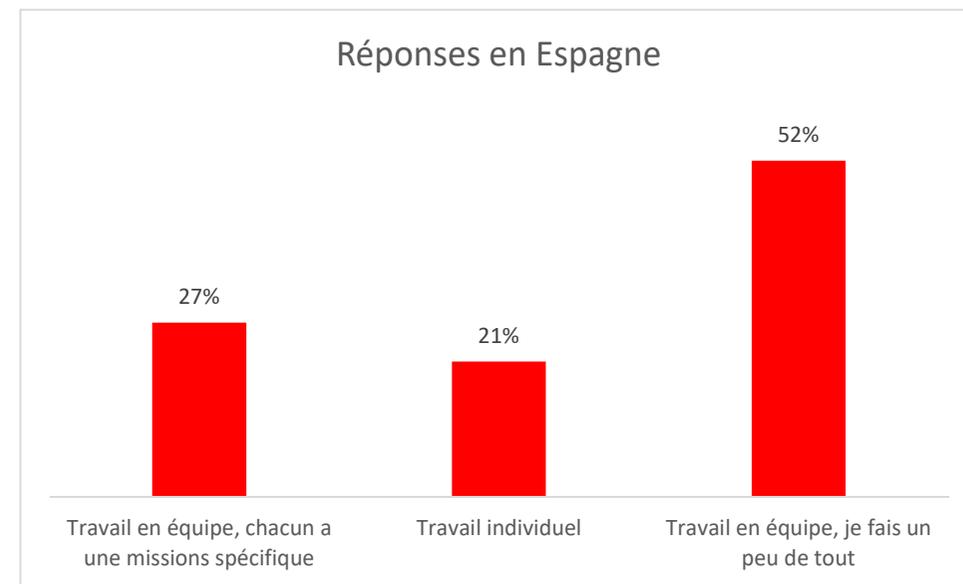
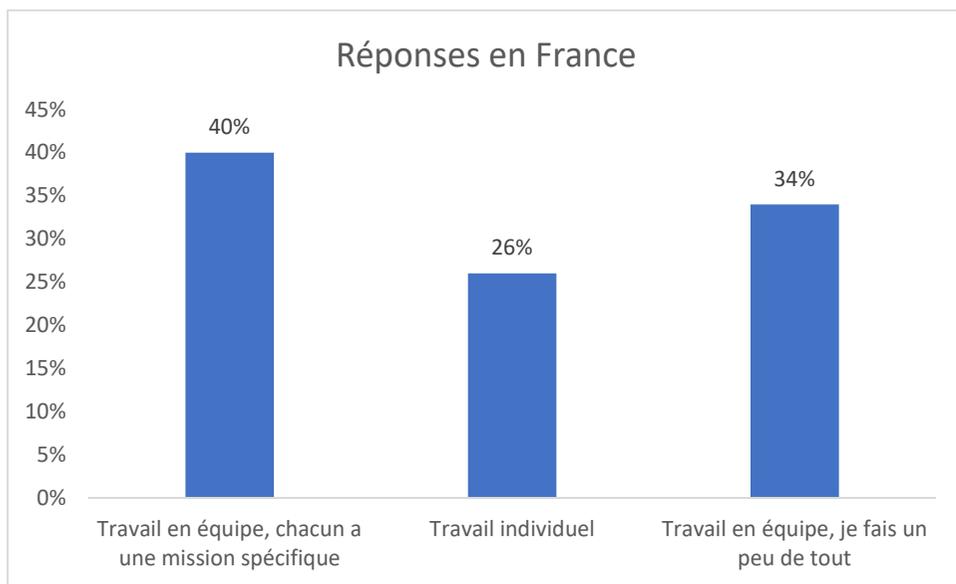
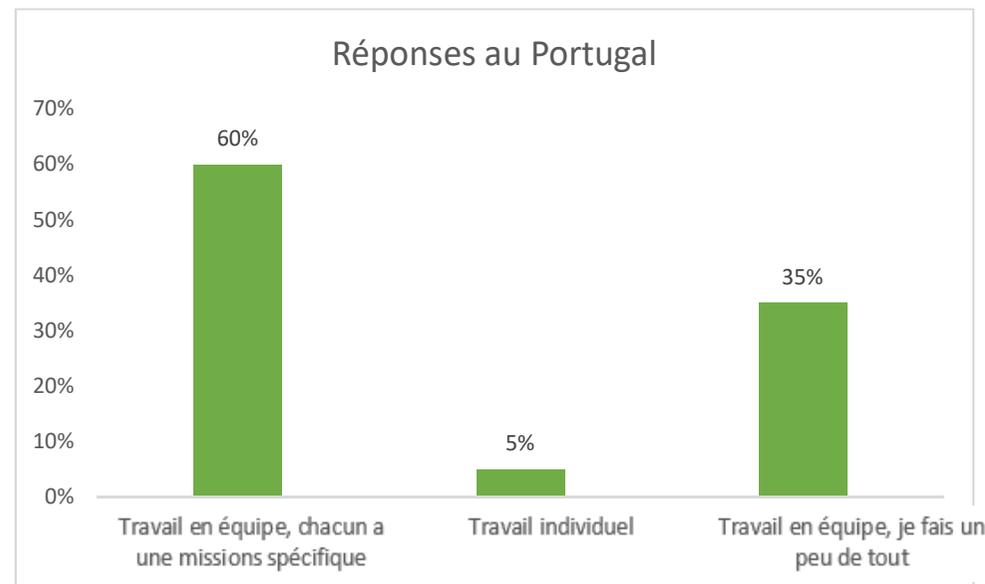
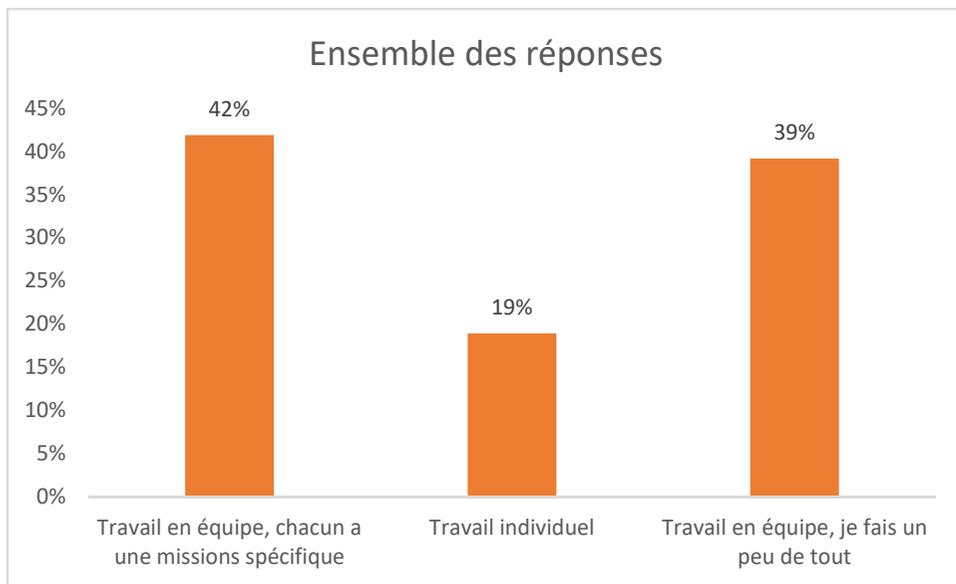
Ensemble des réponses



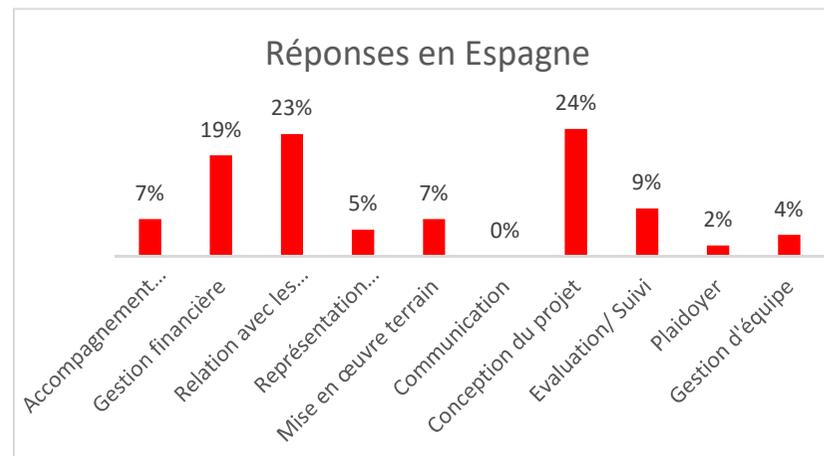
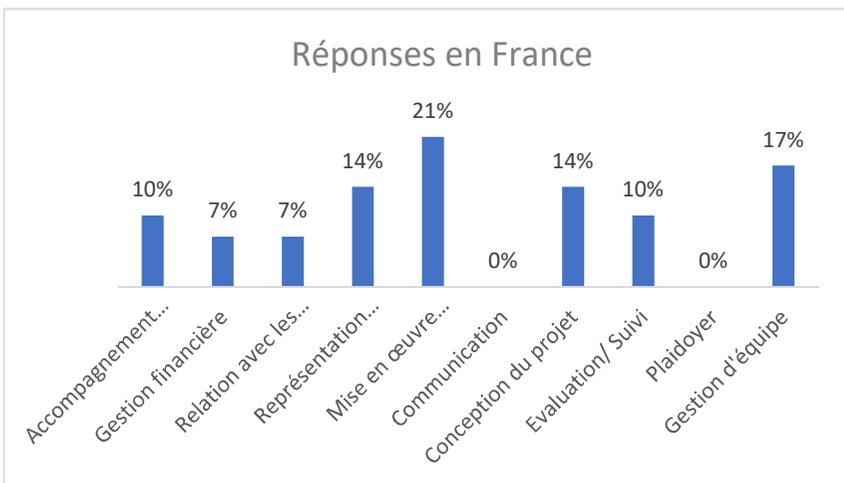
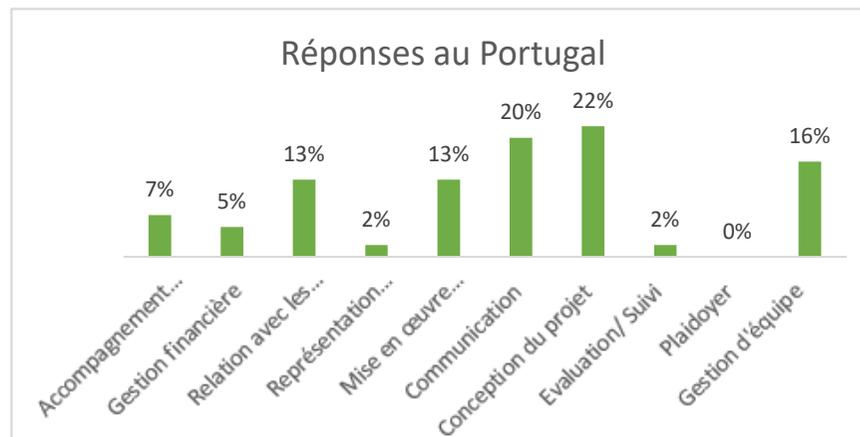
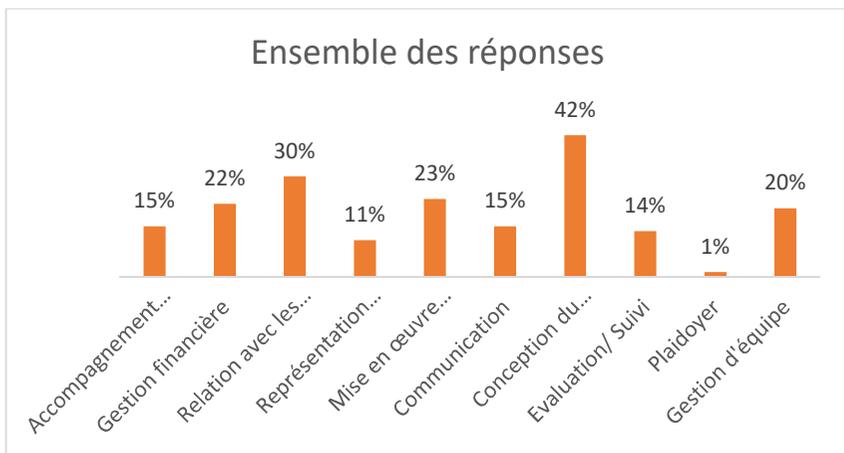
Si nous analysons ces résultats dans chaque pays, nous observons de fortes similitudes. Les trois pays partagent des résultats relativement identiques sur cette question.



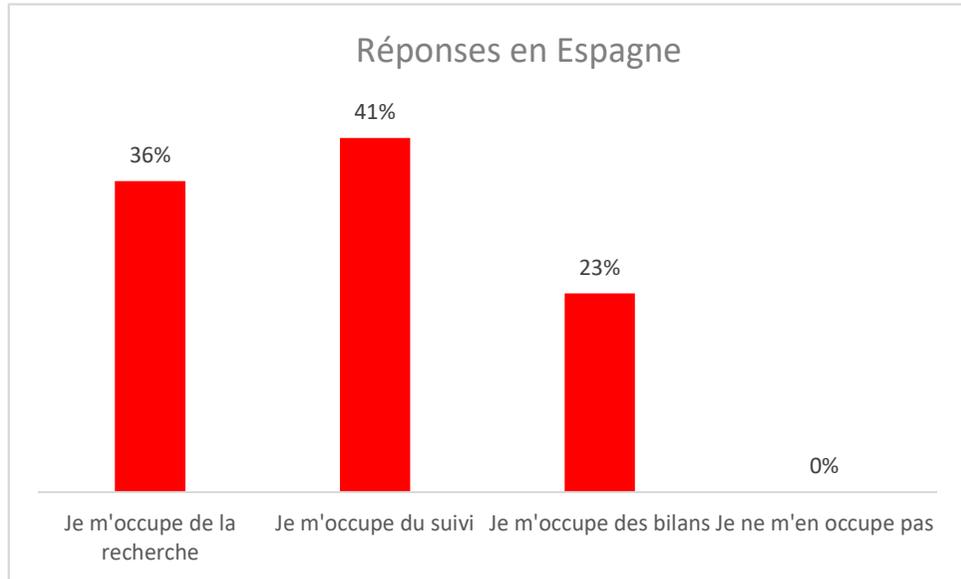
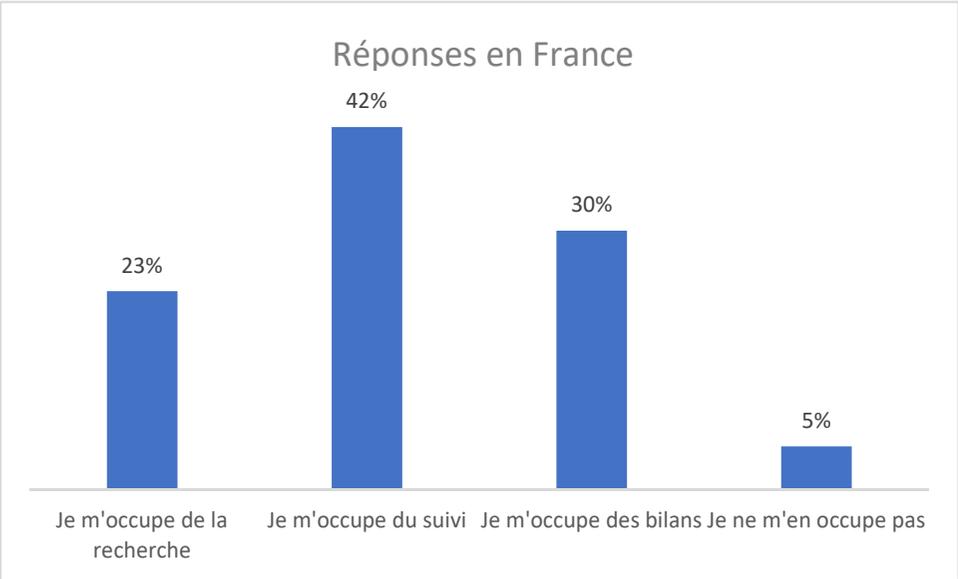
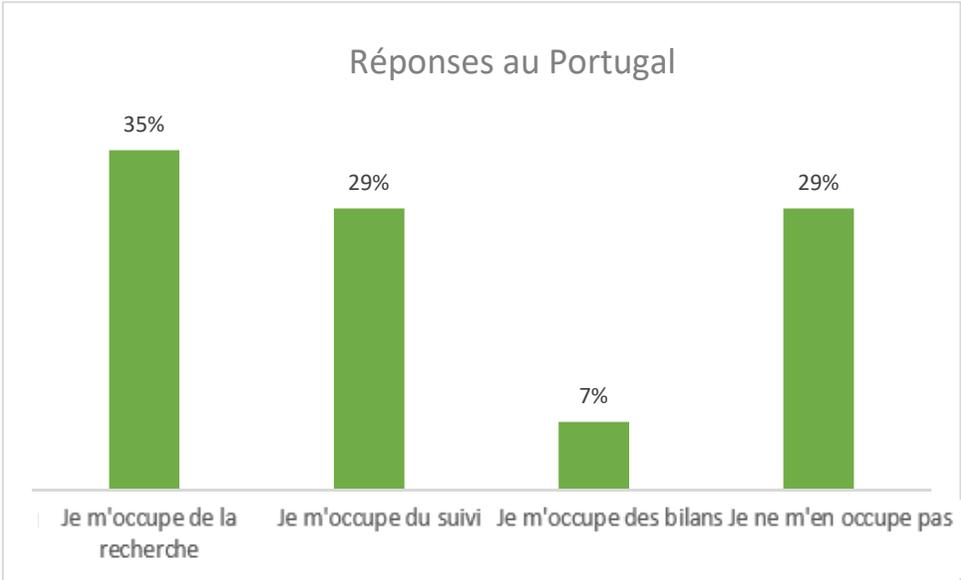
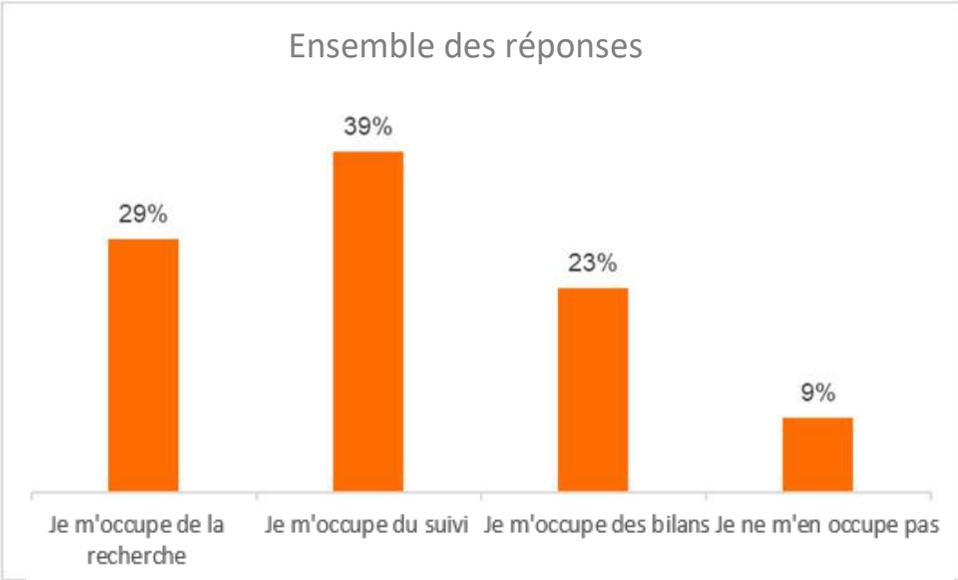
Q9. Les résultats sont globalement similaires – la grande majorité travaille en équipe et le travail implique « un peu de tout ».



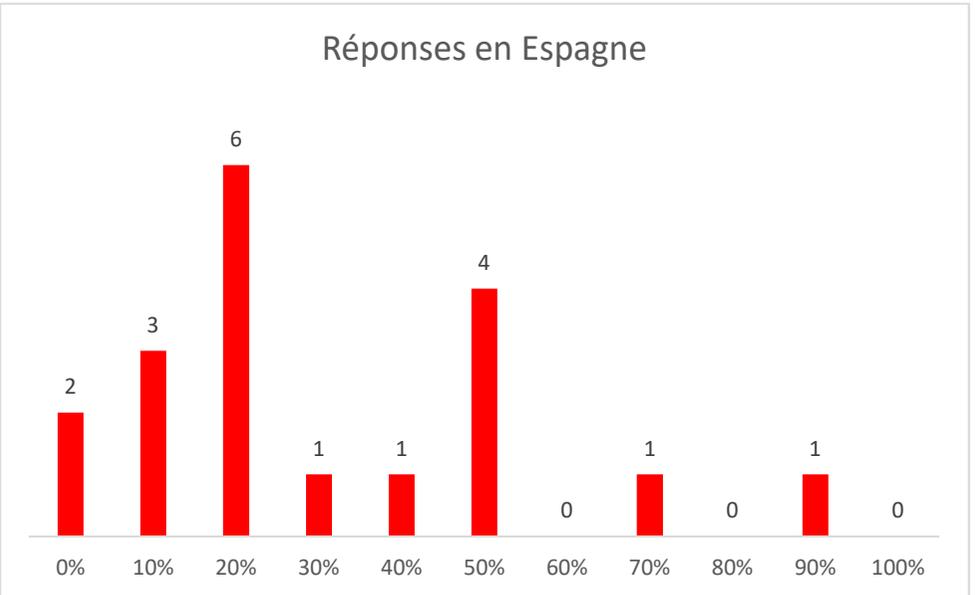
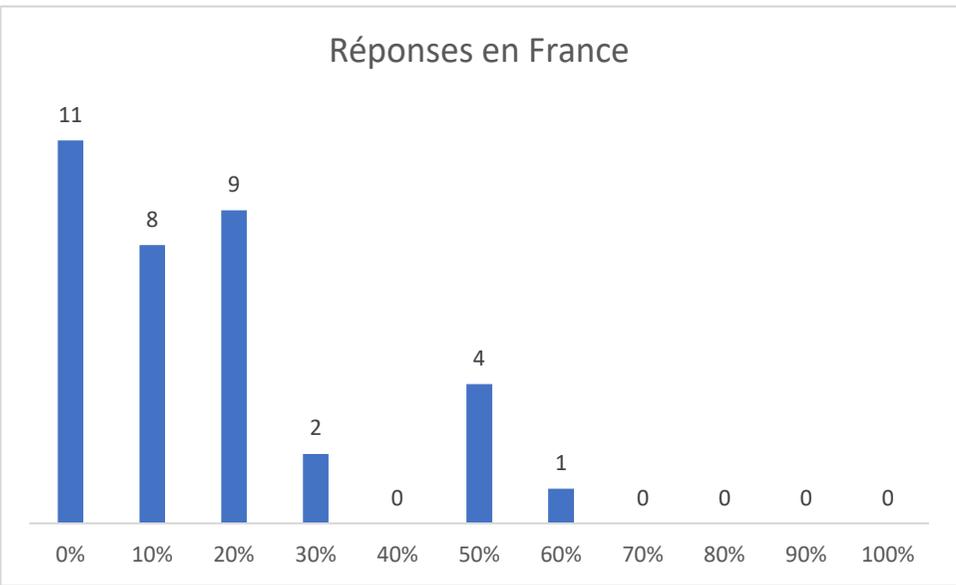
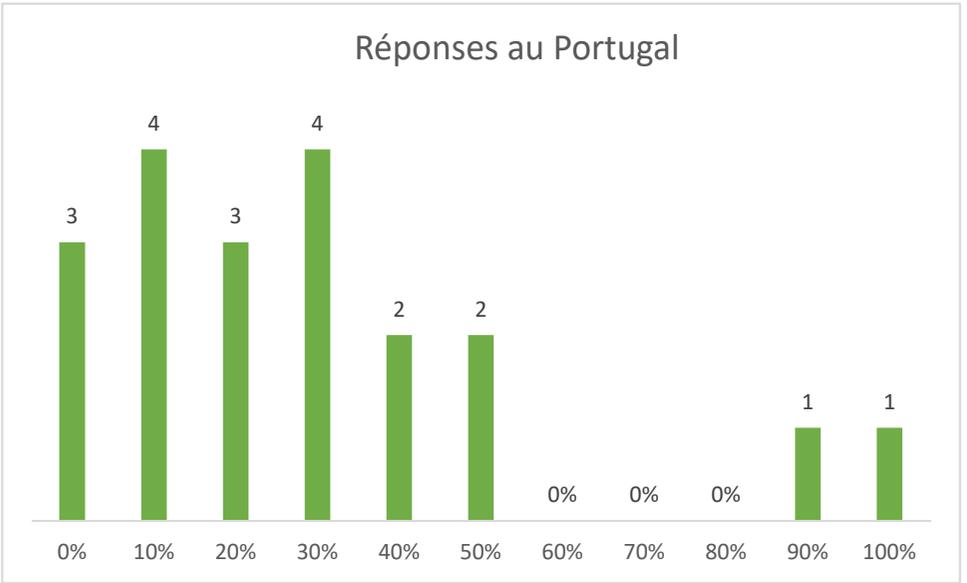
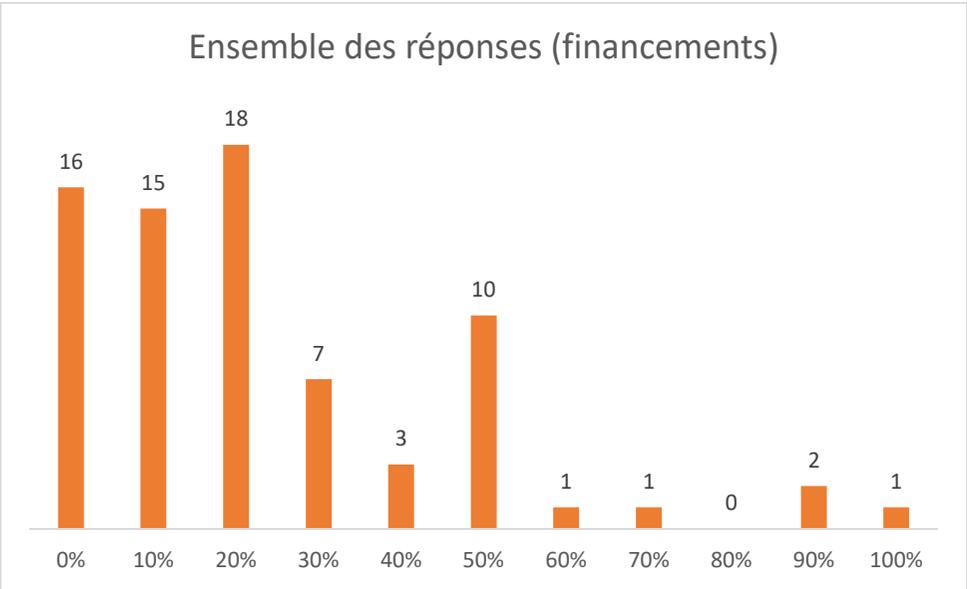
Q10. Les participants priorisent parmi leurs missions, la conception de projet, les relations avec les partenaires locaux et la mise en œuvre des projets.



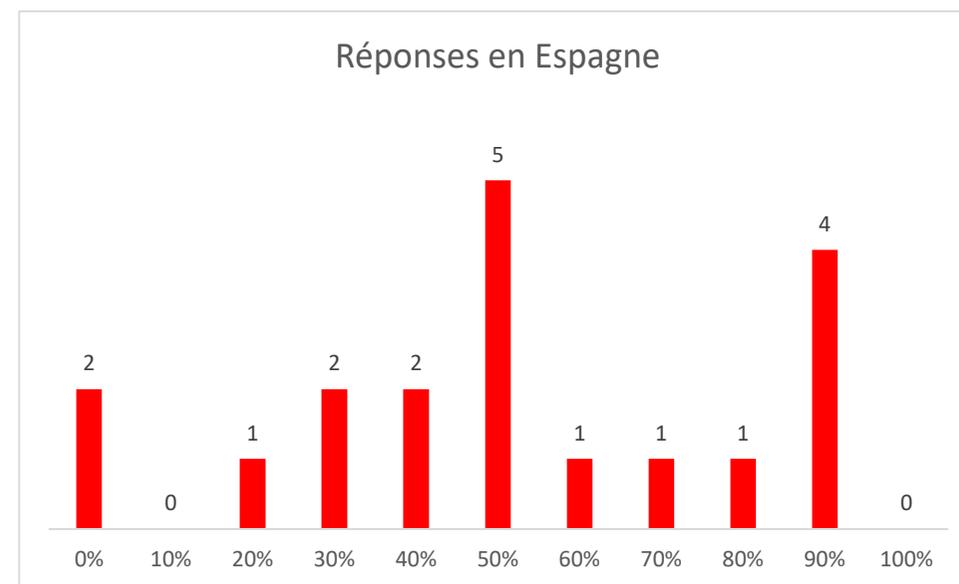
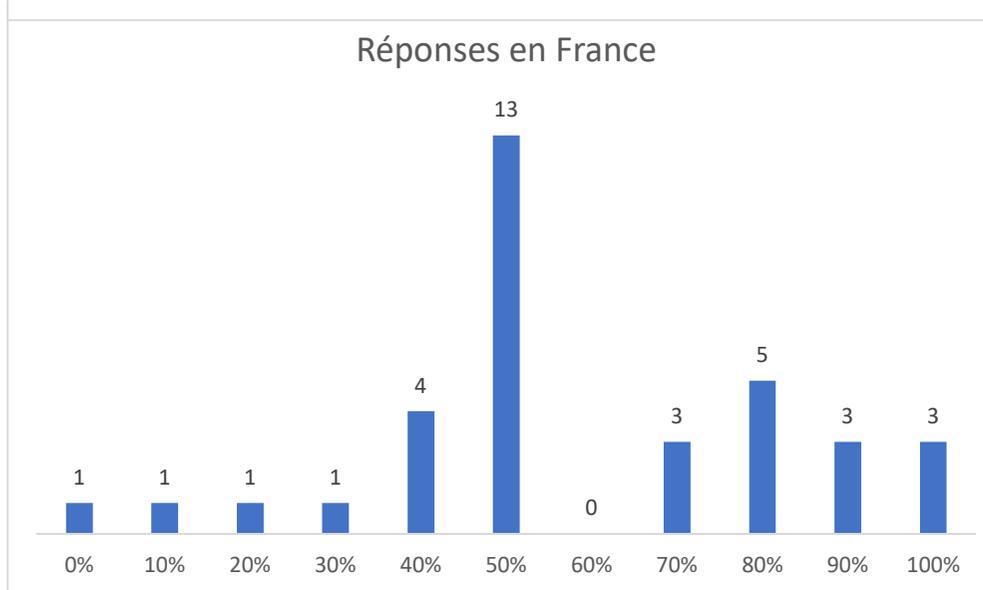
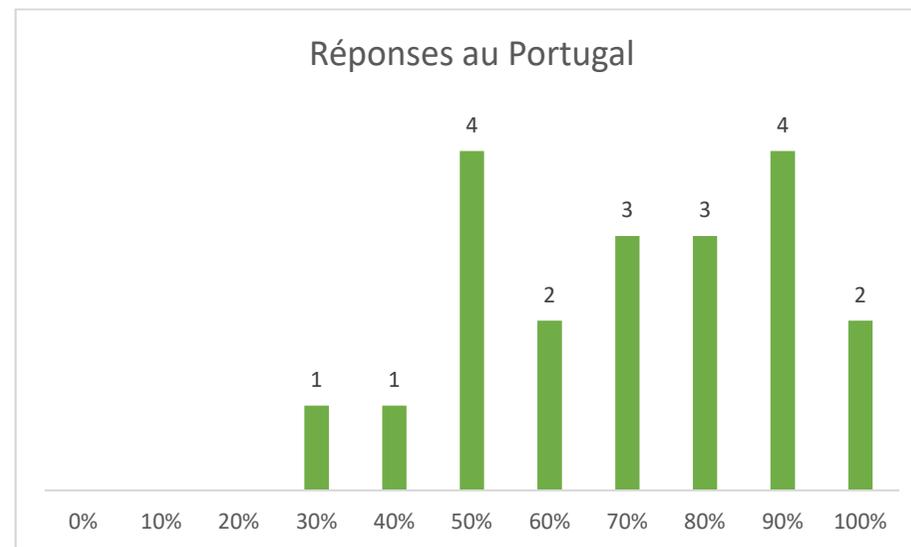
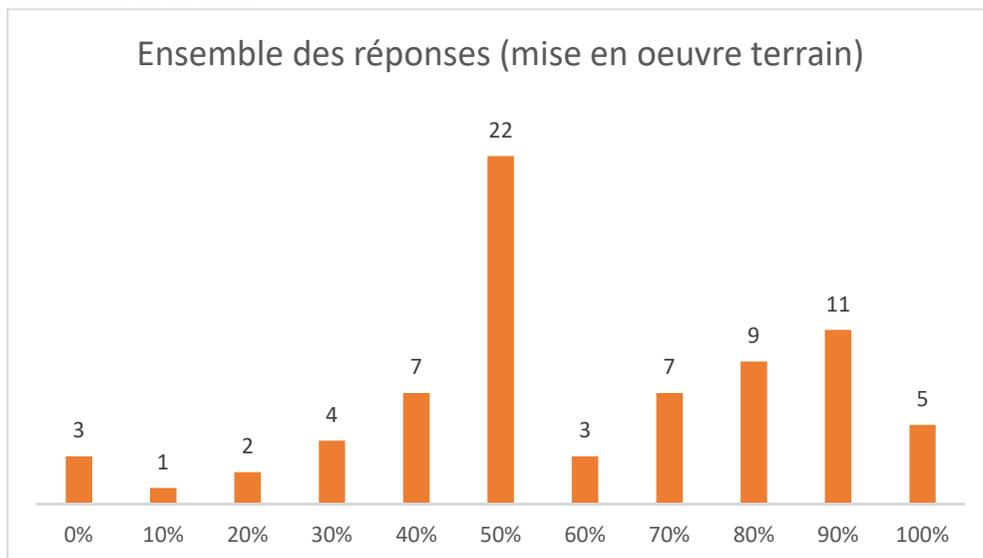
Q11. En termes de gestion des financements, les réponses des participants espagnols et français sont à peu près similaires, tandis que les participants portugais sont les moins impliqués dans cette activité.



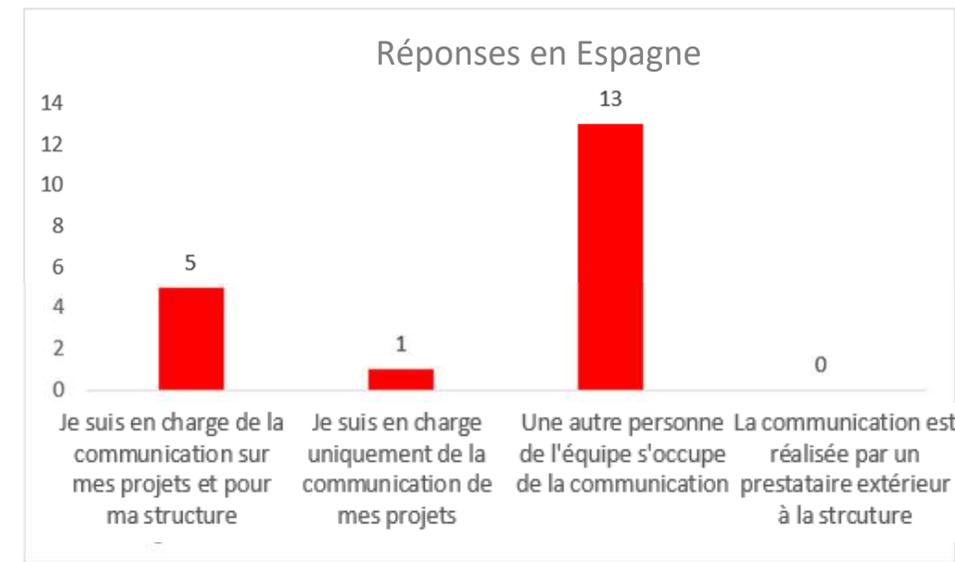
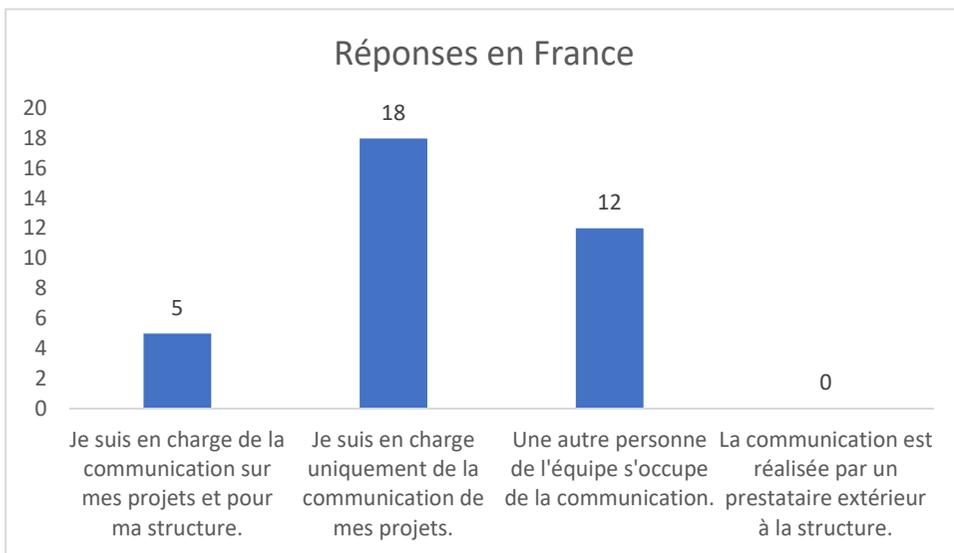
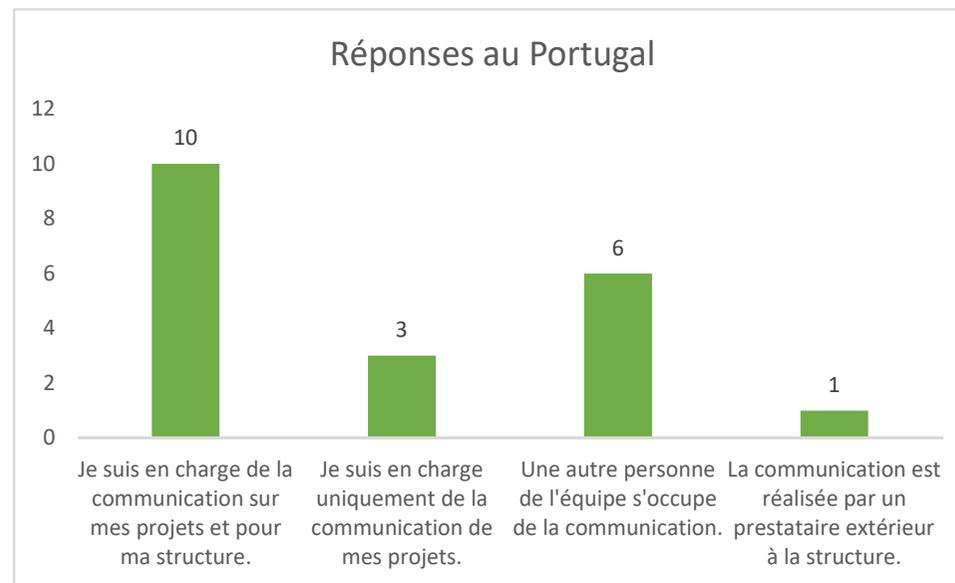
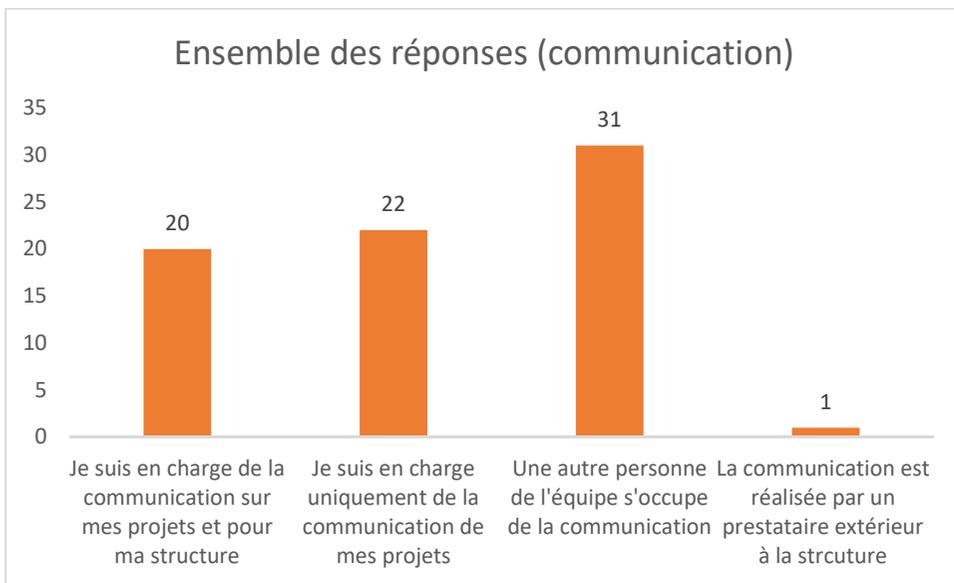
Q 12. La majorité des participants (près de 60 %) consacrent au moins une partie de leur temps au financement, en comparaison seulement 16 % ne s’y consacrent pas du tout.



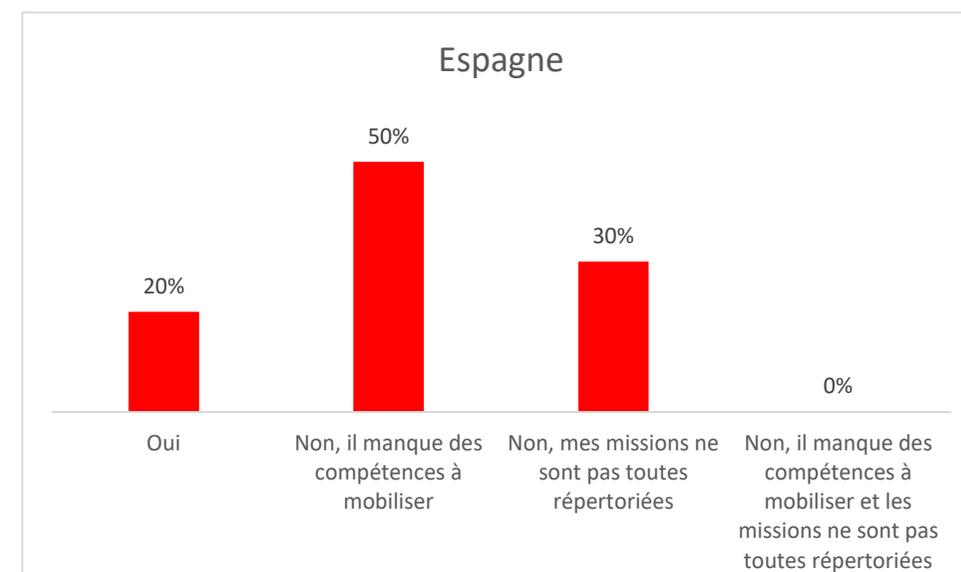
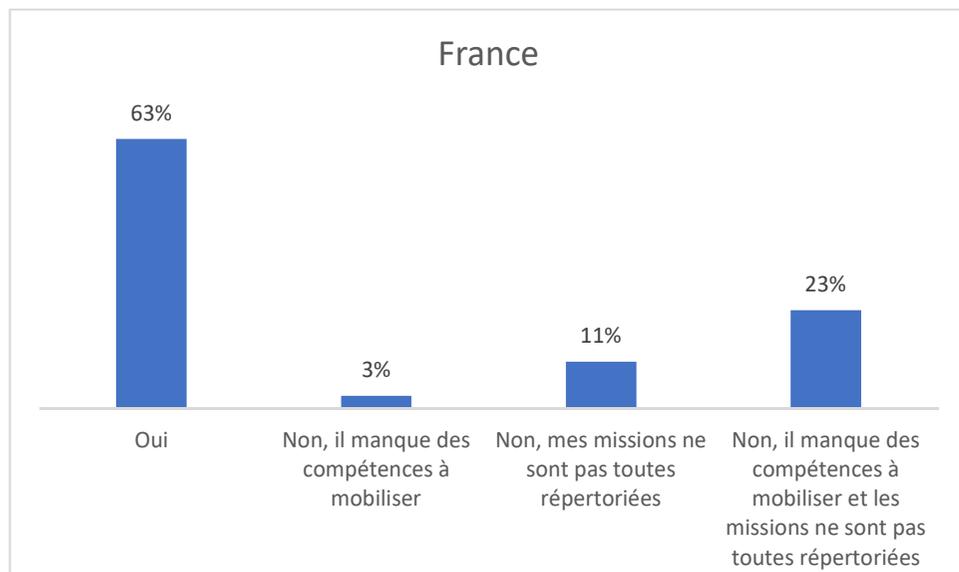
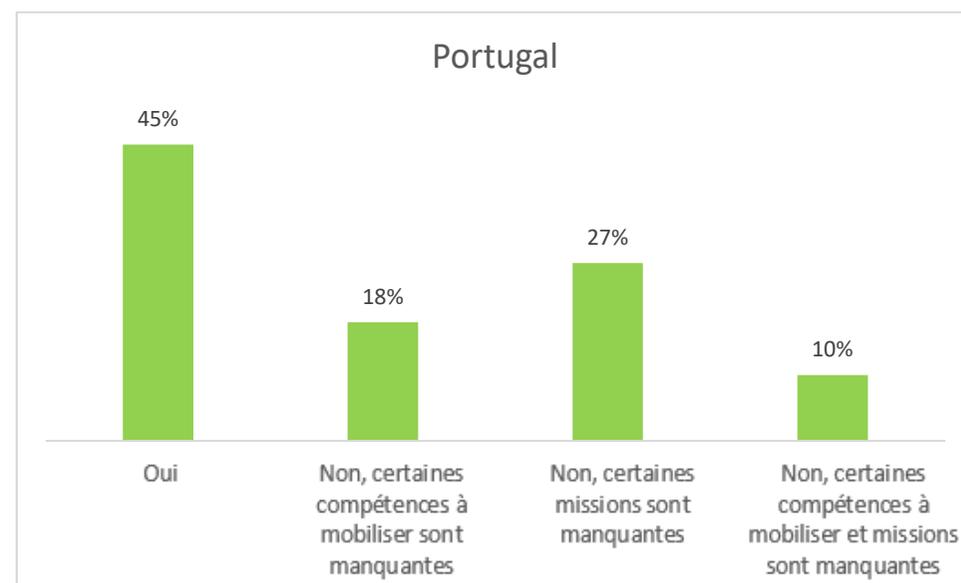
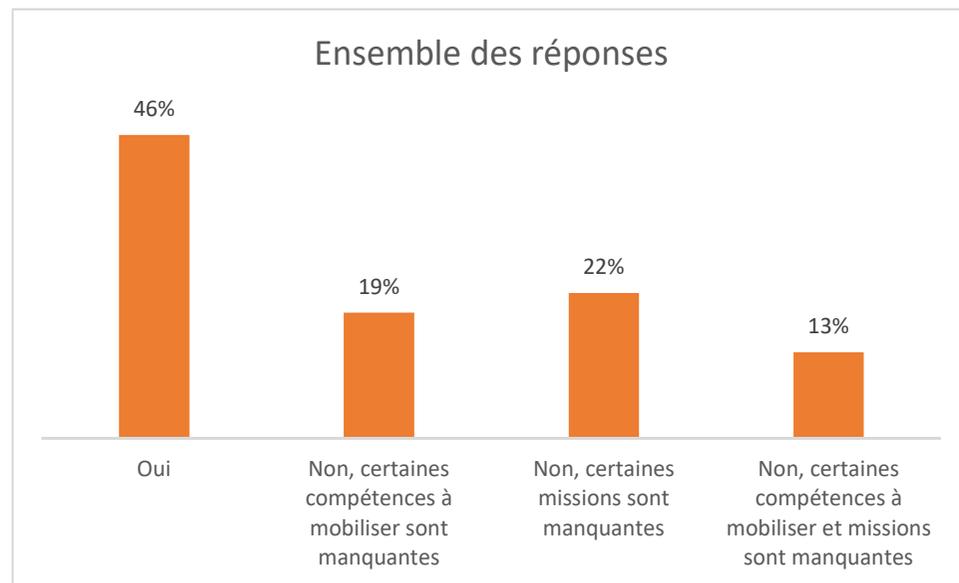
Q 12. La grande majorité des participants dans les trois pays consacrent au moins la moitié de leur temps à des questions directement liées à la mise en œuvre sur le terrain.



13. La manière dont la communication est gérée dans tous les pays participants varie considérablement. La seule similitude entre les pays est que le travail de communication n'est quasiment pas externalisé et est géré au sein même de l'institution chargée de la mise en œuvre du projet.

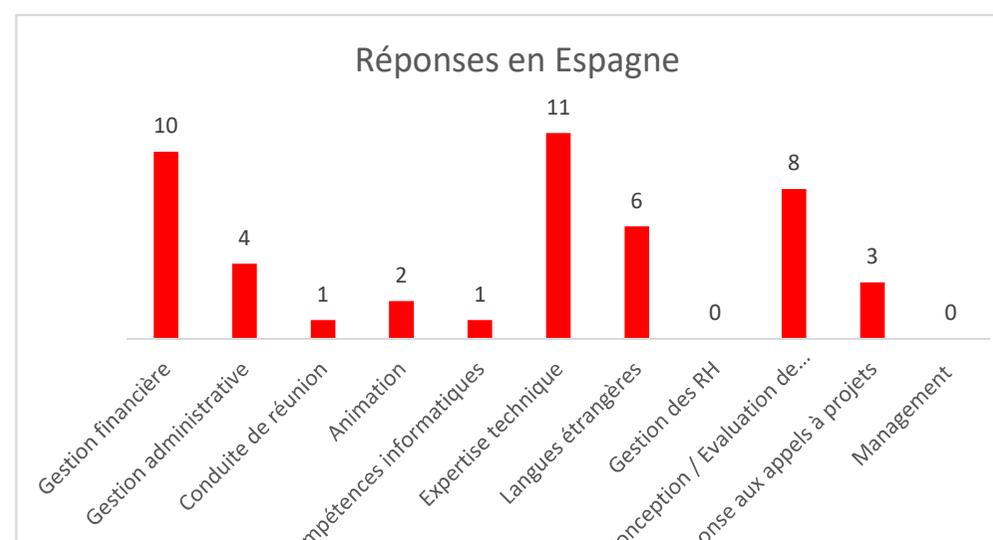
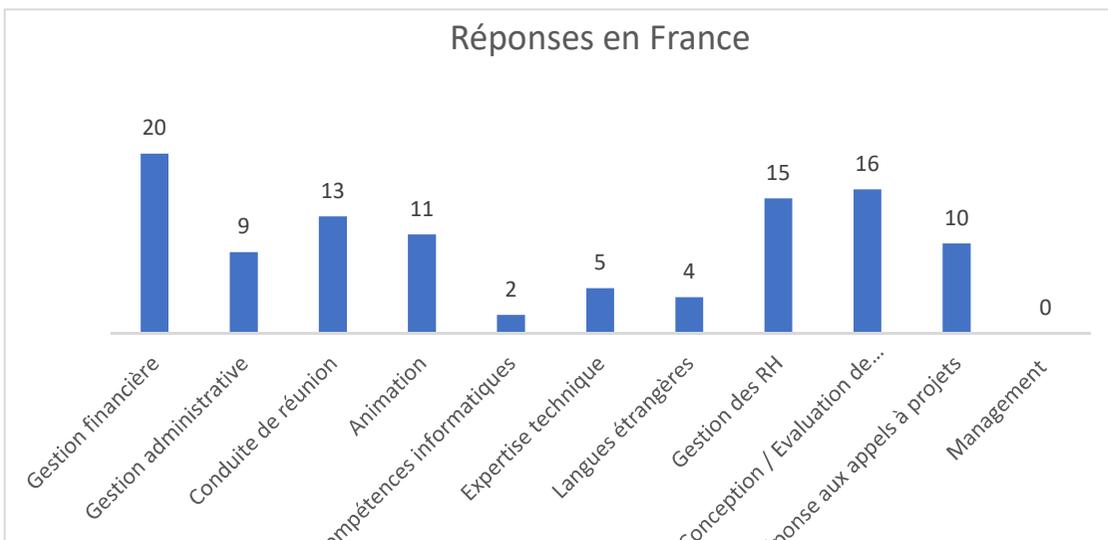
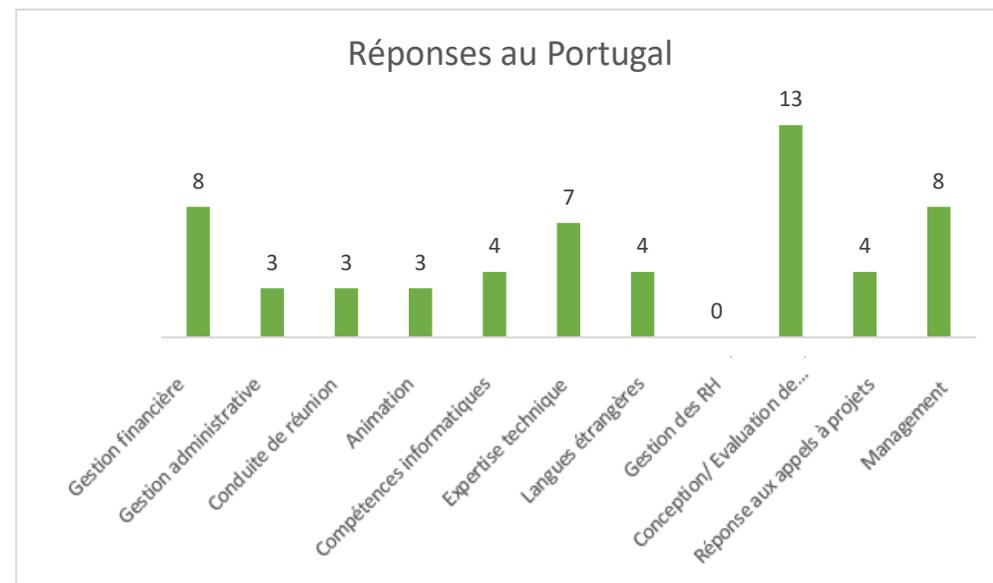
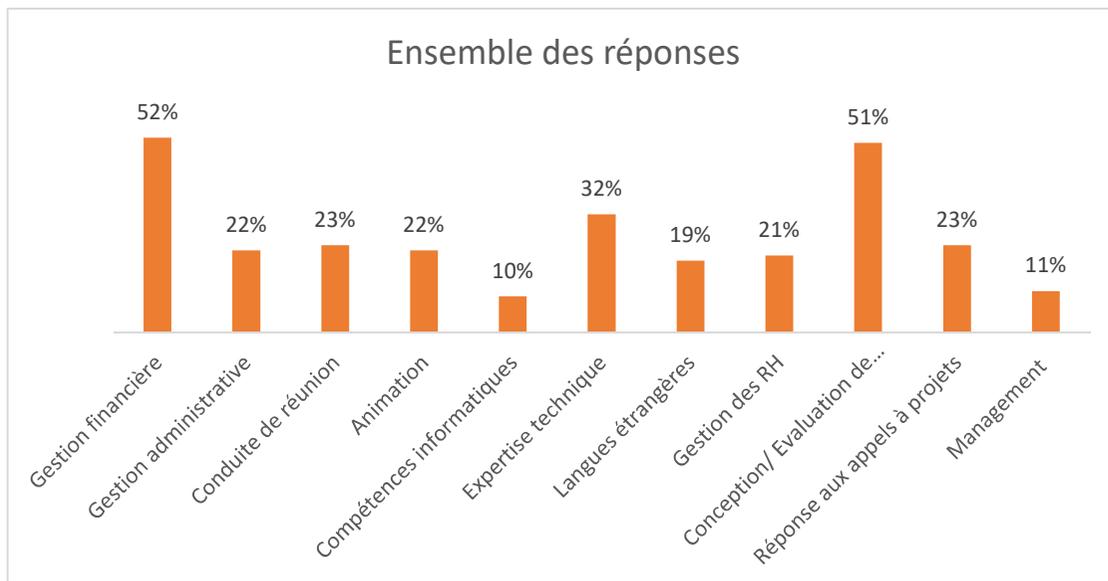


14. Sur la question de savoir si les coordonnateurs et les responsables estiment que leur fiche de poste reflète fidèlement la réalité de leurs missions, nous pouvons remarquer que les résultats en France et au Portugal sont plus positifs que ceux en Espagne, mais la majorité des participants (65%) estiment que les fiches de poste ne sont pas complètes. Aussi, il apparaît clairement les fiches de poste doivent être améliorées pour refléter plus fidèlement les missions des responsables et des coordonnateurs.

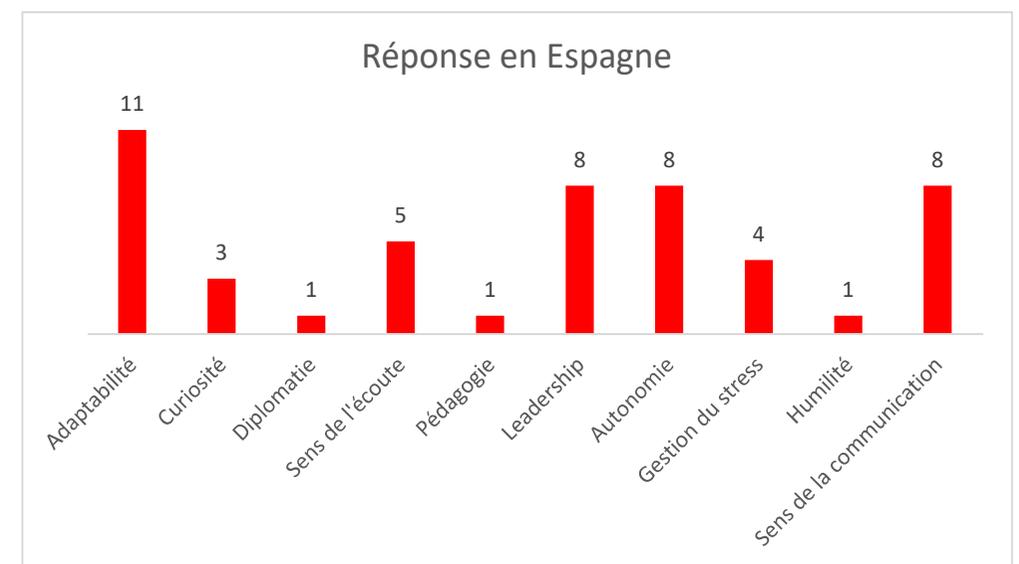
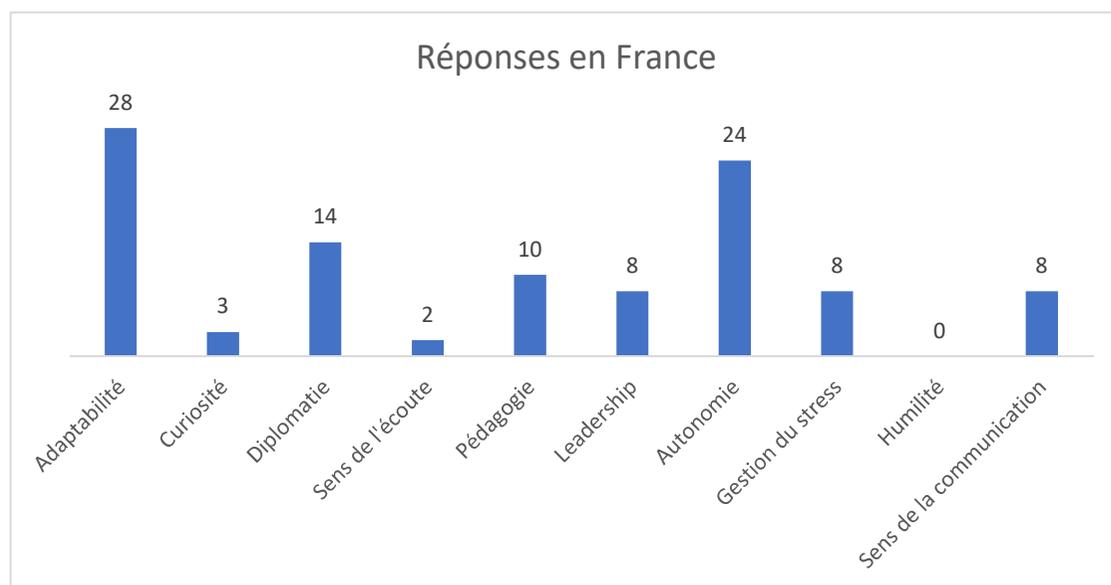
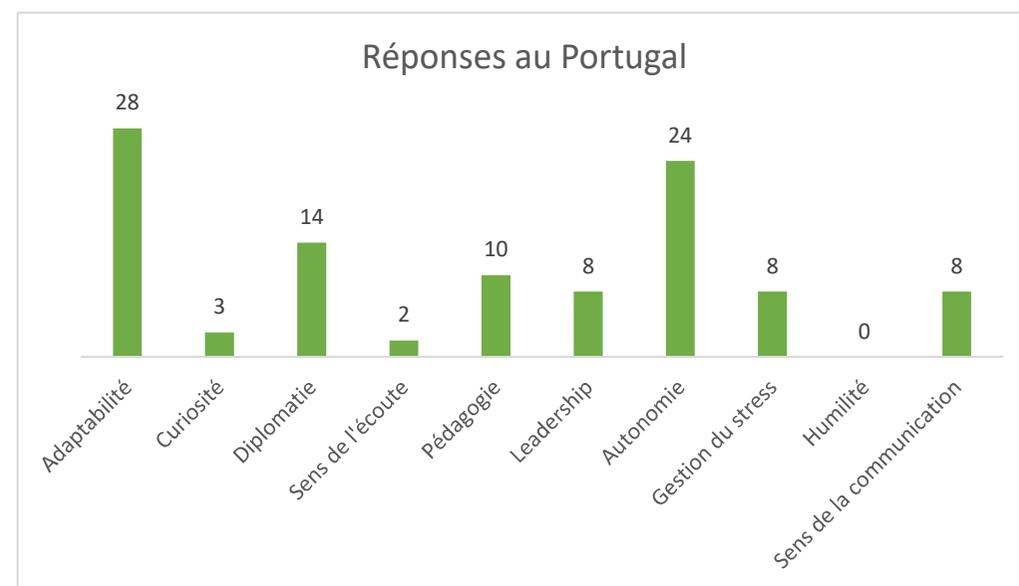
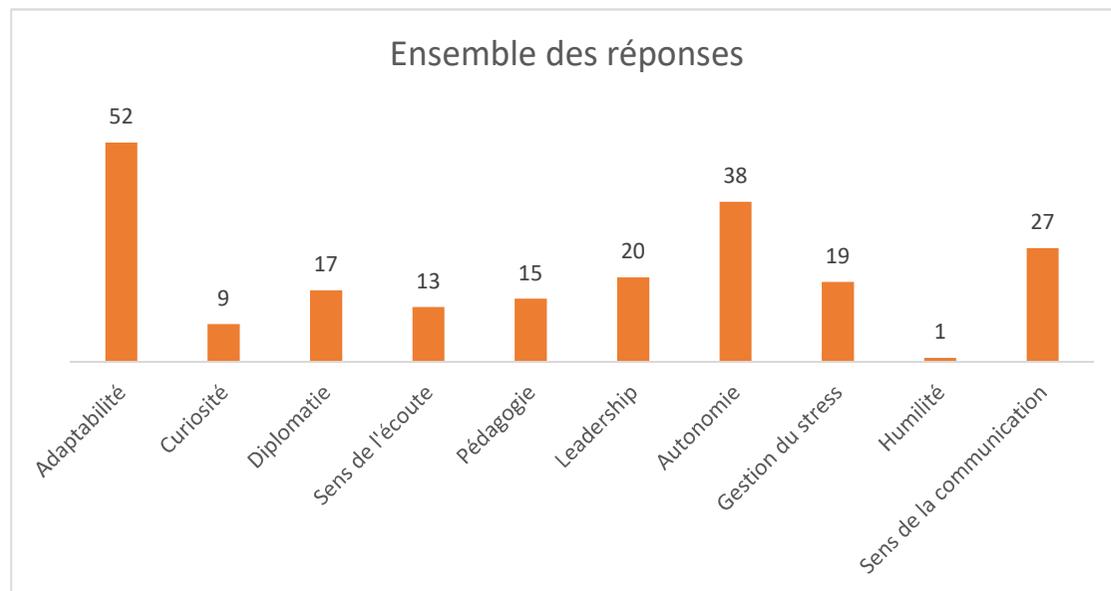


### C. Les compétences des coordonnateurs

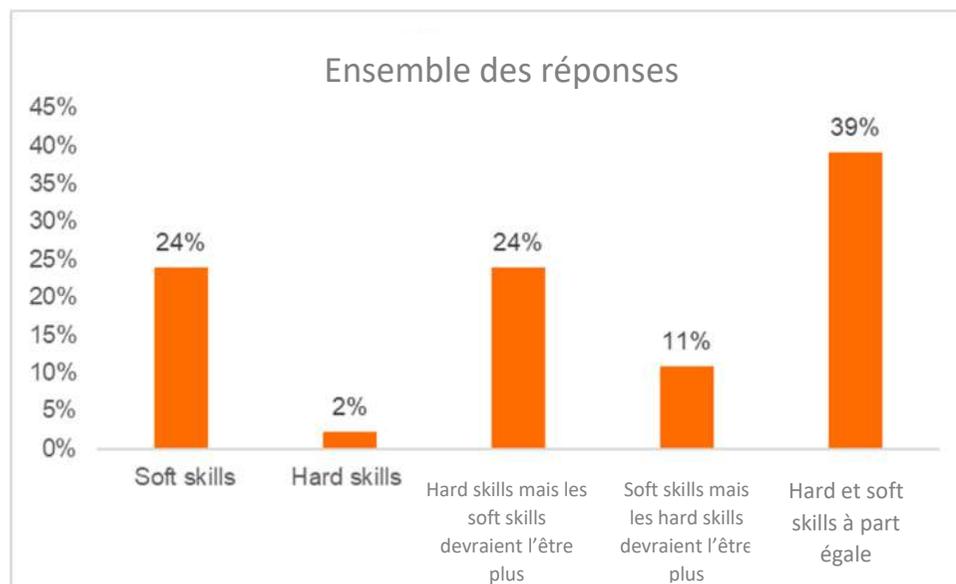
15. La compétence technique la plus recherchée, selon les coordonnateurs et les responsables, est la gestion financière, ce qui porte à croire que le travail implique beaucoup de tâches administratives (s'assurer que les fonds sont dépensés conformément au plan du projet). Cela correspond à une plainte de longue date des travailleurs de ce secteur : la lourde charge bureaucratique pesant sur les travailleurs du secteur tertiaire. Heureusement, les responsables et les coordonnateurs priorisent aussi les compétences liées à un travail plus substantiel : la conception et l'évaluation de projets— c'est la deuxième ou troisième option la plus sélectionnée dans tous les pays participants.

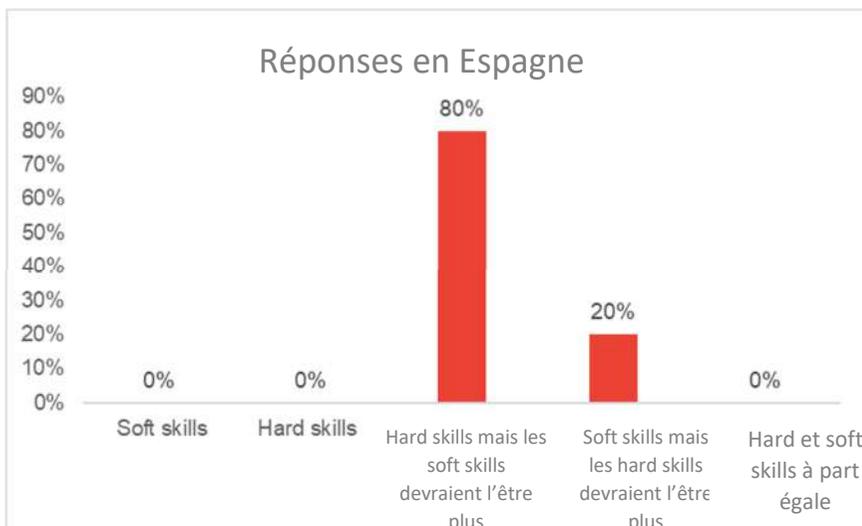
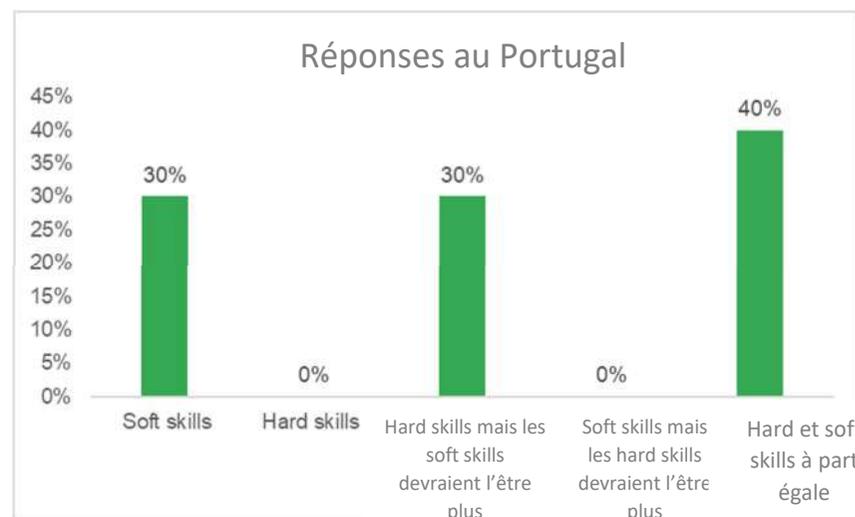
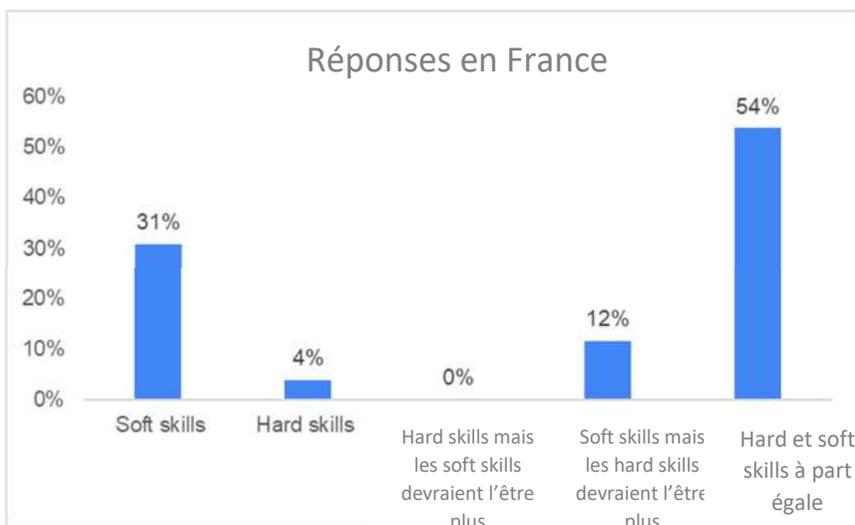


Q16. Lorsqu'il a été demandé quelles étaient les trois compétences transversales (soft skills) les plus importantes, les résultats étaient étonnamment similaires dans les trois pays participants : la capacité d'adaptation et le niveau d'autonomie étaient les réponses les plus sélectionnées dans tous les pays. De bonnes compétences en communication sont également très appréciées dans les 3 pays, tout comme le leadership.



C17. Il a été demandé aux coordonnateurs quelles compétences étaient les plus importantes : les compétences transversales (soft skills) ou les compétences techniques (hard skills). La plupart d'entre eux (39 %) ont répondu que les « soft skills et hard skills » ont la même importance. Nous pouvons ainsi voir l'importance des soft skills. En effet, 24% d'entre eux ont répondu que les « soft skills » sont les plus importantes (alors que seulement 2% pensent que les « hard skills » sont plus importantes).



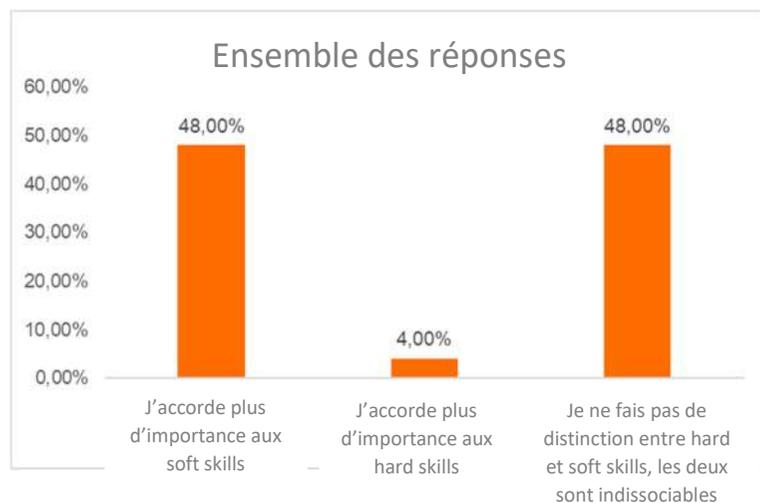


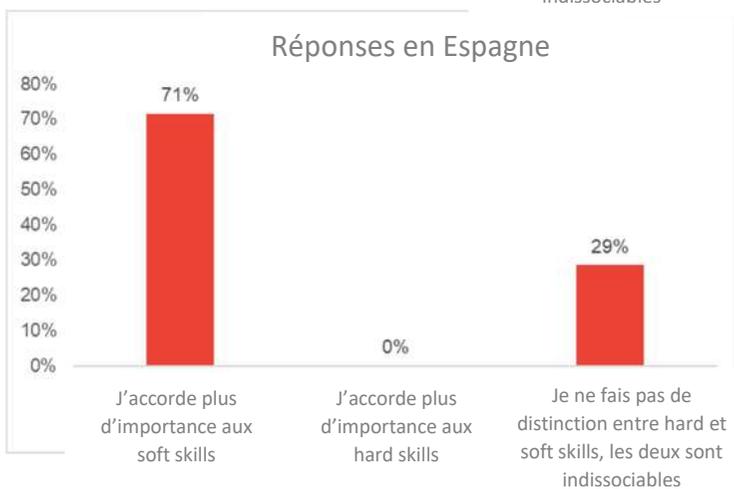
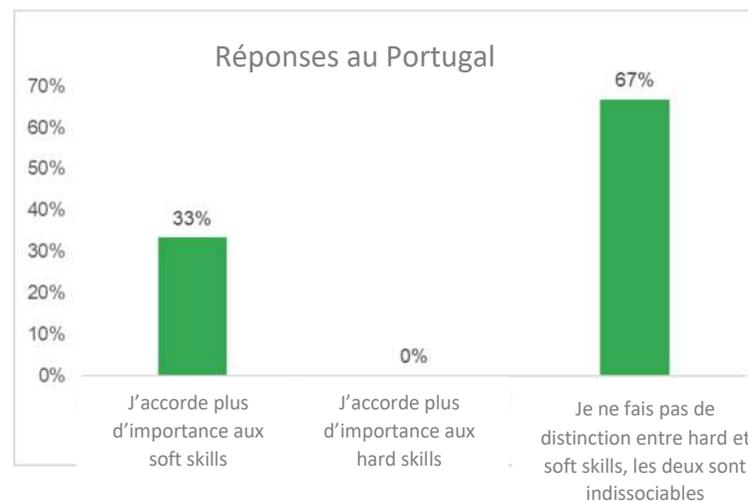
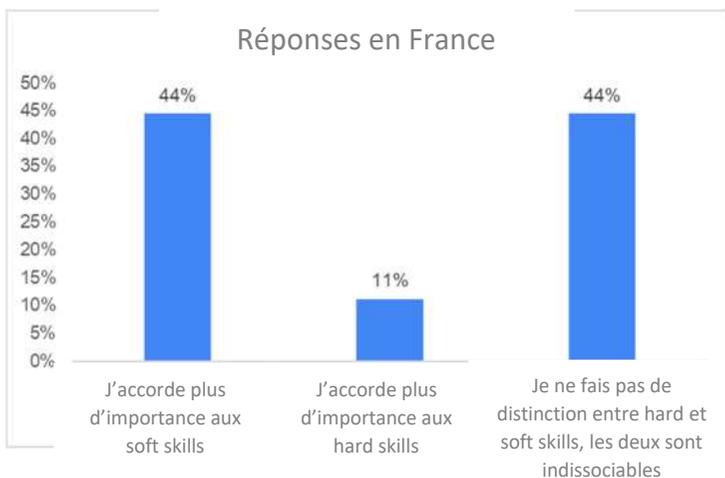
En ce qui concerne les résultats individuels des pays, les coordonnateurs des 3 pays participants soulignent l'importance des compétences transversales (soft skills).

Nous pouvons également observer que 80% des coordonnateurs espagnols ont choisi la réponse : « hard skills mais les soft skills devraient être plus importantes ». A l'inverse, 0% des participants espagnols ont choisi « hard skills et soft skills sont à importantes à part égale » alors que 54% des français et 40% des portugais l'ont choisi.

S17. La question a été posée un peu différemment aux responsables : « En tant que responsable, lors d'un entretien d'embauche, accordez-vous plus d'attention à.... » ? :

Le pourcentage de participants qui accordent plus d'attention aux compétences transversales (soft skills) (48 %) est le même que celui des participants qui affirment ne pas avoir de préférence entre les soft skills et les compétences techniques (hard skills). Nous pouvons donc conclure que les responsables et les coordonnateurs s'accordent sur l'importance des soft skills.

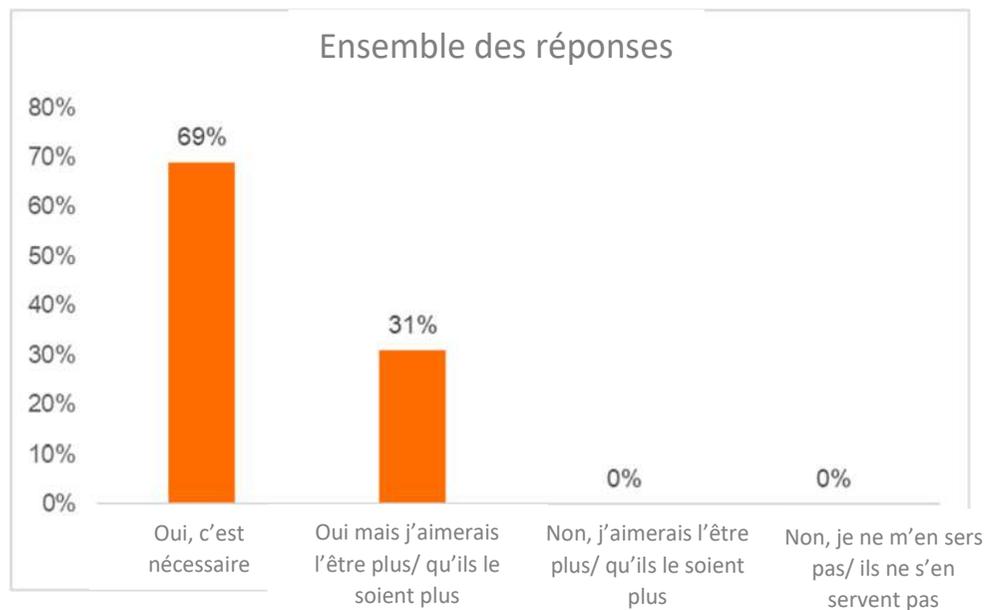


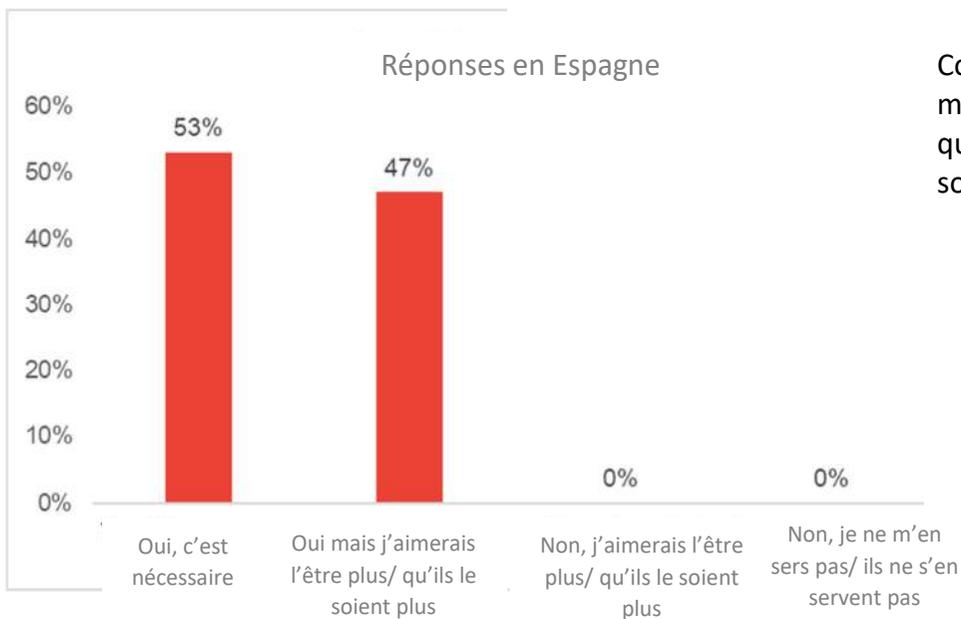
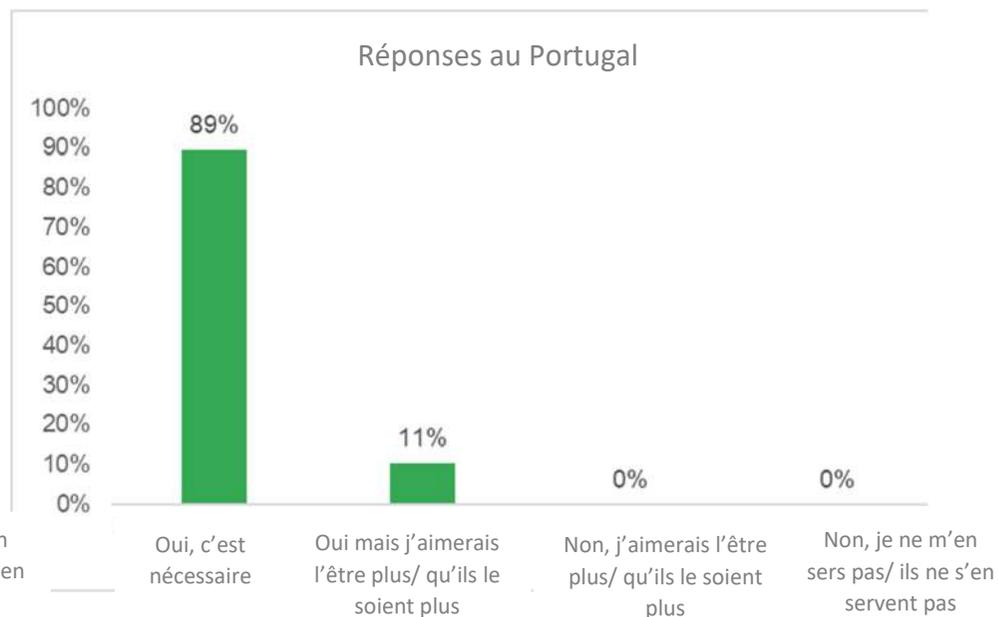
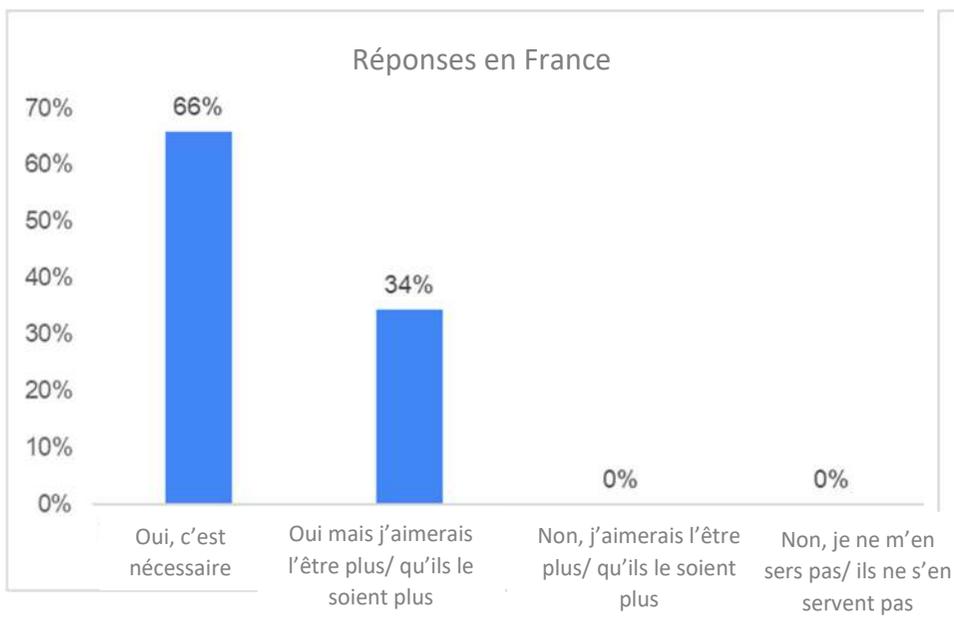


Au niveau des pays, il n'y a pas de différence significative : aucun des participants portugais et espagnols et seulement 11% des français accordent plus d'attention aux hard skills. Le nombre de personnes ayant répondu « J'accorde plus d'attention aux soft skills » varie de 33 % (réponses portugaises) à 71 % (réponses espagnoles).

Q18. En ce qui concerne les outils informatiques, il a été demandé aux coordonnateurs : « Etes-vous familier avec les outils informatiques ? » et é aux responsables : « Vos coordonnateurs sont-ils familiers avec les outils informatiques ? » Tous affirment que oui même si 31 % aimeraient l'être plus (ou les responsables aimeraient que les coordonnateurs le soient plus).

Ici, ce sont les réponses conjointes des coordonnateurs et des responsables.



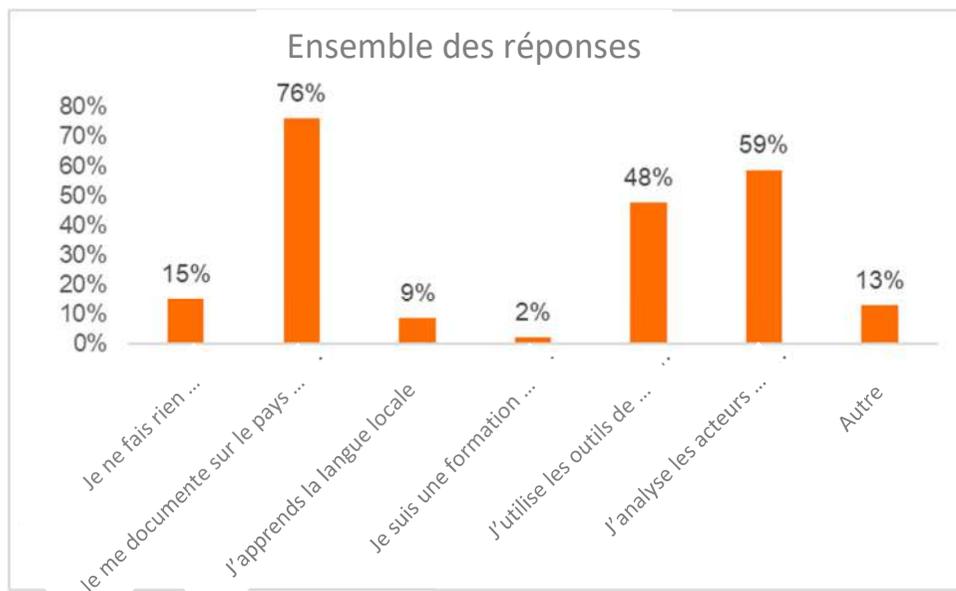


Concernant les résultats par pays, les tendances globales sont les mêmes dans les 3 pays. Cependant, le pourcentage de participants qui ont sélectionné les réponses « Oui, mais j'aimerais l'être (qu'ils le soient) plus » passe de 11% au Portugal à 47% en Espagne.

C19. Ensuite, l'accent a été mis sur la préparation des coordonnateurs avant de partir travailler à l'étranger.

À la question « Avant une intervention dans un nouveau pays/contexte international, que faites-vous pour vous préparer ? » 76% des coordonnateurs ont répondu qu'ils se documentaient sur le pays (cultures, histoire, lecture de la presse locale, ...) et 59% analysent les acteurs (les participants pouvaient choisir plusieurs réponses).

Ci-dessous, les réponses des coordonnateurs :



Réponses complètes :

Je ne fais rien de particulier, je m'adapte une fois sur place

Je me documente sur le pays (cultures, histoire, lecture de la presse locale...)

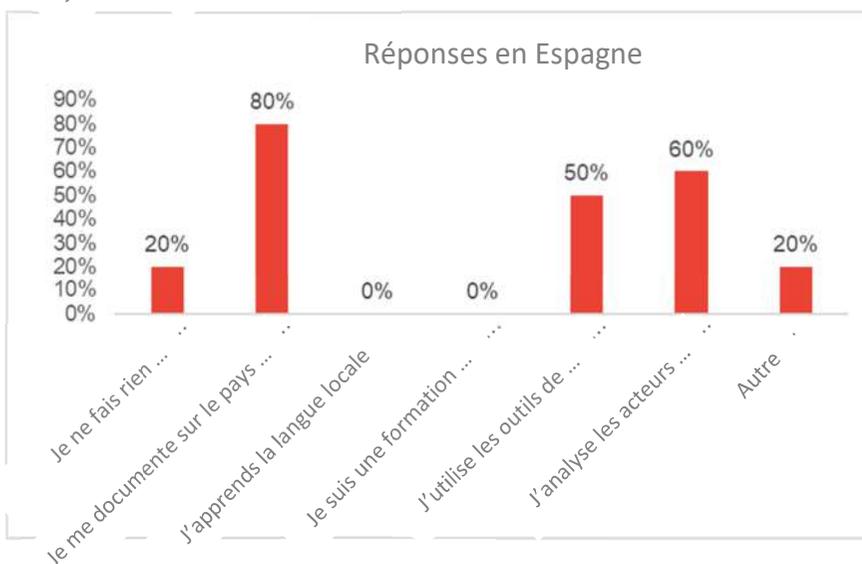
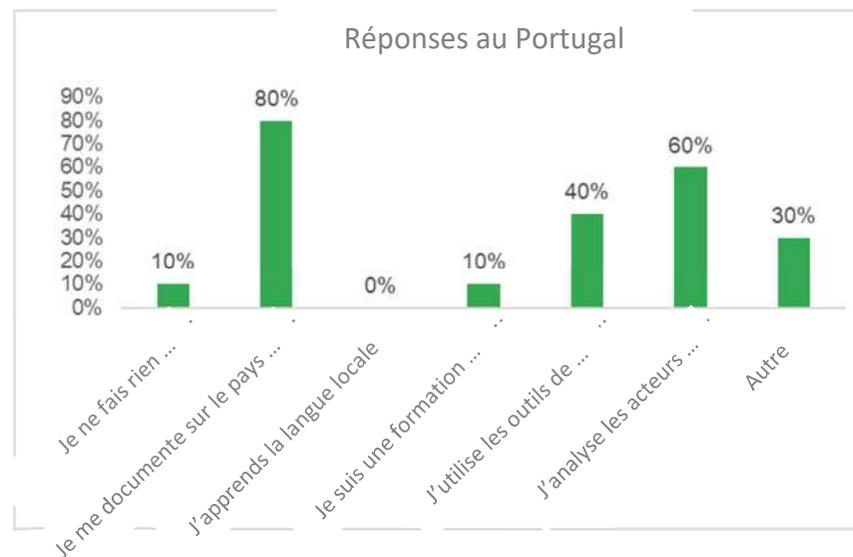
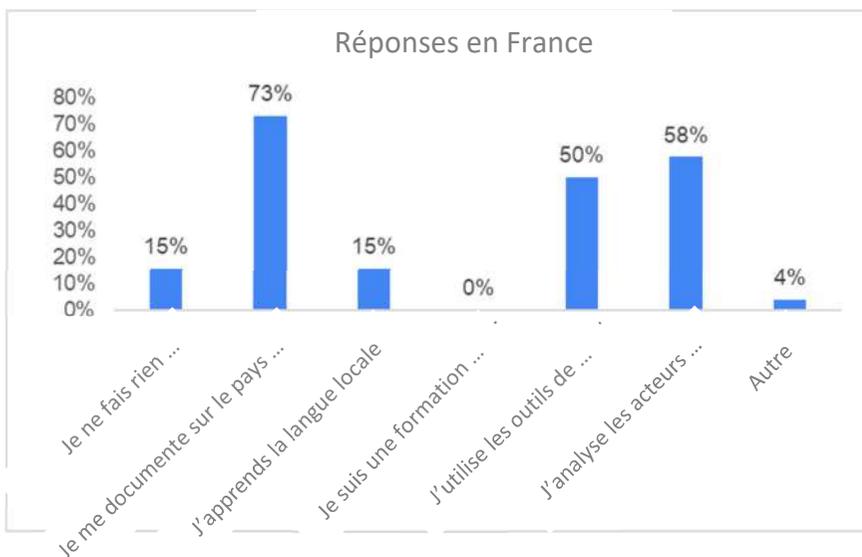
J'apprends la langue locale

Je suis une formation en sociologie

J'utilise les outils de mon organisation (fiches pays, grilles/tableaux interculturels)

J'analyse les acteurs présents sur place pour comprendre les dynamiques locales

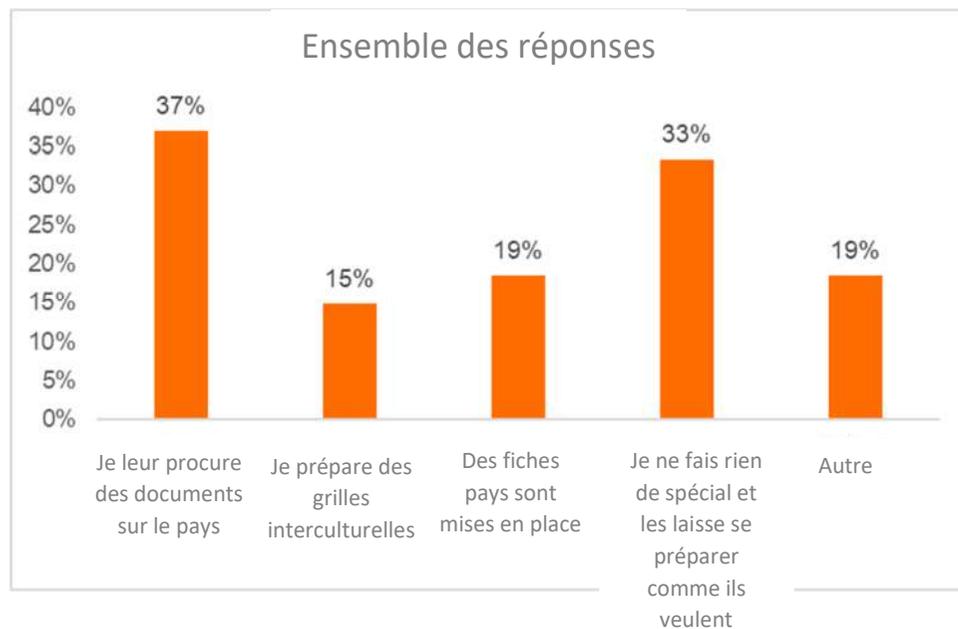
Autre

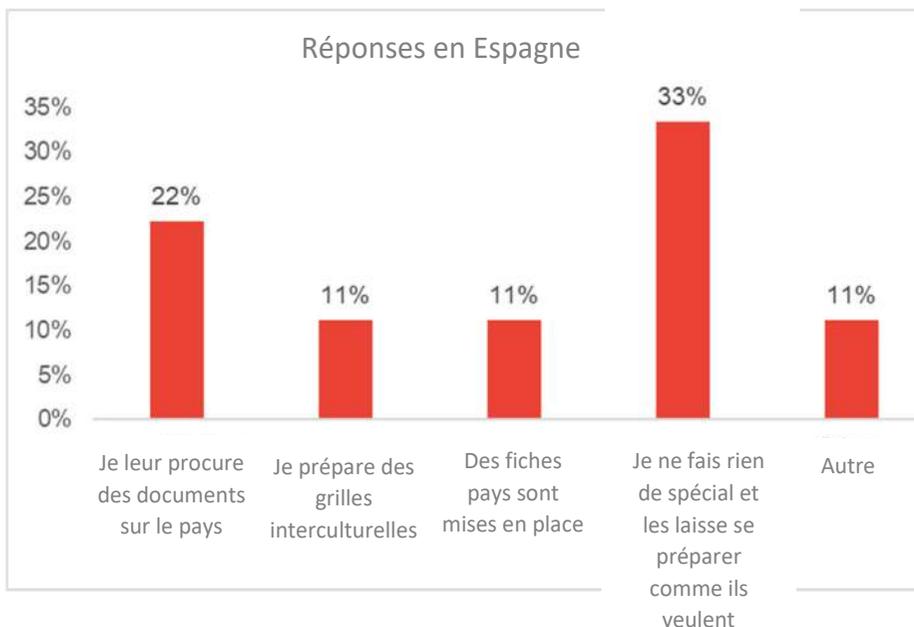
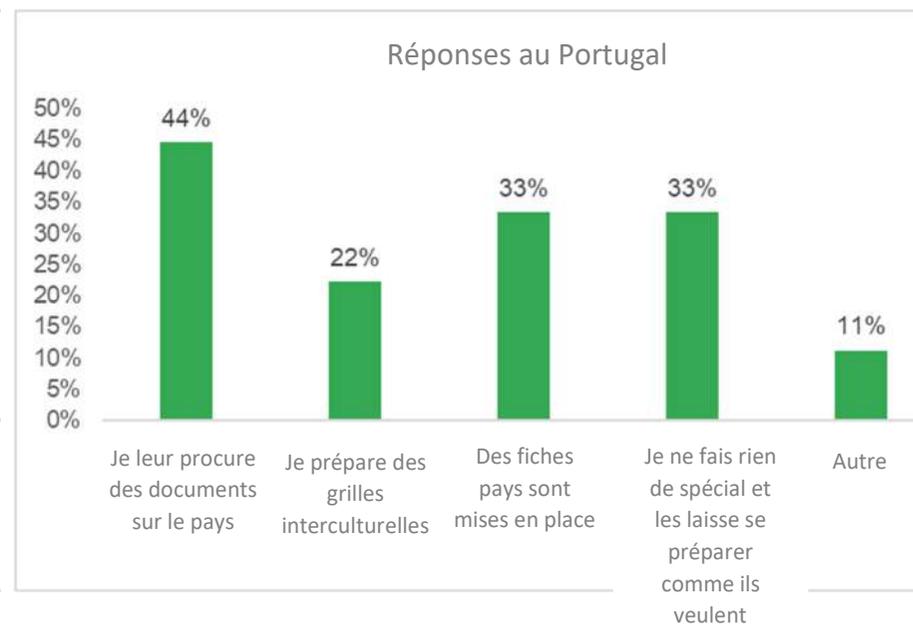
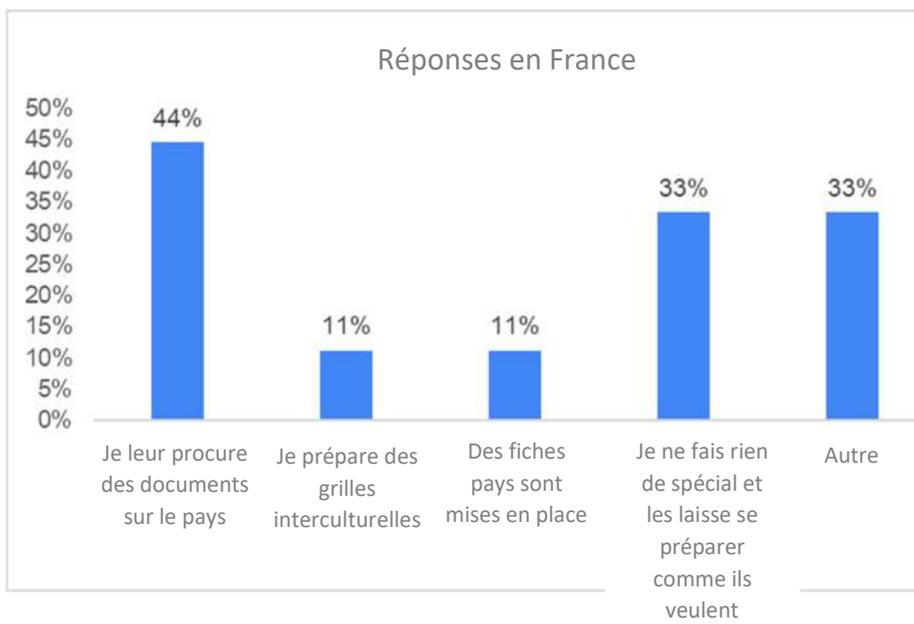


Les résultats dans chaque pays sont très similaires.

S 19 La question ci-dessus a été posée légèrement différemment aux responsables : « Avant une intervention dans un nouveau pays/contexte international, avez-vous des outils pour aider vos coordonnateurs à se préparer ?

La plupart d'entre eux fournissent des informations aux coordonnateurs (37% fournissent des documents sur le pays, 19% mettent en place des fiches pays, 15% préparent des grilles interculturelles). Pourtant, 33% des responsables déclarent qu'ils ne font rien, laissant les coordonnateurs se préparer comme ils le souhaitent.



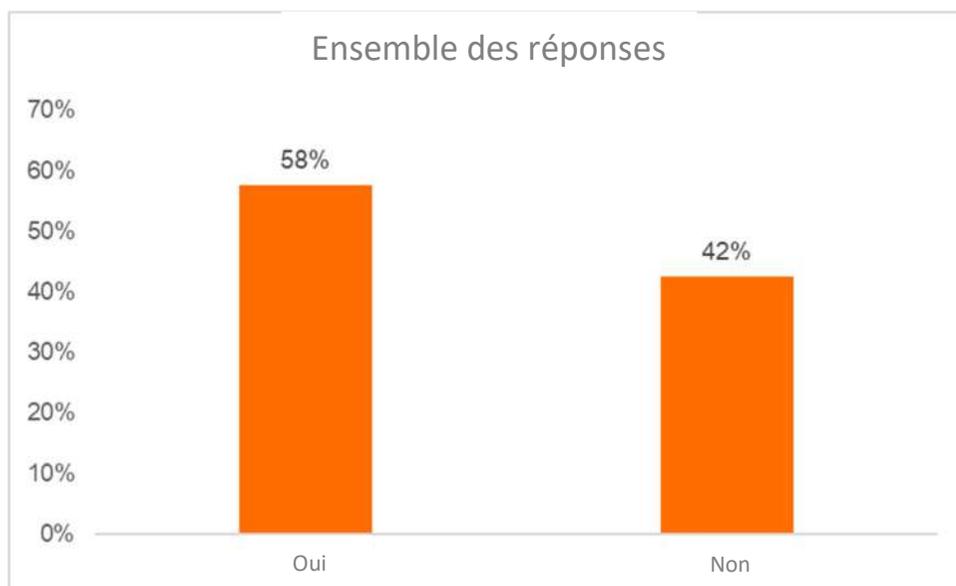


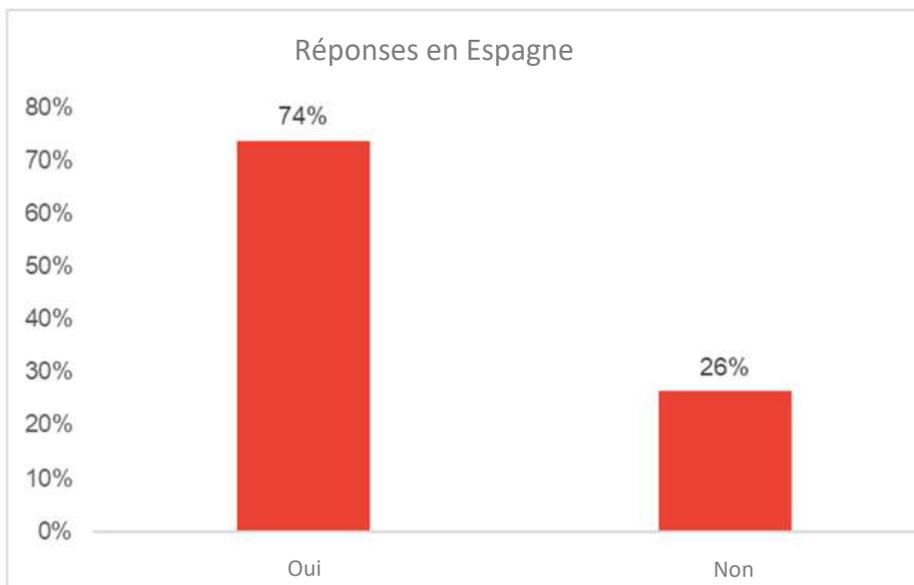
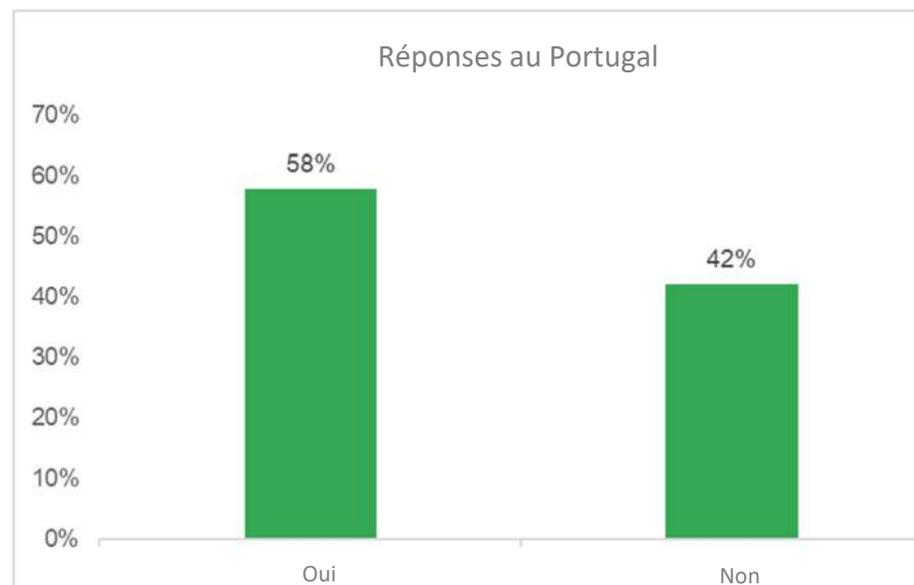
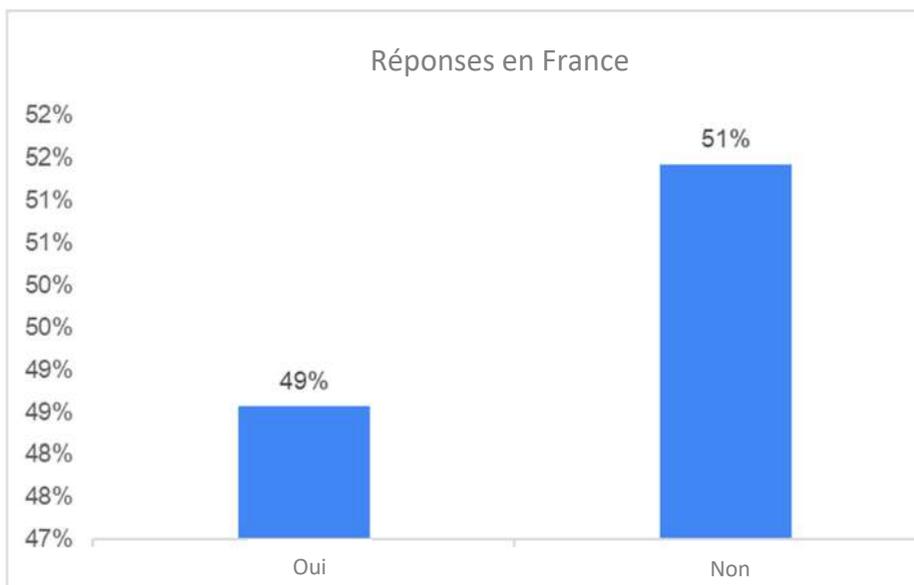
Nous remarquons que les réponses en France et au Portugal sont relativement similaires.

Contrairement aux participants français et portugais, la réponse la plus courante des responsables espagnols est « Je ne fais rien, je les laisse se préparer comme ils le souhaitent ». Néanmoins, cette différence n'est pas significative car le pourcentage de responsables ayant choisi cette réponse est le même dans les 3 pays (33%).

Les questions suivantes portent sur les besoins de formation.

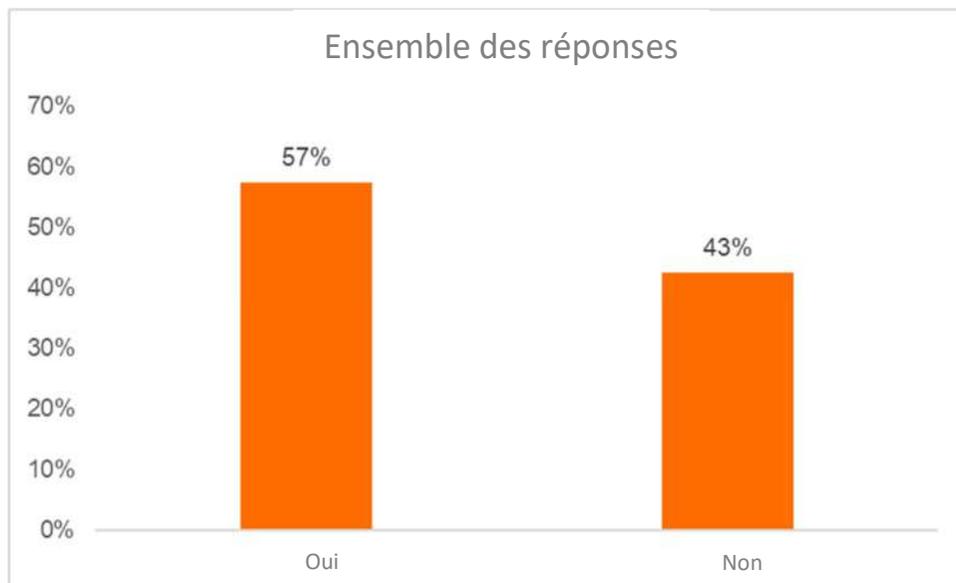
Q 20. En ce qui concerne les questions « Avez-vous eu besoin d'une formation complémentaire ? » posée aux coordonnateurs, et « Parmi vos coordonnateurs, certains ont-ils eu besoin de suivre une formation complémentaire une fois en poste ? » posée aux responsables, la majorité d'entre eux (coordonnateurs et responsables) ont répondu oui (58%).

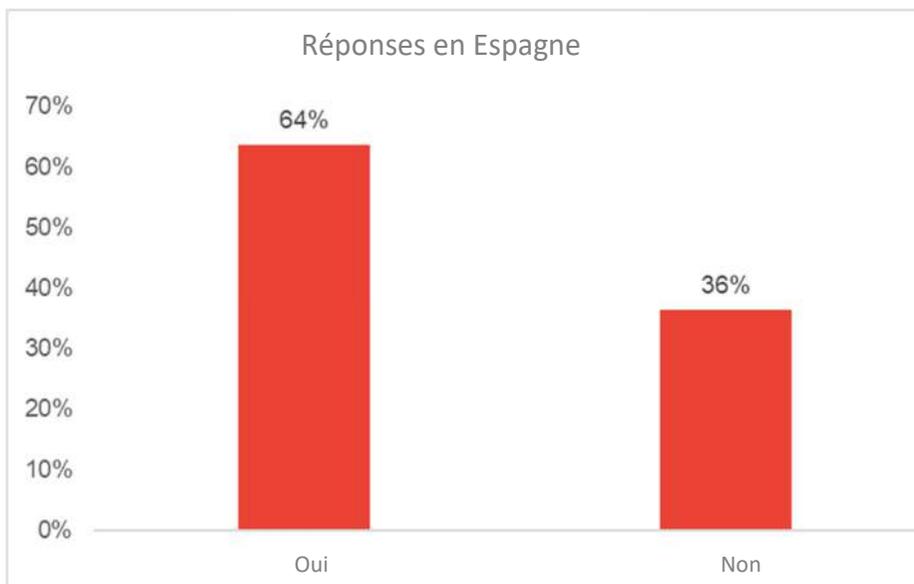
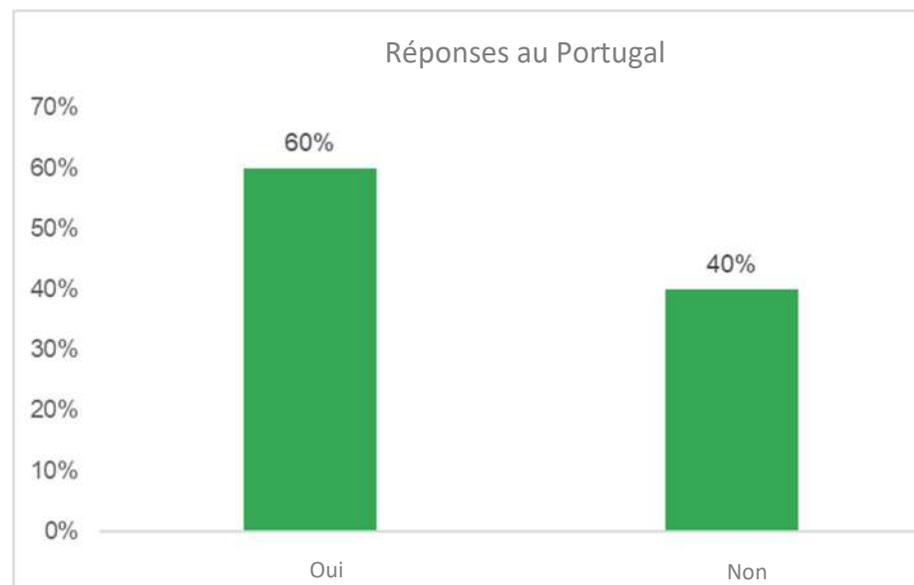
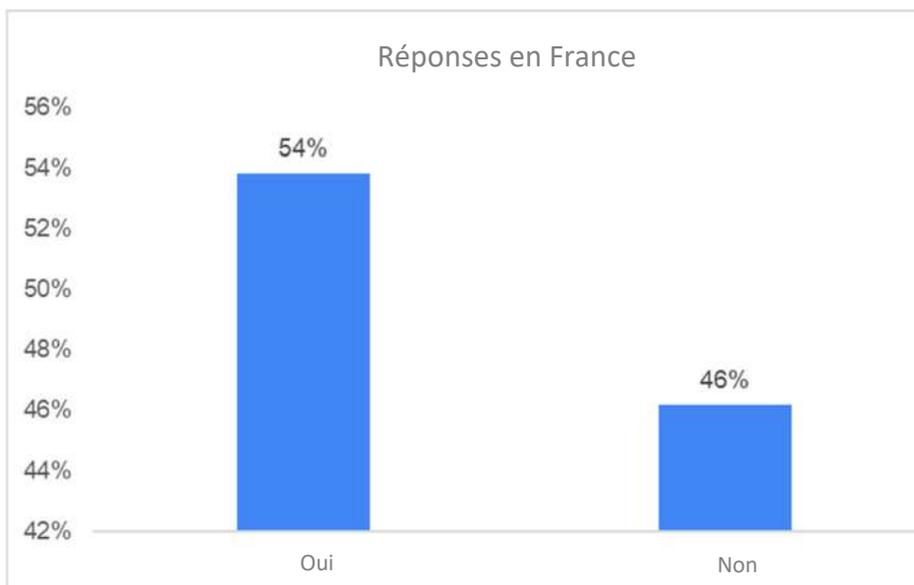




La France est le seul pays où les participants ont répondu majoritairement « Non » (51 %). Au contraire, en Espagne, le pourcentage de participants qui ont une formation supplémentaire est très élevé (74 %).

C 21. En réponse à la question « Vous sentez-vous pleinement formé pour votre métier ? », la plupart des coordonnateurs (57%) ont répondu « oui », ce qui semble quelque peu incohérent avec les résultats de la question précédente.

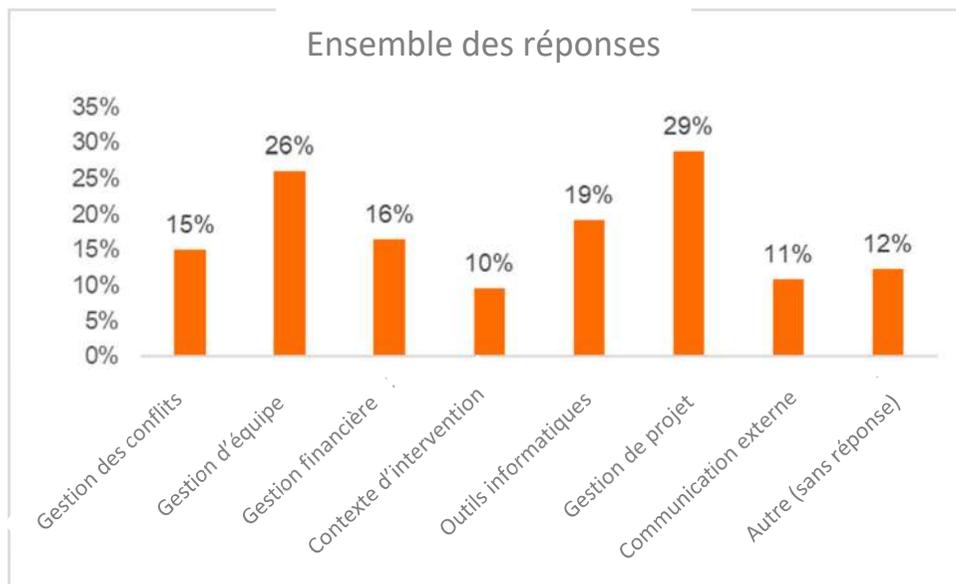




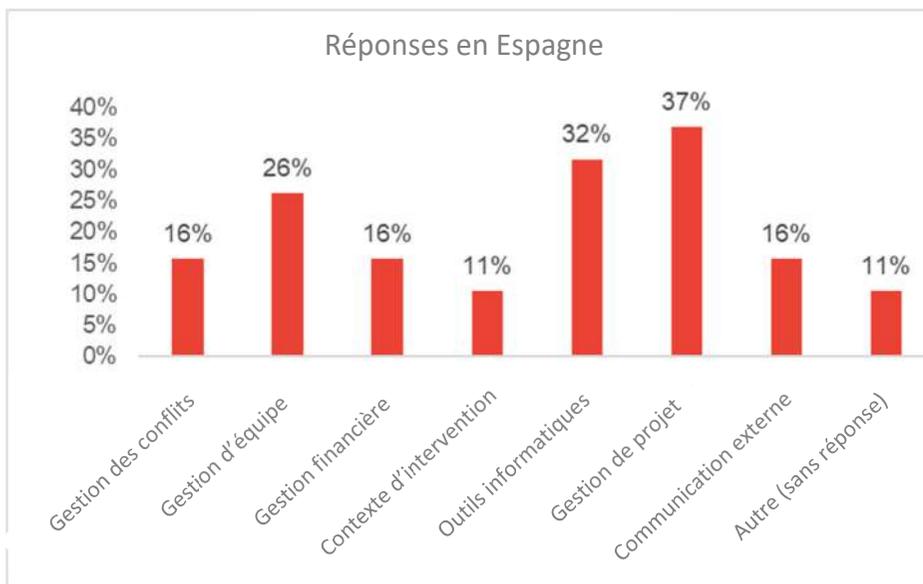
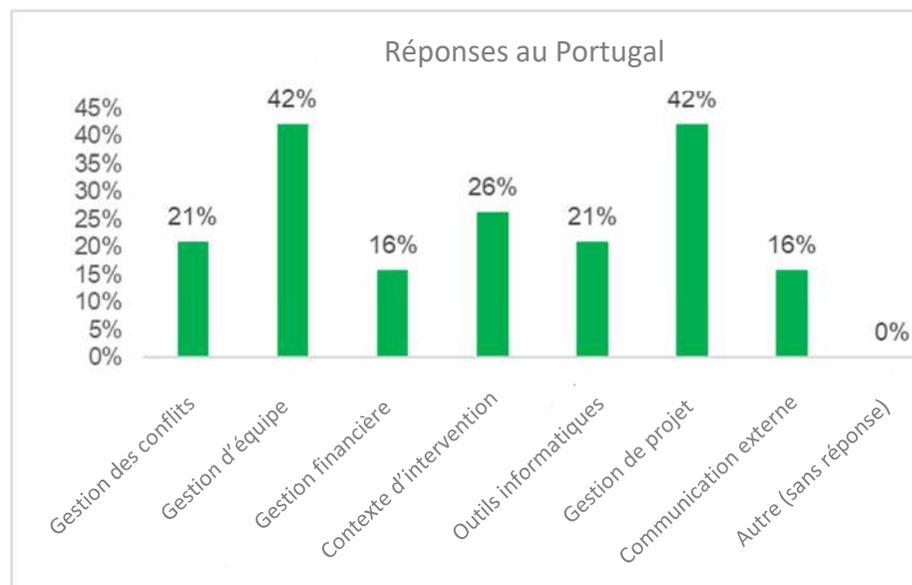
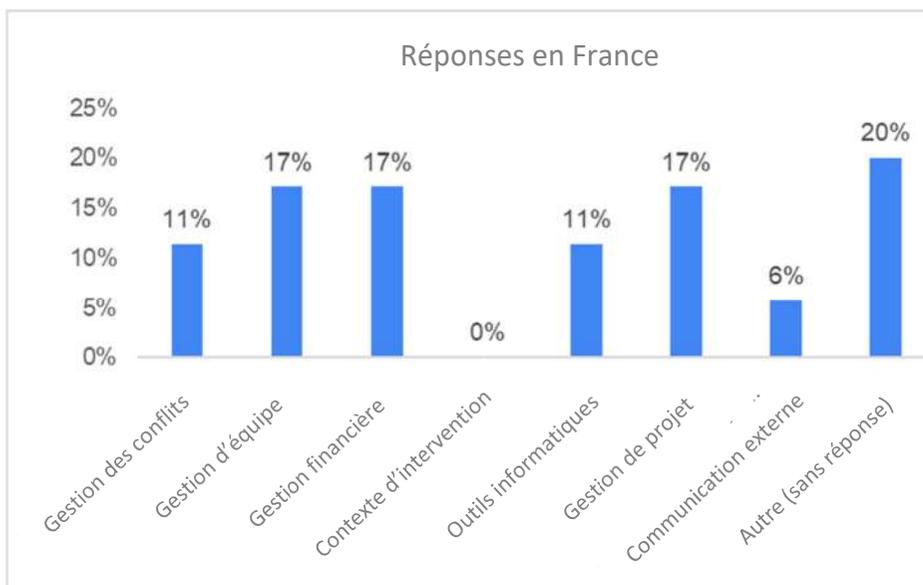
Les réponses sont très similaires dans les 3 pays (à peine une différence de 10%). Dans tous les pays, la majorité des coordonnateurs se sentent pleinement formés pour leur travail.

C22 / S21 L'étude s'est ensuite concentrée sur les besoins et les offres de formation. Il a été demandé aux coordonnateurs : « quelle formation choisiriez-vous si elle vous était offerte ? » et aux responsables : « Quelles formations avez-vous déjà proposées ou souhaitez-vous offrir à vos employés ? ».

Les réponses sont assez partagées entre toutes les propositions :



La gestion de projet et la gestion d'équipe sont les 2 réponses les plus sélectionnées.



La gestion de projet et la gestion d'équipe sont les réponses les plus choisies dans les 3 pays (notamment au Portugal et en Espagne). La formation aux outils informatiques a également été sélectionnée par de nombreux participants espagnols (32%).

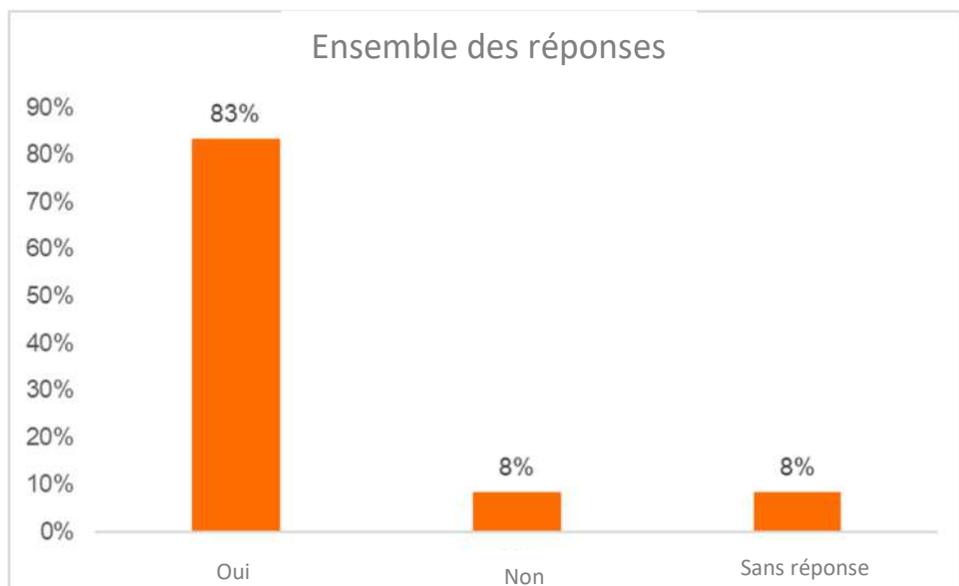
La gestion financière était également souvent choisie (en France, cette réponse a été autant sélectionnée que la gestion de projet et la gestion d'équipe).

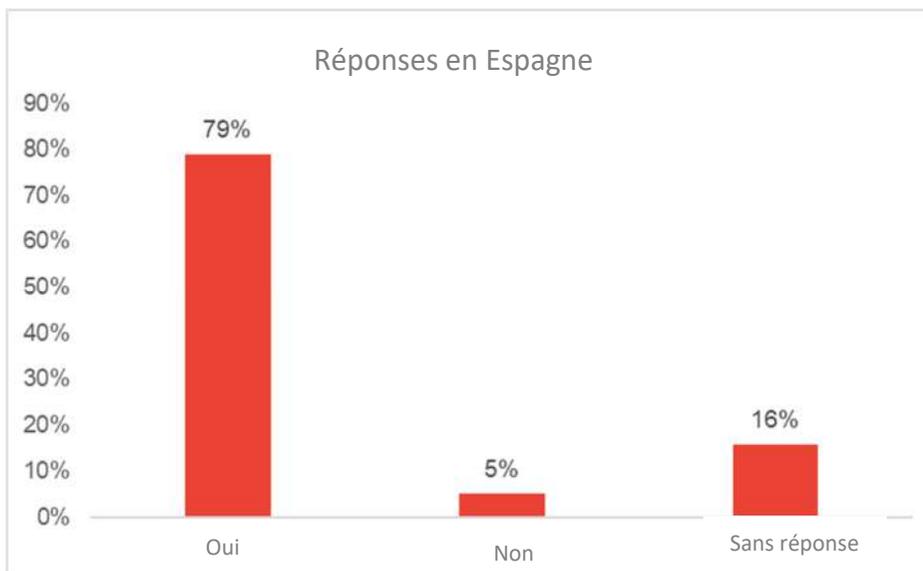
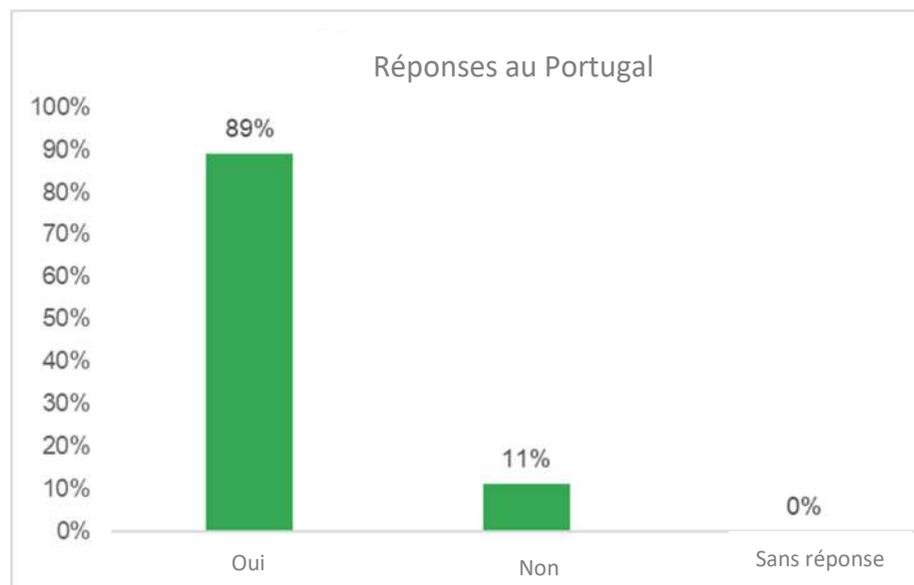
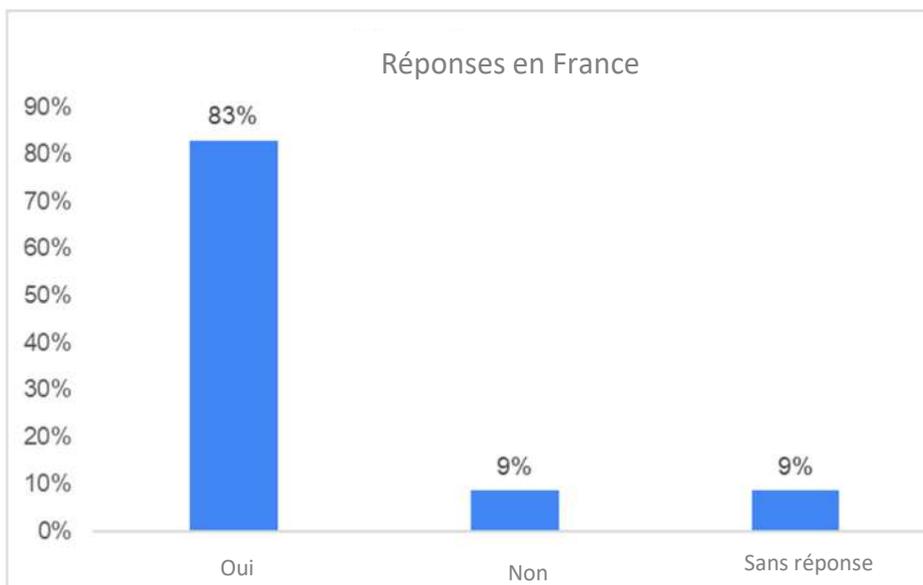
En ce qui concerne la communication externe, elle a été sélectionnée par 16% des participants portugais et espagnols, mais seulement 6% des français.

#### **D- La vision de l'avenir du métier :**

La dernière partie des questionnaires portait sur la vision des coordonnateurs et des responsables sur l'évolution de la coordination de projet de développement.

C23 / S22 La grande majorité (83% des participants) considère que l'approche de la solidarité devient plus horizontale (en d'autres termes, les participants considèrent le développement international comme un processus plutôt collaboratif et non pas comme un travail « d'aide » descendant).

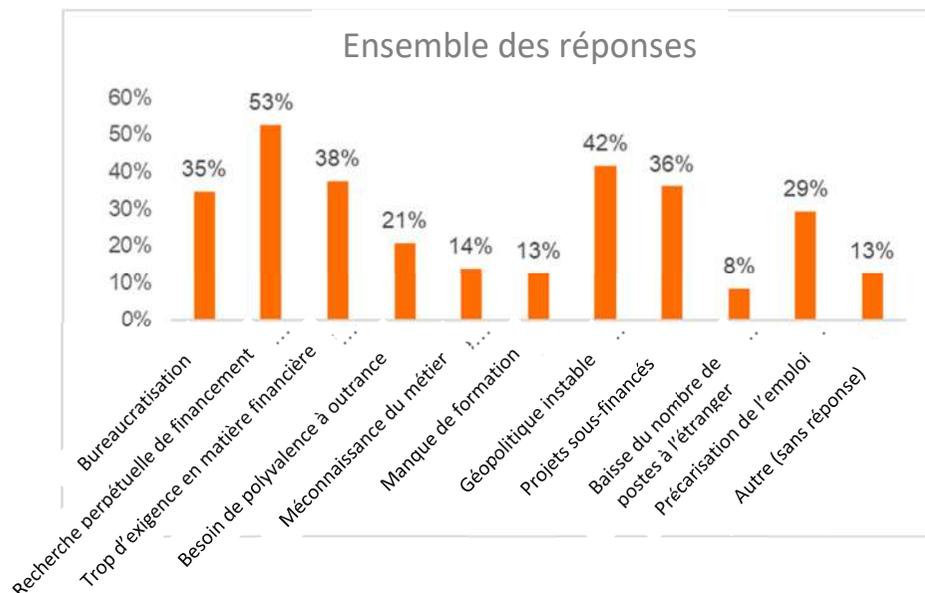




Les participants des 3 pays partagent la même opinion.

C24 / S23 Il a été demandé aux coordonnateurs et responsables quelles seraient, selon eux, les plus grandes menaces dans le domaine de la gestion de projet au cours des 5 prochaines années.

Ils ont répondu :



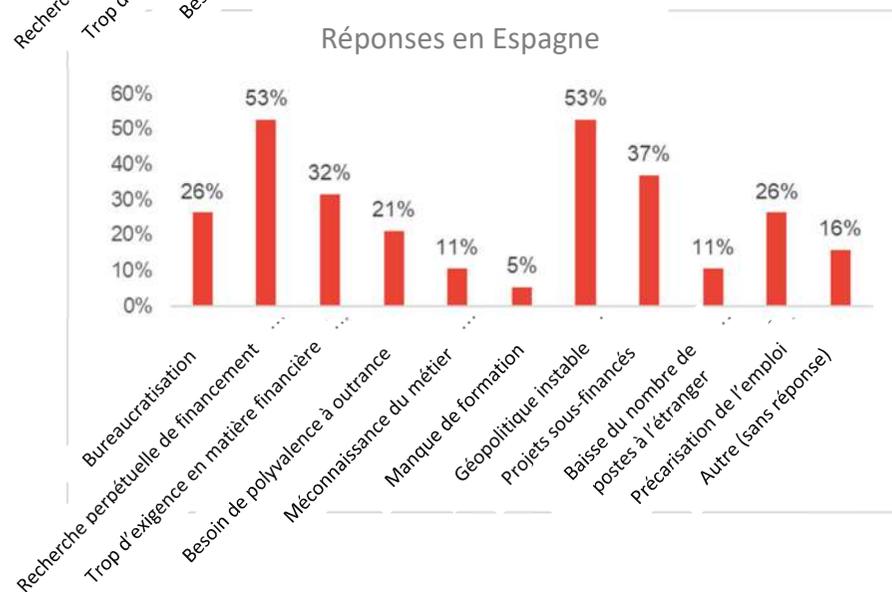
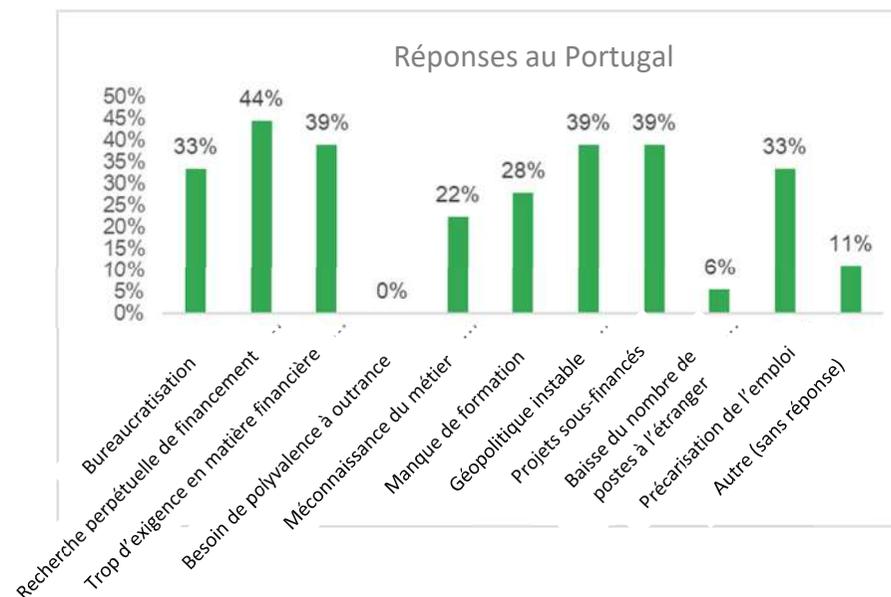
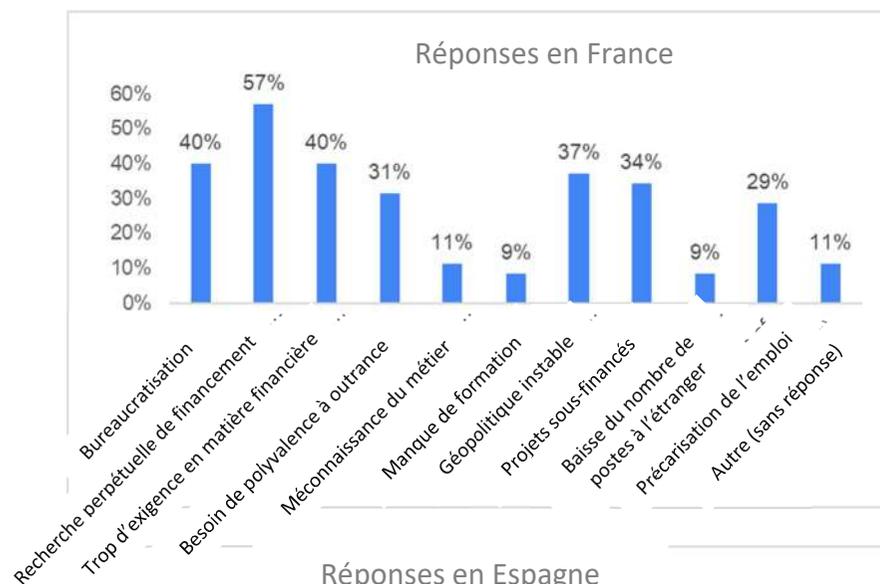
Les propositions complètes de réponses étaient les suivantes :

- Bureaucratization
- Recherche perpétuelle de financement
- Trop d'exigences en matière de suivi et de gestion financière
- Besoin de polyvalence à outrance
- Méconnaissance du métier
- Manque de formation
- Instabilité internationale et géopolitique
- Projets sous-financés
- Baisse du nombre de postes à l'étranger pour les expatriés
- « Précarisation » de l'emploi (insécurité du travail)
- Autre

Les recherches perpétuelles de financement et l'instabilité internationale et géopolitique sont les 2 principaux risques retenus. La bureaucratization est également considérée comme un risque majeur.

Il semble que les risques les plus sélectionnés concernent le contexte externe du développement du projet.

Cependant, un nombre important de participants ont choisi des risques liés aux compétences en coordination de projet : « besoin de polyvalence à outrance » (21%) et « manque de formation » (13%).



Les recherches perpétuelles de financement sont le 1er risque sélectionné dans les 3 pays.

Étroitement lié à ce risque, le sous-financement des projets a été sélectionné par entre 34 % et 37 % des participants.

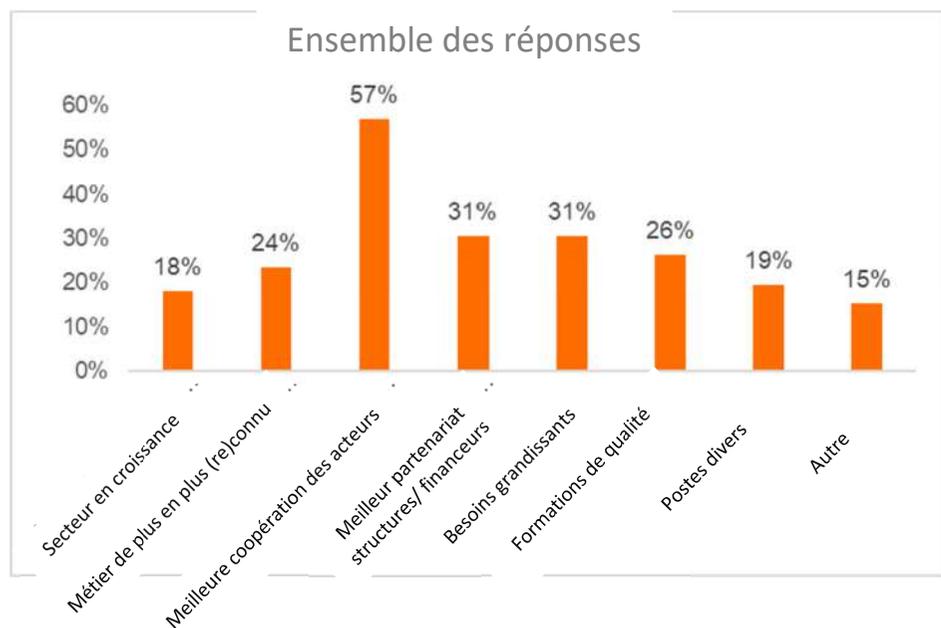
L'instabilité internationale et géopolitique est également perçue comme un risque majeur dans les 3 pays (de 37% à 53%).

La bureaucratization est également un risque commun dans les 3 pays (de 26% en Espagne à 40% en France).

En ce qui concerne les compétences en coordination de projet, il existe des différences assez importantes entre les pays. En effet, seuls 5% des participants espagnols et 9% des français ont répondu « manque de formation », contre 28% des participants portugais.

C 25 / S24 Finalement, les coordonnateurs et les responsables ont été interrogés sur les principales opportunités du métier de coordonnateur de projet à l'avenir.

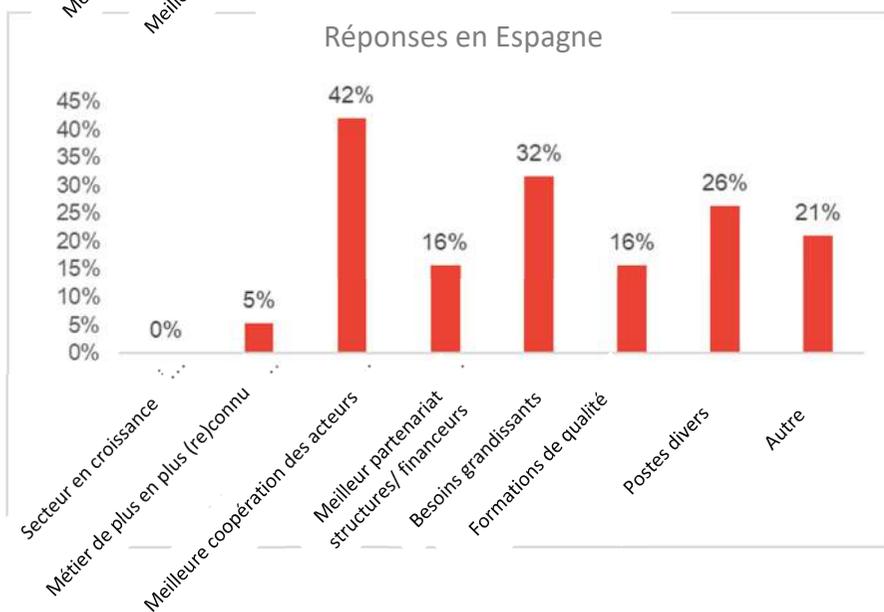
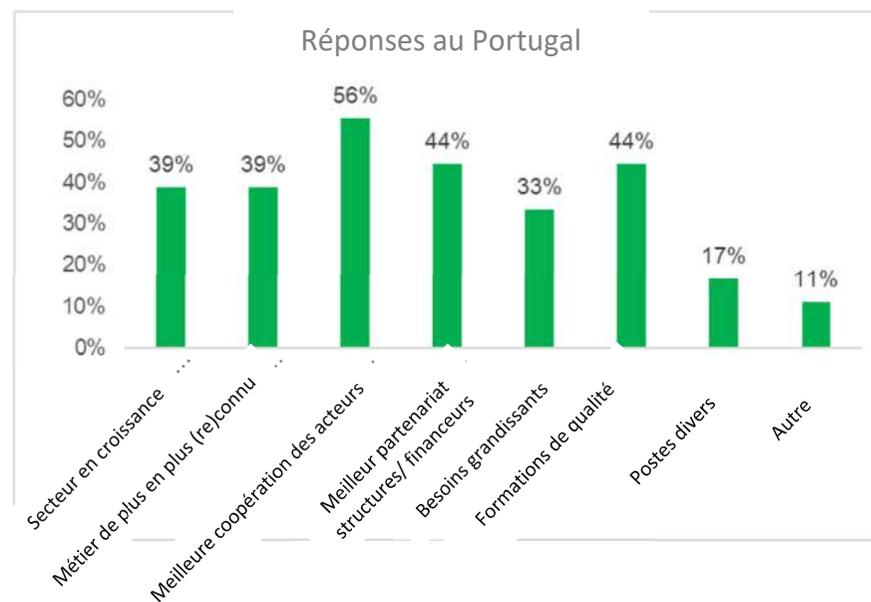
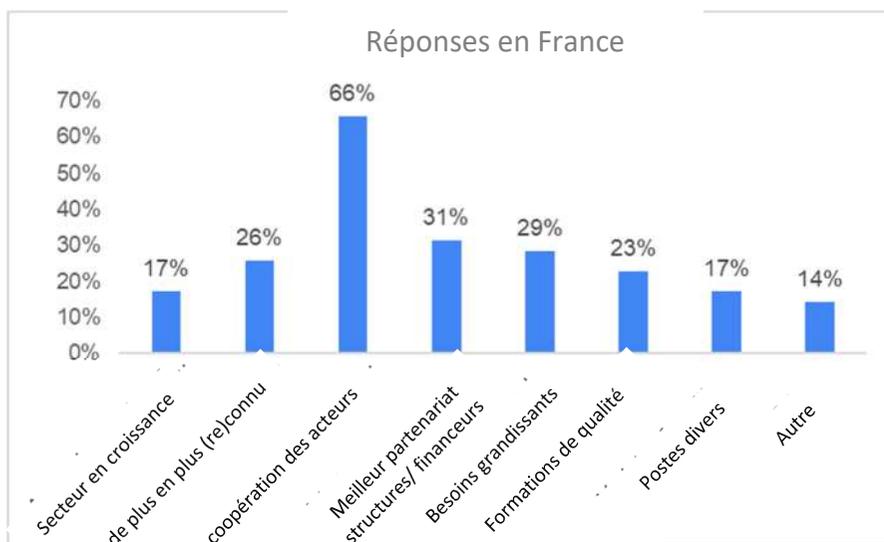
La principale réponse est « une meilleure coopération entre les acteurs » (57%). En outre, 31% des participants ont répondu « un meilleur partenariat entre les bailleurs de fonds et les organisations ». La coopération est donc clairement un élément clé pour l'avenir de la profession.



#### Liste des propositions de réponses

Un secteur d'activité en pleine croissance  
Un métier de plus en plus connu et reconnu  
Une meilleure coopération entre les acteurs  
Un meilleur partenariat entre les bailleurs de fonds et les organismes

Des besoins croissants  
Des formations de qualité  
Des postes divers  
Autre



« Une meilleure coopération entre les acteurs » est la réponse la plus retenue dans les 3 pays de l'enquête. Les besoins croissants sont également considérés comme une opportunité importante dans les 3 pays (entre 29% et 33%).

Les « formations de qualité » ont été plus choisies par les participants portugais (44%) que français (23%) et espagnols (16%).

Ce choix peut être lié au nombre élevé de participants portugais qui ont souligné le risque de manque de formation, montrant des attentes élevées en matière de possibilités de formation.

### **Résumé de l'analyse transversale des 3 pays :**

Dans l'ensemble, les résultats dans les 3 pays sont assez similaires.

Le métier de coordonnateur de projets de développement est accessible à des personnes peu expérimentées, mais plus facile d'accès avec un diplôme de haut niveau (de préférence niveau master).

Les formations des coordonnateurs sont très diversifiées. Cependant, les formations en gestion de projet, coopération internationale et les études sociales sont les plus fréquentes.

Ce poste requiert un large éventail de compétences techniques (hard skills) : gestion de projet, gestion des ressources humaines, gestion financière, compétences informatiques, communication, etc. Parmi elles, la « conception et évaluation de projets » et la « gestion financière » sont les 2 hard skills les plus sélectionnées par les participants de cette enquête de terrain.

C'est pourquoi, même avec des diplômes de haut niveau, la plupart des coordonnateurs en poste demandent une ou plusieurs formation(s) supplémentaire(s), principalement en gestion de projet et en gestion d'équipe. En ce qui concerne la gestion d'équipe, la gestion des conflits est fréquemment requise.

Outre des compétences techniques, les coordonnateurs de projet doivent démontrer de fortes compétences transversales (soft skills), en particulier l'adaptabilité et l'autonomie. En effet, au cours des entretiens de recrutement, 96% des responsables interrogés ont déclaré accorder soit autant d'attention aux compétences transversales qu'aux compétences techniques soit plus d'attention aux soft skills qu'aux hard skills.

Les coordonnateurs de projet doivent être capables de travailler en équipe et de gérer de nombreuses activités différentes (et par conséquent, ils doivent être capables de passer d'une activité à l'autre et de planifier et hiérarchiser leurs activités).

En ce qui concerne l'évolution de l'emploi, une majorité (83% des participants) considère que l'approche de la coopération devient plus horizontale (en d'autres termes, les participants considèrent la coopération internationale/européenne comme un processus plus collaboratif et non comme un travail d'aide descendant). Les principales menaces évoquées pour les 5 prochaines années, sont le manque de financement et l'augmentation des tâches administratives. Au contraire, la coopération entre les acteurs est considérée comme la principale opportunité pour le secteur du développement.

## ANNEXE 1 :

### **ENQUÊTE AUPRÈS DES COORDONNATEURS DE PROJETS**

#### **En ce qui vous concerne :**

1. Quel est le nom de votre métier ?

2. Quelle est l'ampleur d'intervention de vos projets ?

→ International

→ européenne

→ Ni l'un ni l'autre

3. Quel est votre niveau d'éducation le plus proche ?

→ Diplôme d'études secondaires

→ Baccalauréat

→ Master

→ doctorat

4. Quel est votre parcours scolaire ?

→ Scientifique

→ Littéraire

→ Social

→ Économie

→ Agricole

→ Ingénierie

→ Sciences politiques

→ Coopération internationale

Gestion de projet →

→ Autre (sans réponse)

5. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur de la gestion de projet ?

→ Moins de 5 ans

→ Entre 5 et 10 ans

→ Plus de 10 ans

#### **Concernant votre métier :**

6. Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?

Association →

→ Gouvernement régional

→ institution de l'État

→ Société coopérative

→ Société commerciale

→ Autre (sans réponse)

7. Quel est le secteur d'intervention de votre organisation ?

- Environnement - Climat
- Social
- Migration →
  - culturel
  - Environnement - Agriculture
  - Développement économique et local
  - Éducation - Formation
  - Santé
  - Inclusion
  - Droits de l'homme
  - Plaidoyer
  - Alimentation - Nutrition
  - Eau et assainissement
  - Commerce équitable
  - Genre
  - Gestion de crise et d'après-crise
  - Autre (sans réponse)

8. Combien y a-t-il d'ETP (équivalents temps plein) dans votre organisation ?

- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Plus de 20

9. Comment votre travail est-il organisé pendant un projet

- je travaille avec une équipe, chaque membre a des tâches spécifiques sur lesquelles travailler.
- je travaille seul, je fais tout du début à la fin du projet
- je travaille en équipe, mais je travaille uniformément sur tout ; Mon travail consiste à gérer plusieurs tâches

10. Priorisez les missions de votre travail.

- Soutien aux acteurs
- Veille financière (Recherche, suivis, bilan d'équilibre...)
- Relations avec les partenaires (bailleur, parties intéressées, bénéficiaires...)
- Représenter mon organisation devant des forums extérieurs au projet
- Mise en œuvre sur le terrain
- Communication
- Conception de projet (diagnostic terrain, planification, mise en œuvre du projet...)
- Évaluation et suivi
- Plaidoyer
- Team building

11. Votre rôle dans la gestion des fonds

- je suis sur la partie recherche
- Je suis sur la partie de suivi
- Je suis sur la partie évaluation
- Je ne suis pas impliqué dans cette partie

12. Au sein d'un projet, combien de temps passez-vous dans : (%)

- Recherche de financement
- Mise en œuvre sur le terrain

13. Comment se fait la communication dans votre travail ?

- je fais la communication concernant mon projet et pour mon organisation
- je ne fais que la communication concernant mes projets
- Un autre membre de l'équipe a la charge de la communication
- La communication est effectuée par un prestataire externe

14. Pensez-vous que vos descriptions de poste reflètent toujours le travail que vous faites

- Oui
- Non, certaines compétences nécessaires manquent
- Non, certaines spécificités des missions ne sont pas dans la description de poste
- Non, certaines compétences nécessaires sont manquantes et certaines spécificités ne figurent pas dans la description de poste

## En ce qui concerne les compétences

15. Quelles sont les 3 compétences techniques les plus demandées

- Gestion financière (recherche, suivi, bilan...)
- Gestion administrative
- Gestion des réunions
- Animation
- informatique
- Expertise technique
- Langues étrangères
- Gestion des ressources humaines
- Conception et évaluation du projet
- Appel à propositions

16. Quelles sont les 3 soft skills les plus demandées

- Adaptabilité
- Curiosité
- Diplomatie
- Capacités d'écoute
- Pédagogie
- Leadership →
- Autonomie
- Gestion du stress
- Humilité
- Bon communicateur

17. De votre point de vue, quelles sont les compétences les plus nécessaires

- Soft skills
- Compétences techniques
- Compétences techniques, mais les compétences générales devraient être plus importantes
- Compétences générales, mais les compétences techniques devraient être plus importantes
- Hard et soft skills à parts égales

18. Connaissez-vous les outils informatiques

- Oui, c'est nécessaire
- Oui, mais j'aimerais être plus
- Non, mais j'aimerais être plus
- Non, je ne l'utilise pas

19. Avant une intervention dans un nouveau pays/contexte international, que faites-vous pour vous préparer ?

- je ne fais rien de particulier, je m'adapte une fois que j'y arrive.
- je me renseigne sur le pays (cultures, histoire, lecture de la presse locale...)
- j'apprends la langue locale
- J'ai une formation en sociologie
- j'utilise les outils de mon organisation (fiches pays, grilles/tableaux interculturels)
- j'analyse les acteurs présents sur place pour comprendre la dynamique locale
- Autre (sans réponse)

20. Avez-vous eu besoin d'une formation complémentaire dans vos emplois précédents ?

- Oui
- Non

21. Vous sentez-vous parfaitement formé pour votre métier ?

- Oui
- Non

22. Selon vous, quelle formation choisiriez-vous si elle vous était proposée  
Veuillez les classer en fonction de vos besoins

- Gestion des conflits
- Gestion d'équipe
- Gestion financière
- Contexte de l'intervention
- outils informatiques
- Gestion de projet
- Communication externe
- Autre (sans réponse)

## Concernant l'avenir du travail de coordinateur de projet

23. Pensez-vous que l'approche solidaire devient plus horizontale ? (faire ensemble au lieu de faire pour)

- Oui
- Non

24. Selon vous, quelles sont les plus grandes menaces pour votre poste dans les 5 prochaines années ?

- Bureaucratization
- Recherches de financements sans fin
- Trop d'exigences en matière de suivi et de gestion financiers
- Trop d'habileté
- méconnaissance de la profession
- Manque de formation
- Instabilité internationale et géopolitique
- Projets sous-financés
- Diminution du nombre de postes à l'étranger pour les expatriés
- Précarisation de l'emploi
- Autre (sans réponse)

25. Selon vous, quelles sont les principales opportunités à venir à votre poste ?

- Un secteur d'activité en pleine croissance
- Un métier de plus en plus connu et reconnu
- Une meilleure coopération entre les acteurs
- Un meilleur partenariat entre les bailleurs de fonds et les organisations
- Des besoins croissants
- Formations de qualité
- Variété de poste
- Autre (sans réponse)

## ANNEXE 2 :

### **ENQUÊTE AUPRÈS DU SUPERVISEUR DES COORDONNATEURS DE PROJET**

#### **Concernant votre poste :**

1. Quel est le nom de votre métier ?

2. Quelle est l'ampleur de l'intervention de vos coordinateurs ?

→ International

→ européenne

→ Ni l'un ni l'autre

3. Quel est le niveau d'éducation le plus proche de vos coordinateurs ?

→ Diplôme d'études secondaires

→ Baccalauréat

→ Master

→ doctorat

4. Quel est leur parcours scolaire ?

→ Scientifique

→ Littéraire

→ Social

→ Économie

→ Agricole

→ Ingénierie

→ Sciences politiques

→ Coopération internationale

Gestion de projet →

→ Autre (sans réponse)

5. Combien d'années d'expérience attendez-vous de vos coordinateurs ?

→ Moins de 5 ans

→ Entre 5 et 10 ans

→ Plus de 10 ans

→ Cela n'a pas vraiment d'importance. Le seul besoin est la motivation et les compétences

#### **Concernant leur/le métier :**

6. Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?

Association →

→ Gouvernement régional

→ institution de l'État

→ Société coopérative

→ Société commerciale

→ Autre (sans réponse)

7. Quel est le secteur d'intervention de votre organisation ?

- Environnement - Climat
- social
- Migration →
- culturel
- Environnement - Agriculture
- Développement économique et local
- Éducation - Formation
- Santé
- Inclusion
- Droits de l'homme
- Plaidoyer
- Alimentation - Nutrition
- Eau et assainissement
- Commerce équitable
- Genre
- Gestion de crise et post-cris
- Autre (sans réponse)

8. Combien y a-t-il d'ETP (équivalents temps plein) dans votre organisation ?

- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Plus de 20

9. Au sein d'un projet, comment est organisé le travail de vos coordinateurs ?

- Ils travaillent avec une équipe, chaque membre a des tâches spécifiques sur lesquelles travailler
- Ils travaillent seuls, ils font tout du début à la fin du projet
- Ils travaillent en équipe, mais travaillent uniformément sur tout, leur travail consiste à faire face à de multiples tâches

10. Prioriser les missions de leur métier.

- Soutien aux acteurs
- Veille financière (Recherche, suivis, bilan d'équilibre...)
- Relations avec les partenaires (bailleur, parties intéressées, bénéficiaires...)
- Représenter notre organisation devant des forums extérieurs au projet
- Mise en œuvre sur le terrain
- Communication
- Conception de projet (diagnostic terrain, planification, mise en œuvre du projet...)
- Évaluation et suivi
- Plaidoyer
- Team building

11. Leur rôle dans la gestion des fonds

- Ils sont sur la partie recherche
- Ils sont sur la partie de suivi

- Ils sont sur la partie évaluation
- Ils ne sont pas impliqués dans cette partie

12. Au sein d'un projet, combien de temps passent-ils dans : (%)

- Mise en œuvre sur le terrain
- Recherche de financement

13. Comment se fait la communication de vos coordinateurs dans votre organisation ?

- Ils font la communication concernant leur projet et pour notre organisation
- Ils ne font que la communication concernant leurs projets
- Un autre membre de l'équipe est en charge de la communication
- La communication est effectuée par un prestataire externe

14. Pensez-vous que leurs descriptions de travail reflètent toujours le travail qu'ils font

- Oui
- Non, certaines compétences nécessaires manquent
- Non, certaines spécificités des missions ne sont pas dans la description du poste
- Non, certaines compétences nécessaires sont manquantes et certaines spécificités ne figurent pas dans la description de poste

## En ce qui concerne les compétences

15. Quelles sont les 3 compétences techniques que vous recherchez le plus lors du recrutement

- Gestion financière (recherche, suivi, bilan...)
- Gestion administrative
- Gestion des réunions
- Animation
- informatique
- Expertise technique
- Langues étrangères
- Gestion des ressources humaines
- Conception et évaluation du projet
- Appel à propositions

16. Quelles sont les 3 soft skills que vous recherchez le plus lors du recrutement

- Adaptabilité
- Curiosité
- Diplomatie
- Capacités d'écoute
- Pédagogie
- Leader →
- Autonomie
- Gestion du stress
- Humilité
- Bon communicateur

17. En tant que superviseur, lors d'un entretien, vous accordez plus d'attention à :

- je fais plus attention aux soft skills. Le coordinateur doit être en adéquation avec les valeurs de l'organisation Certaines compétences techniques peuvent être acquises pendant le travail
- je fais plus attention aux hard skills, le coordinateur doit être capable de travailler efficacement, les soft skills sont secondaires
- je ne me concentre pas vraiment sur l'un ou l'autre, ils ont besoin à la fois de compétences techniques et générales

18. Vos coordinateurs connaissent-ils les outils informatiques ?

- Oui, c'est nécessaire
- Oui, mais j'aimerais qu'ils soient plus
- Non, mais j'aimerais qu'ils soient plus
- Non, ils ne l'utilisent pas

19. Avant une intervention dans un nouveau pays / contexte international, offrez-vous / fournissez-vous des outils pour aider vos coordinateurs à se préparer ?

- je leur donne quelques nouvelles locales à lire
- je prépare des grilles/tables interculturelles
- je mets à leur disposition des fiches pays
- je ne fais rien de particulier, ils s'adapteront une fois qu'ils y arriveront
- Autres

20. Parmi vos coordinateurs, certains ont-ils dû suivre une formation complémentaire après leur entrée en fonction ?

- Oui
- Non

21. Si vous le pouviez, quelle formation supplémentaire donneriez-vous à vos coordinateurs (si c'était possible)

Veillez les classer en fonction de vos priorités

- Gestion des conflits
- Gestion d'équipe
- Gestion financière
- Contexte de l'intervention
- outils informatiques
- Gestion de projets
- Communication externe
- Autre (sans réponse)

## Concernant l'avenir du travail de coordinateur de projet

22. Pensez-vous que l'approche solidaire devient plus horizontale ? (travailler ensemble au lieu de travailler pour)

- Oui
- Non

23. Selon vous, quelles sont les plus grandes menaces pour le travail d'un coordinateur de projet dans les 5 prochaines années ?

- Bureaucratisation
- Des recherches de financement sans fin
- Trop d'exigences en matière de suivi et de gestion financiers
- Trop d'habileté
- Mauvaise connaissance de la profession
- Manque de formation
- Instabilité internationale et géopolitique
- Projets sous-financés
- Diminution du nombre de postes à l'étranger pour les expatriés
- Précarisation de l'emploi
- Autre (sans réponse)

24. Selon vous, quelles sont les principales opportunités qui se présentent pour le poste de coordinateur de projet ?

- Un secteur d'activité en pleine croissance
- Un métier de plus en plus connu et reconnu
- Une meilleure coopération entre les acteurs
- Un meilleur partenariat entre les bailleurs de fonds et les organisations
- Des besoins croissants
- Formations de qualité
- Variété de poste
- Autre (sans réponse)