

Quelle démarche pour élaborer ou rénover les dispositifs de

formation rurale ?



Ce document a été élaboré par le groupe de travail⁽¹⁾ ministère des Affaires étrangères, ministère de l'Agriculture de l'Alimentation de la Pêche et des Affaires rurales, sur l'Ingénierie des dispositifs de formation.

Le Pôle National de Coopération Internationale⁽²⁾, membre du groupe de travail en assure la mise en page et la diffusion.

En milieu rural, des situations en évolution rapide

La situation économique et sociale du secteur agricole et agroalimentaire de très nombreux pays connaît des évolutions rapides liées notamment à une urbanisation forte entraînant l'allongement des circuits commerciaux et une transformation plus élaborée des produits alimentaires, une exigence accrue des consommateurs sur la qualité des produits alimentaires (goût, présentation, hygiène, conservation), une prise en compte des problèmes environnementaux requérant une production agricole plus économe en ressources et plus soucieuse de ses conséquences sur l'environnement.

Les évolutions du milieu rural se sont encore accélérées avec la globalisation de l'activité économique à l'échelle mondiale, la restructuration des économies de nombreux pays sur les bases d'une économie de marché largement ouverte aux échanges internationaux, la privatisation des secteurs parapublics, la diminution des interventions de l'Etat, la suppression progressive de certaines barrières tarifaires ou réglementaires. Dans les pays du sud, cette situation est encore accentuée par la nécessité d'assurer la sécurité alimentaire des populations et par la forte poussée démographique qui entraîne une montée des densités de population, générant une obsolescence des systèmes de production agricole et une crise environnementale.

Les activités liées à la production et à la transformation des produits agricoles et alimentaires évoluent très rapidement exigeant de centrer les interventions de création ou de rénovation des dispositifs de formation professionnelle sur les évolutions prévisibles des activités et des compétences en milieu rural.

Pour une démarche de développement dynamique

Entre le moment où est décidé un programme de réforme d'un dispositif national d'enseignement et/ou de formation professionnelle agricoles et celui où l'on pourra évaluer en "situation réelle" la pertinence des nouvelles formations, il faut compter **huit à dix** années correspondant à l'élaboration du programme de réforme, sa négociation et son ajustement, la mise en place du financement, la réalisation des travaux d'infrastructures, la commande et la livraison des matériels et équipements, la reformulation des programmes de formation, la formation des personnels (enseignants, formateurs, administration et finances, cadres de direction...), la formation des apprentis, stagiaires, élèves ou étudiants, le recrutement ou l'installation des premiers formés... et un délai minimum après leur mise en situation professionnelle pour pouvoir évaluer les effets de la formation.

Dans le contexte d'un pays en développement, ou en reconversion économique, dans un tel délai des transformations significatives des données socio-économiques (démographie, urbanisation ou évolution des marchés) auront eu lieu générant une évolution des besoins de formation agricole.

Les changements induits dans les contenus de programme de formation devront pouvoir atteindre les promotions déjà engagées pour qu'elles puissent bénéficier des dernières actualisations afin d'éviter une obsolescence rapide des savoirs acquis et des difficultés ultérieures d'insertion professionnelle.

Face à l'impossibilité de prévoir tout ce qui se passera en milieu rural à un horizon de 10-15 ans, il est irréaliste d'opter pour des dispositifs de formation figés... Un tel choix ne pourrait que générer un nouveau dispositif rapidement obsolète.

Les évolutions rapides des pays concernés et les nécessaires adaptations des cursus comme des flux imposent le choix d'une démarche de moyen terme qui permette tout à la fois de sécuriser le financement et d'effectuer les ajustements en continu de l'offre de formation et du dispositif mis en place pour faire face à des besoins évolutifs.

⁽¹⁾ Ce groupe mis en place conjointement par la DGCID et la DGER, a rendu ses propositions en novembre 2002.

⁽²⁾ Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation de la Pêche et des Affaires rurales - DGER - Bureau Coopération Internationale.

La conception d'un dispositif de formation...

.... une triple logique

Une logique de programme évolutif...

La réforme d'un dispositif d'enseignement ou de formation professionnelle continue nécessite la mobilisation de ressources humaines, financières et matérielles, en cohérence avec les grands équilibres économiques et les politiques de l'Etat, au travers d'une démarche dynamique permettant la mobilisation de ressources intérieures et extérieures et les nécessaires adaptations en cours d'exécution.

Une telle démarche exige au préalable l'élaboration d'objectifs de long terme (vision à 15-20 ans du milieu rural, du secteur agricole et des politiques de développement). Ces objectifs seront mis en œuvre au cours de phases successives de moyen terme (3-5 ans).

Une démarche de programme évolutif intégrera, dès le début de son exécution, les deux éléments suivants : la régulation de l'offre et de la demande d'une part et le suivi-évaluation d'autre part.

... et de coopération entre acteurs

Dans le cadre de l'élaboration d'un dispositif de formation, l'accent doit être mis sur le **"qui ?"** et sur le **"comment ?"**.

Avec qui et comment le dispositif sera-t-il réalisé ? Quels acteurs vont être mobilisés et comment ? Qui sont les bénéficiaires et comment vont-ils être associés à sa mise en œuvre ? Comment les personnels y seront-ils associés ? Comment assurer la participation des partenaires à la formulation des besoins de formation ? Avec qui et comment les contenus de formation seront-ils élaborés ? Comment les personnels seront-ils formés ? ...

Par leurs objectifs et leurs natures, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un dispositif de formation ont une dimension essentiellement sociale.

Enfin, le travail en coopération entre partenaires implique un transfert de savoir entre eux : l'institution qui possède les savoirs d'ingénierie a besoin des savoirs des différents acteurs pour comprendre la situation locale et les multiples facteurs de son évolution, pour animer une réflexion collective qui permettra de dégager une vision globale commune et proposer des dispositifs d'assistance méthodologique adaptés ; en retour, les acteurs locaux doivent pouvoir bénéficier du transfert des savoirs d'ingénierie.

La conduite de cette démarche implique des méthodes d'ingénierie sociale : analyse des contextes, analyse institutionnelle, identification des acteurs, de leurs représentations et de leurs stratégies, constructions de systèmes de gestion dans une optique de coopération entre partenaires et de transfert des savoirs...

... qui prépare à des activités professionnelles*

... en s'appuyant sur une description de celles-ci qui structurera les objectifs de la formation.

La "fiche descriptive d'activités" (encore appelée "référentiel métier") est un document qui décrit des "situations professionnelles" significatives auxquelles la formation doit préparer. Ce document identifie le secteur d'activité économique, les organisations dans lesquelles s'inscrivent les activités, les missions confiées aux personnes ; il repère et décrit l'ensemble des activités exercées dans le cadre du travail et les relations fonctionnelles avec d'autres personnes ou organisations.

Il prend en compte, a minima, trois composantes :

1. **les activités exercées** ;
2. **les situations professionnelles** qui permettent d'identifier les relations entre l'individu et son environnement et le système social et économique ;
3. **les changements prévisibles** (organisationnels, technologiques, économiques, commerciaux, socioculturels...) susceptibles d'influencer à l'avenir sur les situations professionnelles.

Le référentiel métier permettra ensuite d'élaborer les objectifs pédagogiques de la formation dans une logique différente : celle de l'apprentissage à des activités professionnelles en utilisant des méthodes pédagogiques appropriées.

* Les termes d'"emploi", de "métiers", correspondent à la réalité de pays industrialisés, c'est pourquoi nous utiliserons le terme d'activité professionnelle d'acception plus large. L'activité professionnelle est définie comme l'ensemble des activités finalisées qu'une personne exerce régulièrement pour gagner sa vie, faisant appel à des compétences particulières dans un contexte professionnel donné.



Les fonctions clés pour la conception d'un dispositif de formation professionnelle

La conception

1. Identifier et analyser la demande du commanditaire qui :

- révèle les enjeux du projet et son contexte (politique, économique, social, culturel, éducatif...) dans les grands axes stratégiques de développement du pays, la région, l'entreprise...
- définit les termes de référence de la demande, les effets et résultats attendus à l'issue du projet notamment en terme d'emplois et de qualifications, l'identification des différents partenaires et des acteurs concernés et de leurs stratégies, les textes de référence et la réglementation en vigueur.

2. Elaborer un processus de conduite de projet qui :

- permette de vérifier que la demande a été clairement identifiée, que les termes de référence sont compris et partagés entre partenaires, pour éventuellement les retravailler ;
- énonce les bases méthodologiques et les compétences mobilisées par l'équipe de projet ;
- formalise un processus évolutif de travail caractérisé par l'identification des différents acteurs du projet, les fonctions, les objectifs opérationnels, les étapes, les moyens, les outils, les résultats prévus et les modalités de leur compte rendu, les échéances ;
- définit et répartit les fonctions de pilotage, de production, de régulation, de validation des résultats en dissociant instances politiques et techniques ;
- arrête les modalités d'évaluation du projet.

3. Contractualiser la conduite du projet avec le commanditaire et les principaux partenaires du projet en s'appuyant sur un cahier des charges résultant des travaux précédents.

La conduite de l'action

1. Construire un diagnostic du dispositif de formation qui :

- ♦ analyse la demande, les besoins en compétences actuelles et futures des organisations et des personnes par :
 - la description du secteur professionnel concerné (revue de secteur, analyse des systèmes agraires...)
 - l'identification des facteurs d'évolution du secteur et leurs conséquences sur les activités, les métiers et les compétences à mettre en œuvre aujourd'hui et à l'avenir ;
- ♦ analyse le dispositif de formation actuel : points forts, points faibles, contraintes, opportunités, adaptation aux besoins de formation, offre de formation concurrentielle... pour l'ensemble des ressources mises en œuvre (infrastructures, ressources humaines, financements, compétences, pratiques pédagogiques...)
- ♦ produise un diagnostic sur le dispositif actuel de formation quand à sa capacité à répondre à la demande sur la base d'un document d'analyse discuté et négocié entre les différents acteurs ;
- ♦ propose des scénarios de projet, identifiant les différentes conséquences induites, notamment les ressources mobilisées ;

A cette étape les résultats doivent permettre au commanditaire d'apprécier : l'opportunité de maintenir, d'aménager, ou de restructurer le dispositif de formation, la nature des travaux à engager et leur faisabilité.

2. Concevoir un dispositif de formation qui :

- ♦ assure l'adaptation des formations aux réalités de l'emploi et des activités en milieu rural ;
- ♦ définit et quantifie les différents publics du dispositif de formation : secteur d'activité, organisations employeuses, activités professionnelles ;
- ♦ formule des hypothèses sur les flux d'apprenants et le planifie en tenant compte des besoins ;
- ♦ élabore un (des) référentiel(s) de formation (programme) sur la base de la description des situations professionnelles ;
- ♦ élabore les objectifs pédagogiques de la formation ;
- ♦ formule des recommandations pédagogiques : modalités d'organisation, déroulement, progression pédagogique, situations et outils pédagogiques...
- ♦ définit les modalités de certification (conditions d'obtention du certificat ou du diplôme en cohérence avec la réglementation existante) ;
- ♦ définit les moyens nécessaires en personnels, infrastructures, équipements et financements ;
- ♦ planifie les différentes phases de réalisation : constructions, achat de matériel, mise en place des ressources humaines, organisation des structures ;

3. Proposer des modalités de suivi et de contrôle pour s'assurer de la conformité de la mise en œuvre du dispositif de formation et mettre en place les ajustements nécessaires.

L'évaluation de l'action

Analyser les documents produits, les résultats en rapport avec le cahier des charges notamment en matière d'acquisition de compétences des activités et métiers considérés, assurer les ajustements en fonction des évolutions de la situation...

L'expertise en "ingénierie des dispositifs de formation"

La conduite d'activités d'appui et de conseil pour la création ou la rénovation de dispositifs de formation est susceptible de se heurter à de nombreuses difficultés. Par exemple : l'insuffisance de références statistiques et de documentation, des "métiers" qui ne sont pas nécessairement bien identifiés mais au contraire des activités extrêmement variées dont il faut pouvoir comprendre les logiques et les complémentarités, la structuration différente des groupes d'acteurs avec des références et des logiques économiques, sociales, culturelles variées. Ces difficultés peuvent aussi concerner le transfert de compétences des experts extérieurs vers les acteurs locaux qui sont chargés d'assurer le développement et la pérennité des dispositifs de formation.

L'ensemble de ces difficultés exige des intervenants extérieurs la mise en œuvre de démarches dynamiques, interactives, dans lesquelles il faut tout à la fois : apprendre à connaître la culture de la société dans laquelle on intervient, effectuer l'auto-analyse de sa pratique permettant la réflexivité, c'est à dire le retour sur son comportement, son attitude, son activité, ses outils d'analyse. Il faut également énoncer mutuellement ses références méthodologiques pour pouvoir co-construire, avec ses partenaires, une culture commune de conduite de projet.

Quelques pistes pour la conduite de l'action

La création ou la rénovation d'un dispositif de formation exige : une adaptation aux évolutions socio-économiques, une réflexivité sur les démarches en cours qui assure l'intervention des acteurs dans le projet lui-même et permette de transférer un savoir d'ingénierie aux partenaires. Il faut donc imaginer des démarches et outils de pilotage qui assurent des ajustements sur la base d'un contrôle continu et commun des résultats obtenus, mais aussi le transfert progressif du savoir d'ingénierie.

Ils peuvent être :

- ♦ **des démarches de coopération** entre tous les acteurs locaux pour qu'ils construisent ensemble les éléments de leur propre développement ;
- ♦ **la reformulation des demandes** pour s'assurer, entre partenaires, de la même compréhension du problème ;
- ♦ **l'organisation de processus d'information** (document d'étape, cahier des charges, dossiers techniques...), de concertation, de négociation, de décision, entre partenaires du projet qui permettent une dynamique sociale, la réactivité des acteurs locaux et le développement de leurs propres capacités d'organisation.

A qui s'adresser pour approfondir les différents éléments de cette démarche ?

Différents organismes français, publics et privés, peuvent vous aider dans la conduite d'activités d'appui. A votre demande, le Bureau de la formation professionnelle et de l'enseignement technique du ministère des Affaires étrangères et le Bureau coopération internationale du ministère de l'Agriculture de l'Alimentation de la Pêche et des Affaires rurales vous mettront en relation avec les professionnels français susceptibles de vous apporter un conseil dans ce domaine.

➤ MAE - Bureau de la formation professionnelle et de l'enseignement technique

20, rue Monsieur 75700 PARIS 07 SP
Tél : 33 (0)1 53 69 31 22 - Fax : 33 (0)1 53 69 41 32

➤ MAAPAR - Bureau Coopération Internationale

1 ter, avenue de Lowendal 75700 PARIS 07 SP
Tél : 33 (0)1 49 55 52 39 - Fax : 33 (0)1 49 55 50 68
fopdac.bci@educagri.fr

- Pôle National de Coopération Internationale

1101, avenue Agropolis - BP 5098 - F 34033 Montpellier Cedex 01
Tél : 33 (0)4 67 61 70 59 ou 33 (0)4 67 61 70 08 - Fax : 33 (0)4 67 61 70 67
bernard.cavaille@educagri.fr - martin.weiss@educagri.fr



Documents à consulter

- Centre International de Formation. **"Développement du système de formation professionnelle et technique - Guide pratique"** - 1998.
- Ministère des Affaires étrangères, Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation de la Pêche et des Affaires rurales, et Agropolis. Sous la direction de Alain Maragnani. **"Ingénierie des dispositifs de formation à l'international - Quelle démarche? Quelle organisation? Quelle offre?"** Educagri éditions - 2000.
- Debouvry P., Granié A.M., Maragnani A., Metge J., **"Formations rurales à l'international - Méthodes et outils"** Educagri éditions - 2003.
- Actes des journées d'études **"Ingénierie des dispositifs de formation à l'international"**, contributions, articles et documents consultables et téléchargeables sur www.agropolis.fr/formation/ingform.htm