

# Les éléments clés d'une démarche d'ingénierie des dispositifs de formation agricole et agroalimentaire à l'international

**Pierre Debouvry** – Socio-économiste

**Alain Maragnani** - Inspecteur de l'enseignement agricole chargé de la mission de coopération internationale

## 1/ NOUVELLES DEMANDES – NOUVELLES NOTIONS.

Dans les années 80, les experts et formateurs engagés dans la formation de formateurs de l'enseignement agricole de différents pays africains<sup>1</sup> utilisèrent des méthodes d'intervention liées à la « **pédagogie par objectifs** » alors très utilisées dans la formation professionnelle en France et dans les pays industrialisés. Elle fut progressivement remplacée (1989-1991) par la notion « **d'ingénierie de formation** » qui permettait de mieux prendre en compte les nécessaires liaisons entre les réalités du monde rural, les évolutions des activités et des métiers ruraux, dans la mise en place de formations agricoles et rurales rénovées<sup>2</sup>.

Dans la réflexion sur l'adaptation des formations agricoles, la prise en compte de la **dimension nationale et de masse** de celles-ci émergea entre 1990 et 1994 au travers des travaux réalisés par un bureau d'études (CINAM) à la demande soit de la Banque Mondiale (avec ou non mobilisation de fonds fiduciaires français), soit du Fonds d'investissement de la FAO sur commande de la Banque Mondiale. Ils permirent de prendre pleinement conscience de la crise profonde des appareils africains de formation agricole - jusqu'alors essentiellement centrés sur les besoins en personnel des fonctions publiques - et de la nécessité de les **reconstruire en les recentrant sur les producteurs et productrices en prenant en compte la dimension quantitative de la question.**

Le document « **Initiation à l'ingénierie de formation pour le développement** »<sup>3</sup> réalisé en 1996, sur des financements du ministère de la Coopération et du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, utilisé pour la conduite de séminaires pour des formateurs et des responsables de services de formation au Burkina Faso, au Cambodge, au Sénégal et en France, l'étude « **Bilan et perspectives des actions d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international** »<sup>4</sup> (1998) réalisée à la demande de la DGER et **l'organisation des Journées d'études DGER<sup>5</sup> / Agropolis «Ingénierie de formation pour les Pays en développement** » (1995, 1996, 1997) puis « **Ingénierie des dispositifs de formation à l'international** (1999, 2000) contribuèrent à l'émergence de la notion « **d'ingénierie des dispositifs de formation** ». Celle-ci intègre à la fois la dimension « macro » (appareil national) et la dimension « micro » (dispositif local) dans une démarche générale où la formation est reliée aux évolutions économiques, démographiques et sociales générales, aux caractéristiques des métiers et des activités en milieu rural et aux interventions des différents acteurs du milieu rural dans la conduite d'un projet de développement.

La commande (1999) du **ministère de l'Agriculture et de l'Elevage de Côte d'Ivoire pour la restauration de son appareil éducatif agricole**, sur financement FAC, Banque Mondiale et Fonds Fiduciaires Français, faite au consortium CNEARC-ENESAD-ENFA, fut l'occasion de tester « *in situ* » le nouveau concept et d'accélérer la réflexion méthodologique. La fin prématurée de cette expérience (coup d'Etat entraînant la suspension des financements) ne permit malheureusement pas de passer à la phase de mise en place des dispositifs de formation proposés. Néanmoins, les travaux de conception effectués au cours de la phase de diagnostic ont permis de :

<sup>1</sup> Exemples : rédaction des programmes de l'enseignement agricole camerounais par le BDPA ; création par le CNEARC, en collaboration avec l'ENFA et l'INPSA, de cycles de formation de formateurs en 1984.

<sup>2</sup> L'**ingénierie pédagogique** est liée à la réalisation de la séquence de formation proprement dite.

<sup>3</sup> DEBOUVRY.P, GRANIE.A.M, MARAGNANI.A, METGE.J. « *Ingénierie de formation pour le développement* ». ENGREF-ENFA-CINAM. 1996.

<sup>4</sup> MARAGNANI.A, RANGEARD.M.S, TEISSIER.J.L. « *Bilan et perspective des activités d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international* ». DGER / FOPDAC. Janvier 1999.

<sup>5</sup> Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

1. Démontrer l'intérêt de ***l'analyse des systèmes agraires*** pour connaître le milieu, ses évolutions agronomiques, économiques et sociales ;
2. Mettre en œuvre et tester des situations d'écoute, d'échange, de négociation, entre tous les acteurs du projet qui contribuent à **la construction sociale des besoins et de « pré identifier » les évolutions des activités et des métiers** ;
3. Démontrer la nécessité de la création d'un **dispositif permanent d'identification, d'analyse et de diagnostic des évolutions des activités, des métiers, des besoins de formation et de construction de la demande de formation** notamment par la mise en place d'un réseau de spécialistes locaux ;
4. Mettre en évidence l'intérêt d'un réseau de **centres de ressources opérationnels** avec recours à la micro-informatique et aux liaisons Internet ;
5. Révéler l'extrême difficulté à mettre au point une **organisation déconcentrée** de l'administration de l'enseignement agricole qui ne dégénère pas en « *usine à gaz* » et qui permette une large participation des différents acteurs concernés ;
6. Tester et démontrer la nécessité d'opter pour une méthodologie qui participe à la **structuration sociale, à la maîtrise par les acteurs locaux du développement de leur territoire et à la formation des différents acteurs au travers la conduite du projet** ;
7. Insérer l'ensemble de la réflexion et de l'action dans une **logique de projet** .

Les journées d'études « ***Ingénierie des dispositifs de formation à l'international*** » ont également permis une montée en maturité de cette notion et de faire sortir progressivement de la confidentialité les travaux engagés : ouverture à un public institutionnel plus large (établissements de la DGER, ministère des Affaires étrangères, de l'Education nationale, Agence Française de Développement, Banque Mondiale, FAO...), appel à des conférenciers de dimension internationale dans le domaine des ingénieries de formation et des dispositifs, multiplication des échanges entre intervenants notamment par la rédaction de fiches de description de projets pour préparer les journées d'études mais aussi d'articles dans un ouvrage collectif<sup>6</sup>.

Cette évolution au sein d'une Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche **désireuse d'affirmer sa mission de coopération internationale**, les réformes institutionnelles de la coopération française (absorption du Ministère de la Coopération par le Ministère des Affaires Etrangères), l'évolution des relations avec les institutions internationales de développement (Banque Mondiale, FAO...) et la demande accrue des pays des différents champs (PECO, ZSP, francophonie) ont abouti à la mise en place d'un **groupe de travail MAE / MAP « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international »** chargé d'élaborer des propositions de structuration de l'expertise française à l'international. Les premiers échanges et travaux de ce groupe de travail pendant l'année 2000 / 2001 ont illustré la grande hétérogénéité des perceptions qu'avaient les uns et les autres du contenu de la notion d'ingénierie des dispositifs de formation.

L'envoi en avril 2001 à des personnes physiques ou morales, « *short listées* » par le Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle de la **République de Guinée**, sur financement de l'Agence Française de Développement, d'un premier « **Dossier d'appel d'offres de services de consultants pour l'étude de faisabilité du projet de rénovation de trois écoles nationales d'agriculture et d'élevage** » marque une nouvelle étape, à savoir : le passage d'un thème de réflexion circonscrit à quelques personnes, relevant pour l'essentiel de la fonction publique, à **celui de nouveau produit du marché des études et projets**.

Les réflexions, études, actions de terrain, confrontations d'expériences, amènent à préciser progressivement les différents éléments composant une démarche d'ingénierie des dispositifs de formation. Le sous-groupe de travail<sup>7</sup> chargé de l'élaboration d'un mémento a identifié trois éléments clefs structurant la démarche d'ingénierie de dispositifs de formation à l'international :

1. **Une logique de préparation à des activités professionnelles ;**
2. **Une logique de projet ;**
3. **Une logique sociale.**

<sup>6</sup> « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* » sous la direction de MARAGNANI.A. Educagi Editions. 2000.

<sup>7</sup> Pierre DEBOUVRY, Gérard GABORIAUD (FAFSEA), Anne-Marie GRANIE (ENFA), Alain MARAGNANI (Inspection de l'Enseignement Agricole), Dominique RAGOT (CCADIFA).

## 2/ UNE LOGIQUE DE PREPARATION A DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES.

La situation économique et sociale du secteur agricole et agroalimentaire de très nombreux pays connaît des évolutions rapides liées à une **urbanisation accélérée** 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** qui exige que la production agricole soit plus économe en ressources et plus soucieuse de ses conséquences sur l'environnement.

Dans l'ensemble des pays, les évolutions du secteur agricole et agroalimentaire 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 **forte poussée démographique** entraînant une montée des densités de population, générant une obsolescence des systèmes de production, une crise environnementale et un grave problème d'insertion professionnelle des jeunes générations de plus en plus nombreuses.

**Les activités liées à la production et à la transformation des produits agricoles et alimentaires évoluent très rapidement exigeant de centrer nos interventions d'appui et de conseil en formation sur les évolutions prévisibles des métiers et activités et des compétences qu'ils exigent.**

Pour pouvoir préparer à des activités professionnelles<sup>8</sup> on s'appuiera sur un descriptif de celles-ci (appelé « référentiel métier » ou « fiche descriptive d'activités ») qui va permettre de structurer les objectifs et les contenus de la formation à mettre en place. Ce document décrit des situations professionnelles significatives auxquelles la formation doit préparer. Il identifie le secteur d'activité économique, les organisations dans lesquelles s'inscrivent ces activités, les missions confiées aux personnes dans ce contexte ; il repère et décrit l'ensemble des activités développées ainsi que les relations fonctionnelles avec d'autres personnes ou organisations. Il prend en compte, à minima, trois composantes ;

1. Les activités professionnelles proprement dites ;
2. Les « situations professionnelles » permettent d'identifier les relations entre l'individu et son environnement et le système social et économique dans lequel s'inscrivent ses activités professionnelles ;
3. Les changements prévisibles (facteurs organisationnels, technologiques, économiques, commerciaux, socioculturels...) susceptibles d'influencer à l'avenir le contenu des situations professionnelles.

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

Si cette logique de préparation à des activités professionnelles apparaît indispensable en rapport aux évolutions rapides des situations économiques et sociales, il faut éviter l'excès d'une démarche développant « la procédure » au dépend des objectifs du projet et des intérêts de ses acteurs ! **Les différents éléments d'une démarche d'ingénierie de formation (analyse des activités, des compétences, définition des objectifs de formation) ne sont pas une fin en soi mais des outils pour une action qui se conduit dans le cadre d'un projet de développement.**

## 3/ UNE LOGIQUE DE PROJET DE DEVELOPPEMENT.

La forte demande potentielle concernant des dispositifs de formation agricole de nombreux pays en développement, quasiment tous « **à refonder** » après la défonctionnarisation des

---

<sup>8</sup> **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.

débouchés et les déflations massives, peut, si elle est « solvabilisée » par les bailleurs de fonds (BM, UE, AFD, KFW, etc.), générer rapidement un important marché.

**L'ingénierie de projet**, outil de concrétisation, est indissociable du concept « ingénierie des dispositifs » qui se veut opérationnel (les deux concepts sont consubstantiels), d'autre part le projet constitue, actuellement et vraisemblablement pour longtemps encore, la seule voie permettant de trouver les financements d'actions de création ou de rénovation de dispositifs de formation agricole.

### 3.1/ QU'EST-CE QU'UNE LOGIQUE DE PROJET ET QUELLES SONT SES CONSEQUENCES ?

Initialement, le **projet** était défini par leurs concepteurs<sup>9</sup> comme une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçue pour atteindre certains objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget donné au cours d'une période de temps donnée. Les projets font généralement partie **d'un sous-programme ou d'un programme**.

La démarche d'ingénierie de projet, quelle que soit sa forme, doit permettre d'apporter des réponses à trois questions essentielles :

1. **Quelle part des ressources nationales consacrer à l'enseignement agricole ?**
2. **Quelle répartition de ces ressources, sous entendu quel dispositif, permet d'obtenir les meilleurs résultats ?**
3. **Quels sont les risques encourus avec ce dispositif en termes de mise en œuvre, d'impacts socio-économiques de court, moyen et long termes, d'incidences sur les finances publiques (endettement, poids des charges récurrentes).**

Un document de projet doit pouvoir être soumis à l'analyse de spécialistes financiers qui, en dernière instance, compareront des utilisations de ressources et des revenus ou des avantages escomptés étalés sur une certaine période de temps. Pour en arriver à ce stade, il faudra au préalable qu'ils puissent, au travers du projet présenté, **analyser la réalité des besoins de formation, les conditions juridiques et fiscales, les ressources en hommes, les schémas d'organisation prévus et la programmation, l'estimation des coûts d'investissement et de fonctionnement, les financements envisageables, les évaluations des avantages attendus**.

Un projet de dispositif de formation doit lui même comporter trois éléments : une vision d'avenir, une démarche sociale, une programmation.

#### 31.1/ Une vision d'avenir.

Un projet de formation se situe dans des perspectives d'un futur lointain : **à long terme** (20-30 ans) un appareil éducatif agricole national doit permettre de préparer et perfectionner les ressources humaines du secteur agricole. Quel(s) mode(s) de production le pays entend-il développer au niveau national ou régional ? (très petites à petites unités péri-urbaines ? petites ou moyennes exploitations familiales ? périmètres irrigués de production sous statut coopératif ? entreprises privées moyennes ? agro-industries ? etc...). Les choix qui seront faits préfigureront la configuration du monde rural à long terme et sont de ce fait éminemment politiques et ne peuvent en aucun cas relever des « *appuis extérieurs* ». Toutefois, il convient de souligner **l'interrelation entre ces choix de société et le schéma d'organisation du dispositif à créer ou à rénover**. A titre indicatif, après la décision politique de rénovation d'un dispositif, il faut compter 1 à 2 ans de mise en place (définition des programmes, formation des enseignants, mise en place des infrastructures), 3 ans de formation (pour un cycle de BTA), 2-3 ans en « *situation de poste* » des premiers diplômés, soit 6 à 8 ans avant de pouvoir évaluer la pertinence des premières formations et éventuellement « *rectifier le tir* ».

#### 31.2/ Une démarche sociale.

On ne construit pas un dispositif de formation comme on construit un pont. L'accent doit être mis sur le « **qui ?** » et le « **comment ?** » : Avec qui et comment le projet va-t-il être 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 du dispositif seront-ils également associés à sa mise en œuvre ? Comment participer à la construction des besoins de formation des différents acteurs ? Avec qui et comment la démarche de formation va-t-elle être construite ? Avec qui et comment les programmes vont-ils être élaborés ? Comment les personnels vont-ils être formés ?

<sup>9</sup> « *Suivi et évaluation. Principes directeurs pour le développement rural. Equipe spéciale du CAC des Nations Unies sur le développement rural* ». Rome. Décembre 1984.

De par ses objectifs, mais aussi de par leur nature même, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'un projet de formation ont une dimension profondément sociale : aussi bien en termes de structuration sociale des groupes d'acteurs du projet, qu'en termes de formation de chacun de ces acteurs. (Cf. § 4).

### **31.3/ Une programmation.**

Faisant intervenir de multiples disciplines et opérateurs, un projet de dispositif de formation doit être rigoureusement monté (contenu, programmation, budget, financement, etc.). Les méthodes de préparation et de mise en œuvre d'un projet de dispositif de formation exigent une démarche dans laquelle les différents acteurs concernés interviennent dans la démarche elle-même et la question est alors de faire concilier ces démarches sociales, constructives, nécessairement itératives et souples, avec la rigueur d'un exercice de programmation.

## **3.2/ QUELLES EXPERTISES ENTRENT DANS UNE DEMARCHE D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION AGRICOLE ?**

Les demandes de création ou de rénovation de dispositifs de formation concernent aussi bien des formations diplômantes (professionnelle, technique ou supérieure), professionnelle continue (promotionnelle, de mise à niveau, d'adaptation de poste), la formation à distance (diplômante ou continue), la vulgarisation conseil que les systèmes d'information... Cette énumération illustre le large spectre des demandes potentielles.

Par ailleurs, **un dispositif de formation est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction fonctionnant dans un but déterminé et dans un environnement donné**, en d'autres termes il s'agit d'un **système complexe**. Ses composants constituent également des sous-systèmes qui peuvent avoir un caractère « **logistique** », « **éducatif** », ou « **pédagogique** » correspondant à autant d'expertises spécifiques.

### **32.1/ Un domaine « logistique » :**

- ingénierie de projet appliquée à la création ou la rénovation de dispositifs de formation agricole ;
- économie de l'éducation (analyse des postes « éducation » du budget national en fonction des débouchés, analyse des performances d'un dispositif...)
- planification à moyen et long termes de la gestion des ressources humaines du secteur agricole ou par sous-secteurs (IAA, PME, exploitation familiale, administration...)
- administration, comptabilité, finances et « matériel » d'un dispositif de formation ;
- organisation et management des structures ;
- gestion des ressources humaines du dispositif (établissements, administration générale...)
- différentes disciplines du BTP ;
- différentes expertises en matière informatique, documentation...

### **32.2/ un domaine « éducatif » :**

- ingénierie de formation ;
- droit et réglementation de l'enseignement ;
- formation des personnels du système éducatif ;

### **32.3/ Un domaine « pédagogique » :**

- ingénierie pédagogique ;
- documentation et centre de ressources ;
- presse écrite, orale, télévisée, internet ;

Cette liste explique l'extrême difficulté rencontrée pour essayer de trouver des « dénominateurs communs » entre tous les « spécialistes » et met en évidence la **diversité des disciplines abordées**. Elle relativise l'importance de la part strictement « ingénierie de

**formation** » dans une démarche globale d'ingénierie des dispositifs de formation sans toutefois la remettre en cause parce qu'elle fonde la liaison entre la formation et les activités professionnelles (Cf. § 2). Elle met par contre en évidence l'importance des **nouvelles technologies de communication**, de **l'économie de l'éducation et du BTP** et la **nécessité d'élargir nos capacités et réflexions à ces disciplines sous des formes à définir**.

### 3.3/ QUELLES SONT LES PRINCIPALES PHASES D'UN PROJET DE CREATION OU DE RENOVATION D'UN DISPOSITIF DE FORMATION AGRICOLE ?

Les différentes structures de financement ont arrêté un certain nombre de règles en matière d'identification, de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation de projets. Jadis conçues selon un strict découpage linéaire (*orientations du Plan, conception du projet, exécution, évaluation*), elles ont évolué vers, d'une part des **phases d'identification** moins contraignantes pour la future exécution parce que moins détaillées et moins rigides et, d'autre part, des phases de réalisation plus dynamiques au travers d'un processus de « *mise en œuvre-suivi et évaluation périodiques avec ajustements* » permettant de **finaliser la construction du projet** au fur et à mesure de son déroulement.

Il convient d'insister sur le fait qu'en matière d'ingénierie des dispositifs de formation agricole, plus particulièrement des dispositifs de formation professionnelle, il existe peu de références validées et qu'il convient de s'orienter vers un phasage laissant, à chaque étape, une grande marge de manœuvre pour adapter le projet aux réalités. A titre indicatif, compte tenu des pratiques en place, nous présentons un « **cycle de projet de restauration ou de création de dispositif de formation agricole** » incluant les phases suivantes.

#### PHASE I : PLANIFICATION ET/OU PROGRAMMATION.

Cette étape préliminaire est d'abord une **phase d'identification des stratégies à développer au travers du projet** de création ou de rénovation de dispositifs de formation agricole. Elle doit permettre de mettre en évidence les objectifs généraux de la politique économique, les orientations des programmes agricoles en cours et les stratégies arrêtées en matière de devenir des populations rurales. Elle doit également être l'occasion de faire une synthèse des stratégies éducatives existantes, des dispositifs en place, des flux et des coûts par niveau et grand secteur d'activité économique, du poids du système éducatif sur le budget national et plus particulièrement du dispositif de formation agricole, des perspectives démographiques et de leurs conséquences en termes de cohortes prévisionnelles à scolariser et à insérer dans la vie active. Le traitement de l'ensemble de ces informations doit permettre de mettre en évidence la problématique de la formation agricole en termes **macro-économiques**.

Cette étape doit également **inscrire le futur projet dans le cadre des réalités locales dans une perspective historique** : conditions agro-écologiques, socio-économiques, dispositifs éducatifs, dispositifs agricoles, demande des acteurs locaux, demande des producteurs et productrices (par catégorie d'exploitations). Ce chapitre, de niveau **micro**, doit permettre d'identifier les bases techniques, économiques, financières et sociales susceptibles de mobiliser les acteurs locaux sur la conduite du projet.

La « *revue de sous-secteur des formations rurale des acteurs locaux* » est le produit de cette phase préliminaire. Elle doit permettre de faire le point de la situation existante (**évaluation ex-ante**) en termes quantitatifs et qualitatifs des **offres actuelles de formation et demandes présentes et futures pour mesurer le niveau de pertinence du dispositif** en place par rapport aux enjeux identifiés, aux choix politiques en matière de devenir des populations rurales et arrêter **les grands axes stratégiques à développer à moyen et long terme (5-10 ans)**.

#### PHASE II : LA PREIDENTIFICATION.

Cette première étape du cycle de projet s'inscrit dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées à l'issue de la phase de programmation. Elle a pour **buts** de :

1. Cadrer le projet ;
2. Présenter les différentes configurations possibles ;
3. Dégager un schéma général d'organisation.

Au niveau des **informations relatives aux réalités locales** les travaux de la phase de programmation, insuffisants notamment en termes de perceptions des acteurs et de leurs réalités quotidiennes, doivent être repris au travers :

- d'une série de travaux d'analyse-diagnostic des situations agraires et des opérations de développement agricole passées et en cours pour aboutir à un **zonage géographique des problématiques** dans une perspective de mise en place d'un dispositif régionalisé ;
- de **réalisation d'ateliers régionaux** utilisant ces analyses des évolutions des systèmes agraires, pour identifier les acteurs en présence et leurs stratégies, étudier les évolutions des activités, des métiers, et participer à la **construction d'une demande sociale de formation entre acteurs du développement local**.

Ces travaux d'analyse et d'ateliers régionaux doivent être l'occasion de commencer la formation des spécialistes nationaux en ingénierie des dispositifs de formation qui deviendront ultérieurement des éléments d'un « dispositif permanent » à créer **de construction des besoins de formation et de de la demande sociale de formation**.

### PHASE III – PREFAISABILITE.

Cette phase a pour objectif essentiel **d'étudier de manière plus précise l'option ou les options retenue(s)** à la fin de l'étape précédente et de faire l'évaluation économique de chacune d'elles. Elle doit permettre d'appuyer la formulation (avec des variantes éventuelles) des caractéristiques techniques, économiques et institutionnelles des dispositifs envisageables dont il faudra ensuite évaluer sommairement les effets prévisibles pour les différentes catégories impliquées et pour la collectivité dans son ensemble. De fait, le rapport de cette phase servira de base à la « demande nationale » aux bailleurs de fonds.

### PHASE IV – FAISABILITE.

Cette étape est le plus souvent conduite sous **la responsabilité directe du ou des bailleurs de fonds** qui contrôlent alors les travaux des phases précédentes et conduisent avec leur personnel la production du document de projet formaté à leurs normes. La clarté des documents de la phase précédente joue un rôle essentiel dans la qualité du rapport de faisabilité.

### PHASE V – LA DECISION.

Cette phase relève de la responsabilité du pouvoir politique qui doit décider de faire ou de ne pas faire tout ou partie du projet qui a été formulé et choisi entre les différentes variantes présentées. La clarté des documents présenté, formulés en termes d'options et d'effets, conditionne largement la pertinence de la démarche.

### PHASE VI – LES APPELS D'OFFRES.

Une fois la décision prise l'Etat, par le canal du « *dispositif de gestion de projet* » mis en place et prévu par le projet, doit établir **les dossiers d'appels d'offres** selon le planning prévu. Il peut être fait appel à des techniciens pour la **rédaction des termes de référence**.

### PHASE VII – LA REALISATION DES INVESTISSEMENTS

Cette phase, première étape de la réalisation à proprement parler, doit aboutir à la **mise en place d'un dispositif opérationnel** dans un délai donné. Elle pourrait se décomposer en **7** composantes, par exemple :

1. Les infrastructures à rénover ou à construire ;
2. Les matériels à rénover ou à acquérir et la formation des utilisateurs ;
3. La réforme des programmes ;
4. La gestion des ressources humaines (recrutement, formation, mise en place) : personnels enseignants, personnels administratifs et comptables, personnels techniques divers (internat, ferme d'établissement...), personnels cadres (responsables du dispositif national, directeurs d'établissements) ;
5. L'organisation interne du dispositif ;
6. La création de centres de ressources régionaux ;
7. Le management du dispositif (organisation déconcentrée, ancrage national et régional...).

## PHASE VIII – LE FONCTIONNEMENT AVEC APPUI EXTERIEUR

Cette phase, deuxième étape de la réalisation à proprement parler, **doit aboutir dans un délai donné à une autonomisation totale du dispositif** par un retrait progressif des appuis des **experts extérieurs**. Elle doit permettre de finaliser, par des « **formations d'adaptation au poste** » et des « **amendements de procédure** », le travail accompli au cours de l'étape précédente.

## PHASE IX – LE FONCTIONNEMENT AUTONOME

Cette ultime étape doit permettre de **mettre à l'épreuve, en situation réelle, le dispositif mis en place** avec encore un appui financier qui devra progressivement disparaître au profit d'un financement national. En principe, au cours de cette dernière phase, l'expertise extérieure devra se limiter à des missions de courte durée, mandatées et commanditées par le bailleur de fonds, pour des **supervisions périodiques ou l'évaluation du programme**.

## 4/ UNE LOGIQUE SOCIALE

**Ingénierie de projet**, l'ingénierie des dispositifs de formation est également une **ingénierie sociale**, parce qu'elle participe au développement « **des capacités de diagnostic, d'organisation, de négociation et d'évaluation mises à la disposition des acteurs locaux pour favoriser le développement des initiatives et soutenir leur mise en œuvre** »<sup>10</sup> en matière de formations agricoles.

### 4.1/ L'ORGANISATION SOCIALE DE LA CONDUITE DU PROJET.

La création, ou la rénovation, de dispositifs de formation agricole se caractérise généralement par **l'ampleur particulière des acteurs concernés par ce type de projet** (cf. § 3.3 sur les différentes phases d'un projet) mais aussi par **la complexité des situations sociales** qui font intervenir un grand nombre de facteurs. Chacun des acteurs, par leurs positions dans le projet, a des objectifs, des centres d'intérêt, des points de vue, des représentations, des contraintes qui diffèrent, voire qui sont contradictoires ! En conséquence, il va être nécessaire de conduire des actions qui permettront :

1. L'identification des acteurs concernés ;
2. L'analyse des activités de chacun d'eux dans l'élaboration et le déroulement du projet ;
3. La définition de leur rôle par rapport au déroulement attendu de la formation ;
4. La détermination des règles de relation entre eux.

Il ne s'agit pas de réaliser directement les actions en assignant un rôle à chacun des acteurs, mais de créer les conditions, de mobiliser les moyens, d'assurer l'appui logistique et l'assistance méthodologique **qui permettront aux acteurs eux-mêmes de préciser leur contribution et la responsabilité de chacun d'eux au bon déroulement du projet et la nature de l'information à faire circuler pour assurer la qualité des décisions, c'est à dire qui leur permette d'organiser les règles sociales nécessaires à la bonne marche du projet, assurant ainsi de former les acteurs dans la conduite même de l'action.**

### 4.2/ LA CONSTRUCTION SOCIALE DES BESOINS DE FORMATION.

**Les besoins de formation**, qui sont au cœur de la démarche de création ou de rénovation d'un dispositif de formation, sont une construction éminemment sociale. Définis comme un « **écart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d'un individu à un moment donné** » (AFNOR) l'analyse de cet écart donne lieu à deux grands types d'approches :

1. Le besoin de formation étant défini comme une **attente de l'individu** par rapport à la société dans laquelle il vit ;
2. Ou le besoin de formation comme une **exigence des groupes sociaux**, notamment des entreprises, par rapport aux individus qu'elles emploient.

Cette double approche des besoins de formation a son origine dans la définition même des besoins laquelle renvoie à la distinction entre une « **situation vécue** » (le travail réel, véritablement effectué dans le poste de travail, qui fait appel aux compétences réelles de la personne et qui va

<sup>10</sup> De GAULEJAC.V, BONETTI.M, FRAISSE.J. « *L'ingénierie sociale* ». Editions Syros. 1995.



donc s'analyser à un niveau individuel ou au niveau d'un petit groupe de personnes) et une « **situation souhaitable** » (le travail prescrit, demandé par l'entreprise, qui fait référence à une organisation collective et économique et qui va donc s'analyser à un niveau social). Si ces deux approches des besoins de formation soulignent leur caractère social (attente des individus par rapport à la société, ou exigence sociale par rapport aux individus), elles demeurent néanmoins très réductrices, pouvant donner lieu à de nombreuses dérives : dans la formulation des attentes des individus (effets de mode, manipulation) ou adaptation plus ou moins brutale des individus à des métiers (taylorisme...).

En conséquence, il s'agit plutôt de participer à la mise en place de méthodes qui soient **susceptibles de prendre en compte aussi bien les intérêts de l'individu que de l'organisation sociale à laquelle il appartient**, intégrant représentations sociales et analyse économiques et sociales pour assurer la construction sociale des besoins de formation. Il faut donc **organiser le croisement, la confrontation**, entre :

- L'analyse des contraintes de développement de l'environnement économique et les évolutions prévisibles des emplois et des métiers ;
- Et les projets de développement personnel, les stratégies et les motivations des individus ou des groupes d'individus.

L'organisation de cette confrontation, entre individus, entre groupes sociaux, entre acteurs, en tout premier lieu au sein des projets locaux, mais aussi dans des ateliers régionaux, voire nationaux, réunissant les différents acteurs du projet, doit leur permettre d'améliorer leur compréhension des situations professionnelles et sociales et leur analyse des évolutions prévisibles, de se repositionner et préciser leur vision de l'avenir, d'élaborer enfin des stratégies dans laquelle la formation leur assurera d'atteindre leurs objectifs réciproques.

Cette approche de construction sociale des besoins de formation doit également assurer la définition **des méthodes et outils d'ingénierie de projet appliqués à la formation** (croisement des analyses micro et macro notamment économiques, démographiques, des systèmes agraires, d'un diagnostic local et d'un diagnostic externe **pour aboutir à un diagnostic concerté entre acteurs**, l'analyse des cultures des institutions intervenant dans le projet, des acteurs sociaux et de leurs objectifs et stratégies (d'où l'importance de l'analyse des représentations sociales et l'intérêt de l'outil « d'entretien semi-directif »). Elle définira également **les contenus de chacune des étapes** qui vont permettre d'aboutir à la rédaction d'un projet de création ou de rénovation d'un dispositif de formation (préidentification, préféabilité, réalisation, fonctionnement, suivi-évaluation).

#### 4.3/ QUELLES RELATIONS SOCIALES ENTRE ACTEURS DU PROJET ?

La question des formes de la relation sociale entre les différents acteurs du projet de création ou de rénovation des dispositifs de formation est donc tout à fait fondamentale dans la mesure où il s'agit tout à la fois de conduire un projet impliquant des acteurs différents et complémentaires mais aussi de construire socialement les « besoins de formation ».

En matière de formations rurales, **les projets proviennent essentiellement de « l'extérieur »**, ne serait-ce qu'à cause du coût élevé que représente la mise en œuvre de tout dispositif de formation dont le développement ne peut être assuré qu'avec l'engagement financier, ou au moins partiel, de la puissance publique si l'on veut qu'il s'adresse à la très grande majorité des producteurs et productrices agricoles. De plus, la création ou la rénovation de dispositifs de formation, qui sont des projets de long terme, exigent non seulement des analyses fines de la situation actuelle mais aussi l'élaboration d'anticipation quantitatives et qualitatives qui ne peuvent être conduites que par des institutions d'une certaine taille compte tenu de l'importance des informations à rassembler et des analyses à conduire à moyen et long terme.

Mais **la création, ou la rénovation de dispositifs de formation, exigent également l'intervention des différents acteurs concernés par la formation et notamment les bénéficiaires dans la définition des principales caractéristiques du projet** : finalités, méthodes, contenus... Les producteurs et productrices agricoles ont des attentes vis à vis de la formation, notamment qu'elle leur donne les moyens de leur autonomie en leur permettant de raisonner leurs objectifs et les conditions de leurs productions dans des conditions économiques et sociales en constantes évolutions. La mise en œuvre de ces projets participe ainsi à la structuration et l'organisation sociale autour de la conduite d'un projet commun aux différents types d'acteurs concernés.

Il convient d'initier des démarches de coopération entre les différents types d'acteurs, groupement d'individus ayant des intérêts communs et associés dans l'action (groupements

paysans, coopératives, organismes de développement, administration publique, commanditaires, financeurs), pour qu'ils **construisent ensemble, dans un processus contradictoire, les éléments de leur propre développement**. Ces démarches sont caractérisées par au moins trois critères spécifiques :

1. Dans une relation entre « partenaires »<sup>11</sup>, les différences entre ceux-ci sont explicitées et reconnues comme telles, ce qui conduit à la réalisation d'opérations spécifiques : la **reformulation de la demande** pour s'assurer entre partenaires de la même compréhension du problème, la production et la **mise en circulation d'objets intermédiaires**<sup>12</sup> (document d'étape, cahier des charges, dossiers techniques...) qui vont permettre des négociations et des arbitrages entre les différents acteurs aux logiques et objectifs différents, et la **mise en œuvre de boucles d'itération** permettant la réactivité des partenaires.
2. La mise en place de dispositifs, de structures qui permettent **d'organiser les processus d'information, de concertation, de négociation, de décision**, entre les différents partenaires du projet qui leur permettent de développer une dynamique sociale et leurs propres capacités d'organisation ;
3. Le travail en coopération implique également un **transfert de savoir** entre les différents partenaires du projet : l'institution qui possède le savoir d'ingénierie a besoin des savoirs des différents acteurs locaux pour comprendre la situation locale et les multiples facteurs de son évolution, pour élaborer collectivement une vision globale commune et proposer des dispositifs d'appui et d'assistance méthodologique adaptés ; en retour, les acteurs locaux doivent pouvoir bénéficier du transfert du savoir d'ingénierie.

## 5/ EN CONCLUSION.

Les projets de création ou de réforme de dispositifs de formation agricole doivent s'intégrer dans des **politiques de développement agricole** propres à chaque pays. Ils feront chacun appel à un **grand nombre d'expertises** devant intervenir sous des **formes diverses** (mission de longue durée, mission ponctuelle courte en individuel ou intégré dans des équipes temporaires multidisciplinaires, etc.) aux différentes étapes d'un projet. Ceci représente une multitude d'interventions potentielles dont il faut assurer à la fois la **coordination** et vérifier le **caractère convergent tout en veillant à l'adaptation aux spécificités de chaque cas**. La maîtrise d'un tel exercice ne peut être le fruit de la seule « *bonne volonté* ». Pour être présent à « *l'international* » dans un domaine où une forte demande devrait se développer à l'avenir, il faut :

- Identifier les **étapes** et les principales **spécialisations** nécessaires pour développer une telle démarche (y compris l'économie de l'éducation et le BTP) et construire une **méthodologie coordonnée des interventions** ;
- **Préciser les méthodes et outils susceptibles de participer à la réalisation de projets** dans leurs différentes composantes d'ingénierie : de formation, de projet et sociale ;
- Identifier les **spécialistes** « *candidats à l'international* » et les engager dans une démarche de professionnalisation ;
- Identifier et professionnaliser des « **assemblés** » (institutions et individus) capables de conduire telle ou telle phase d'un projet.

*Pierre Debouvry – Socio-économiste*

*Alain Maragnani - Inspecteur de l'enseignement agricole chargé de la mission de coopération internationale - tél/fax: 04.67.61.70.18 - alain.maragnani@educagri.fr*

<sup>11</sup> LE BOTERF.G. « *Quelle spécificité pour les activités d'ingénierie à l'international ?* ». In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* ». Educagri - éditions. 2000.

<sup>12</sup> GRANIE.AM. « *La production d'outils intermédiaires et la mise en œuvre de boucles d'itération* ». In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* ». Educagri - éditions. 2000.