

# JOURNEES INTERNATIONALES SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

12-13 NOVEMBRE 2007 - UNESCO PARIS

## LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU CŒUR DES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT

### ATELIER N°2

#### TOUTES LES ACTIONS DE COOPERATION CONTRIBUENT-ELLES AUX POLITIQUES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ?

#### A quelles conditions les actions de coopération doivent-elles répondre pour contribuer aux politiques de formation professionnelle ? Exemple du réseau FAR

Alain MARAGNANI

*Inspecteur de la mission de coopération internationale de l'enseignement agricole  
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche*

### PRESENTATION DU RESEAU « FAR »<sup>1</sup>.

En 2005, réalisé grâce aux concours du ministère des Affaires étrangères, de l'Agence Française de Développement, de la Banque Mondiale, de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie, s'est déroulé un atelier international qui, pour la première fois, analysait les enjeux des formations professionnelles et techniques, agricoles et rurales, dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone<sup>2</sup>. A l'issue de cet atelier qui réunissait les représentants de onze pays africains (institutions nationales en charge de la formation rurale, organisations professionnelles agricoles, prestataires de formation), ainsi que des coopérations bilatérales et des agences internationales de coopération, les participants ont souhaité poursuivre le travail commun de réflexion sous la forme d'un réseau d'échanges et d'études.

Créé en janvier 2006 le réseau « Formation Agricole et Rurale » a développé deux types d'activités :

- **des activités d'information** avec la création d'une plateforme numérique comprenant un site web, une note mensuelle d'information, une bibliothèque, des forums de discussion,
- **des activités d'appui** avec l'organisation de rencontres, de visioconférences multi-sites, des travaux d'étude, des missions spécifiques de contact.

Le réseau FAR s'efforce d'être un lieu d'échanges et de rencontres « Sud/Sud » dans l'objectif de renforcer les réflexions et les échanges sur les formations agricoles et rurales, mais c'est aussi un moyen d'échanges Nord/Sud dans une perspective de participation active aux dynamiques de développement des pays du Sud, sans écarter les pays émergents, et de développement de partenariats potentiels et donc de valorisation de l'ensemble de l'expertise française au niveau de l'enseignement agricole, tant technique et professionnel que supérieur. C'est au croisement de ces deux « dynamiques », développement des réflexions Sud/Sud et Nord/Sud sur les formations agricoles et rurales, et développement de l'activité à l'international des établissements d'enseignement

<sup>1</sup> Formation Agricole et Rurale. <http://www.far.agropolis.fr/reseau/index.php>

<sup>2</sup> Pôle National de Coopération Internationale. « *Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale* ». Ouagadougou. 30 mai / 3 juin 2005. Consultation des actes : [http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier\\_ouagadougou/actes.pdf](http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier_ouagadougou/actes.pdf)

agricole, que se situe la pertinence de l'implication des opérateurs de l'enseignement agricole français Montpellier SupAgro<sup>1</sup> et ENESAD<sup>2</sup>.

Moins de deux ans après sa création, le site web<sup>3</sup> est « entré dans le paysage » avec 1 000 visites par mois. L'intérêt porté par les spécialistes africains sur les différentes manifestations organisées par le réseau FAR, la volonté de nouveaux pays d'adhérer et de participer activement au réseau sont également des indicateurs favorables. Enfin l'intérêt manifesté par l'Agence Française de Développement sur ses activités et son souhait de participer à son développement à l'avenir, confirment que le réseau FAR correspond à un besoin dans la construction de réflexions sur la rénovation des dispositifs de formation professionnelle et technique, agricole et rurale.

Le réseau FAR développe ses activités en s'appuyant sur les expériences réalisées en coopération par les ministères des Affaires étrangères et de l'Agriculture depuis la fin des années 90 lesquelles avaient mis en évidence **deux types de conditions pour assurer la pertinence, l'impact et l'efficacité des actions de coopération dans notre domaine d'action** :

1. **les dispositifs de formation professionnelle et technique sont des outils au service de politiques économiques et sociales** de développement du milieu agricole et du secteur rural pour améliorer les conditions de vie et les revenus des populations,
2. **la capitalisation des pratiques, la mutualisation des acquis, l'analyse critique des expériences passées**, permettent de bénéficier des acquis des expériences effectuées dans le passé et dans d'autres lieux et de les développer.

## 1/ INTEGRER LES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT RURAL.

« Pour que l'agriculture puisse entraîner la croissance économique dans les pays à vocation agricole, il faudra que s'opère une révolution au niveau de la productivité des petites exploitations agricoles »<sup>4</sup>... Une telle révolution de la productivité ne peut pas s'envisager sans une élévation significative du niveau d'éducation et de formation professionnelle des populations concernées. Le grand défi du secteur agricole, et plus généralement du milieu rural, pour les prochaines années, est de préparer ses forces vives, et plus particulièrement sa jeunesse, à la conduite de ce processus de transformation des structures de production posant le problème, nouveau pour les pays, d'une **massification de la formation professionnelle et technique des jeunes et des ménages ruraux** en articulation avec les dispositifs d'éducation de base. Cela suppose :

- un centrage des dispositifs de formation sur les producteurs ruraux au travers de dispositifs de formation « *post primaire* », professionnels et techniques, capables de former rapidement une masse critique,
- une définition des contenus de la formation prenant en compte la nécessité certes de connaissances techniques, mais surtout l'acquisition de capacités d'analyse, de diagnostic et de gestion pour adapter les systèmes de production, ainsi qu'une formation citoyenne pour participer à la vie sociale et à la gestion raisonnée des ressources naturelles,
- une diversification des dispositifs de formation permettant l'intervention de l'ensemble des acteurs du milieu rural notamment dans le cadre des politiques de décentralisation,
- la garantie de pérennisation du financement des nouveaux dispositifs par la mise en place de fonds à gestion paritaire et indépendante du budget de l'Etat.

Compte tenu de l'ampleur des enjeux, il ne peut s'agir d'une adaptation des dispositifs d'enseignement technique en place qui sont le plus souvent très dégradés. Ils doivent être refondés pour se recentrer sur la formation professionnelle de la masse des producteurs et productrices et les formations techniques initiales et continues des cadres et techniciens. **Cette refondation des dispositifs de formation professionnelle et technique requiert qu'elle s'inscrive dans une politique nationale d'éducation et de formation, négociée avec tous les groupes d'acteurs concernés** (ministères, collectivités territoriales, organisations professionnelles, organisations non

<sup>1</sup> Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques (Montpellier Sup'Agro).

<sup>2</sup> Ecole Nationale d'Enseignement Supérieure Agronomique de Dijon (ENESAD).

<sup>3</sup> <http://www.far.agropolis.fr/>

<sup>4</sup> Banque mondiale. « Rapport sur le développement dans le monde – L'agriculture au service du développement ». 2008.

gouvernementales, associations...). Toutefois, la mise en œuvre de dispositifs de formation professionnelle et technique suppose également l'existence, en cohérence, de politiques, de stratégies et d'outils de développement rural notamment dans les domaines suivants :

- les structures de production (accès au foncier, remembrement, aménagement...),
- les prix des produits agricoles, organiser les marchés intérieurs et les relations commerciales internationales,
- l'accès des producteurs aux intrants et au crédit,
- l'organisation des producteurs et leur représentation sociale,
- l'organisation de structures d'appui en matière de recherche, de vulgarisation et de conseil appliquées à la production familiale (lien Recherche/Formation/Développement),
- l'aménagement du territoire (moyens de communication, électrification, accès à l'eau potable, systèmes de santé et d'éducation...).

Les interventions de coopération en matière de dispositif de formation professionnelle, agricole et rurale, sont situées au croisement des politiques éducatives et de développement rural.

## **2/ CAPITALISER, MUTUALISER ET ANALYSER LES PRATIQUES ET LES EXPERIENCES.**

Un dispositif de formation professionnelle et technique est le fruit de théories, d'analyses, d'hypothèses, d'orientations, de choix politiques, économiques, sociaux et culturels, qui dépendent d'un contexte spécifique. Cette vision historique et systémique des dispositifs de formation, qui fait appel à un grand nombre de domaines scientifiques (agronomie, économie, sociologie, pédagogie...) exige des capacités à relativiser des savoirs. Il faut être capable de remettre en cause les bases mêmes de la reconnaissance de son expertise dans son domaine de compétence pour l'adapter aux réalités économique, sociale, culturelle du lieu d'intervention, aux évolutions de ces savoirs, et à l'exigence de co-agir et coproduire avec ses partenaires.

**Seule la constitution d'une expertise collective, travaillant à « cerveau ouvert »<sup>1</sup> peut permettre de répondre à ces enjeux.** Cela implique de capitaliser les pratiques et les expériences, de les mutualiser et d'en faire l'analyse critique.

### **2.1/ CAPITALISER PRATIQUES ET EXPERIENCES.**

**Capitaliser, c'est rendre compte de la globalité d'une expérience pour participer à constituer des pratiques, des savoir-faire, des connaissances.** En combinant des expériences et en effectuant des comparaisons, dans le temps et dans l'espace, cela contribue à élaborer un diagnostic d'une situation nouvelle, puis un projet d'action et des démarches d'intervention adaptées à cette situation. Faute de quoi la conduite des actions de coopération souffre d'amnésie sur l'histoire des dispositifs de formation, en multipliant les tâtonnements, les réussites et les erreurs, en s'engageant dans des démarches qui aboutissent à réinventer des solutions déjà expérimentées, à progresser dans une démarche permanente d'essais / erreurs continuellement recommencée.

**La capitalisation passe nécessairement par une succession de phases d'écriture :** analyse du contexte, bilan d'enquêtes, élaboration d'un diagnostic, document de projet, compte rendu de réunions et relevé de conclusions, rapport sur le déroulement de l'action, bilan de réalisation, évaluation d'action, article sur des expérimentations, contributions à des séminaires ou des journées d'études... Ces documents pourront prendre ensuite des formes extrêmement différentes : texte, transparent, bande vidéo, logiciel, outil multimédia...

La capitalisation des expériences va s'élaborer à partir :

- de l'analyse des informations, la description et la comparaison des pratiques permettant de construire un système de représentations (valeurs, normes, schémas d'interprétation, références...);

---

<sup>1</sup> G. LE BOTERF. In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* ». Educagri-Editions. 2000.

- d'une formalisation des termes et des notions utilisées, qui contribue à la mise en place d'un langage, approprié par les acteurs du projet, et qui assure progressivement sa cohérence méthodologique.

Pour contribuer à la capitalisation des expériences, le réseau FAR sollicite régulièrement ses partenaires, notamment du Sud, pour rédiger des documents de présentation des dispositifs de formation, des comptes-rendus et des analyses d'actions en cours ou passées... en particulier à l'occasion de ses différentes manifestations (ateliers, visioconférences...) en développant plus particulièrement cette sollicitation dans des domaines actuellement en carences : analyses prospectives, liens entre politiques agricoles et politiques de formation professionnelle, description des dispositifs de formation agricole et rurale, économie des dispositifs de formation...

L'ensemble des documents rédigés est présenté sur un site internet<sup>1</sup> où ils peuvent être consultés et téléchargés librement. Le site comporte aujourd'hui près d'une centaine de références opérationnelles et ce sont environ 1 500 à 1 700 téléchargements de documents qui sont effectués chaque mois.

## 2.2/ MUTUALISER PRATIQUES ET EXPERIENCES.

Avec son site internet, le réseau FAR contribue à diffuser des pratiques, des expériences et des connaissances. Il assure également la diffusion mensuelle d'une note d'information (diffusée à 500 adresses électroniques environ) faisant le point sur l'évolution du contexte, les analyses études et réalisations en cours, les manifestations prévues et les outils disponibles.

Mais **mutualiser, ce n'est pas seulement faire circuler de l'information** entre personnes car celle-ci n'est pas nécessairement appropriable par d'autres personnes si elles ne peuvent pas la resituer dans son contexte. La mutualisation de compétences doit s'effectuer sur la base d'une description fine d'une expérience, en la replaçant dans son contexte particulier, ses conditions de réalisation, en la comparant avec d'autres situations similaires, pour en faire une source possible d'inspiration pour concevoir des dispositifs de formation dans des contextes différents. **Echanger pour mutualiser ne signifie donc pas communiquer de façon unidirectionnelle.**

Le réseau FAR s'efforce en conséquence d'assurer l'organisation de manifestations qui soient des lieux d'information réciproque, de débat et de formation collective, autour de problèmes communs aux différents partenaires. Ces manifestations peuvent prendre la forme :

- des rencontres physiques entre des personnes, des établissements, des organisations, des institutions nationales et internationales de coopération, travaillant sur des dossiers semblables pour confronter des expériences, des pratiques, développer des échanges, élaborer des analyses pour orienter les actions (2006 : Cotonou sur la structuration du réseau et Dakar sur l'économie de la formation ; 2007 : Yaoundé sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes ruraux<sup>2</sup>),
- des visioconférences, réalisées simultanément sur 8 à 10 sites en Afrique et en France, avec l'appui de l'institut de formation de la Banque mondiale (WBI), sur des thèmes en articulation avec ceux des rencontres,
- des forums de discussion organisés en préparation des visioconférences.

La réalisation répétée de ces manifestations permet certes une mutualisation des connaissances et des compétences, mais elles sont aussi des occasions d'ouverture sur de nouveaux partenaires, de développement de réseaux relationnels avec des représentants d'organisations professionnelles, d'institutions internationales, d'établissements d'enseignement, d'experts... ainsi que d'élaboration d'une éthique commune.

## 2.3/ ANALYSER PRATIQUES ET EXPERIENCES.

Par delà la capitalisation et la mutualisation des informations, il faut aussi pouvoir analyser cette information pour en tirer des méthodes et des outils d'intervention pour l'avenir. Rendre compte d'une expérience, la partager, l'analyser, exige de prendre du recul, de la distance vis à vis de l'expérience conduite afin d'apprécier ce qui est particulier, ce qui est mis en œuvre dans chaque projet de formation, ce qui est transférable... **Cela exige de décontextualiser l'expérience, de décrire en les modélisant les démarches d'ingénierie, de dégager de l'expérience des « invariants », des**

<sup>1</sup> Adresse électronique : <http://www.far.agropolis.fr/> .

<sup>2</sup> Cf. références en fin d'article.

« **constantes** » qui pourraient servir de source d'information et de proposition pour les expériences à venir.

« *Savoir décontextualiser son savoir pour le recontextualiser ensuite* »<sup>1</sup>. La phase d'écriture doit permettre d'effectuer ce travail de questionnement de l'expérience, de recul théorique sur l'expérience, pour définir ce qui est transférable ou non.

Ce travail d'analyse critique porte sur les démarches méthodologiques et les outils propres aux démarches de création, ou de rénovation, des dispositifs de formation. **Il dépasse largement la seule analyse des « métiers » ou des activités professionnelles** en mettant en œuvre des approches d'autres disciplines mais aussi d'autres niveaux d'intervention : analyse stratégique de projet, analyse des cultures institutionnelles, centration sur les acteurs et leurs contextes (social, culturel et économique), mise en œuvre de démarches de recueils d'informations (compréhension du rôle des représentations sociales dans la conduite de projets, travail sur les productions de paroles, de discours, de récits de pratiques...).

Le réseau FAR s'efforce également de développer des études qui permettent des activités d'approfondissement sur les démarches d'ingénierie des dispositifs de formation avec des études confiées à des experts ou des étudiants, dans le cadre d'accords de partenariat avec des universités, sur des thèmes d'actualité qui, en 2006 et 2007, ont essentiellement porté sur l'économie des dispositifs de formation professionnelle pour susciter la création d'outil d'analyse économique (coût, efficacité, efficience...).

## EN MATIERE DE BILAN...

**Une ingénierie internationale sur les dispositifs de formation professionnelle et technique est une ingénierie « en coopération ».** Elle résulte d'un accord de coopération entre un « demandeur » (une institution ou un ensemble d'acteurs institutionnels d'un pays) et une institution sollicitée pour son savoir-faire d'ingénierie. La demande est motivée non seulement par l'existence d'un problème à résoudre (créer ou rénover un dispositif de formation), mais généralement aussi pour acquérir un savoir-faire en ingénierie. L'institution qui possède le savoir d'ingénierie a besoin du savoir des acteurs de l'institution demandeuse (compréhension du milieu économique, social et culturel, connaissance des réseaux d'acteurs et de leurs stratégies, accès aux sources d'information, connaissance du fonctionnement des systèmes de formation...). La conduite d'une action d'expertise d'un dispositif de formation à l'international est le résultat d'une coproduction dans un processus d'échange réciproque. **Le processus d'ingénierie mis en œuvre dans le projet doit inclure dans ses objectifs, celui de l'appréhension du savoir d'ingénierie par l'ensemble des partenaires.**

**Mais « l'ingénierie en coopération » n'est pas seulement une relation de réciprocité, elle oblige à sortir de l'ethnocentrisme et implique la création progressive d'une culture de contact entre les partenaires.** Le partenariat dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet crée un territoire interactif : le territoire de la construction de l'action<sup>2</sup>. Il nous oblige à connaître les éléments qui constituent la culture sociale et professionnelle des différents partenaires ; les savoirs, savoir-faire, et savoir-être que chacun détient. Dès lors qu'un individu ou un groupe, rencontre un autre individu ou un autre groupe différent, communique, travaille, partage des moments de vie, d'activité professionnelle, des éléments de cultures en présence s'interpellent, se bousculent, se complètent, se remplacent... bref construisent « un nouveau territoire culturel » entre acteurs. Ce territoire est le produit et le processus d'une culture de contact qui renvoie à la co-construction de savoirs. C'est aussi une condition essentielle pour concevoir des dispositifs sur mesure, adaptés au contexte socio-économique du pays, qui ne soient pas la copie, la reproduction des dispositifs existants dans le pays sollicité pour son expertise en ingénierie. C'est une des conditions de la pertinence, de l'impact et de l'efficacité des actions de coopération.

Alain MARAGNANI

*Inspecteur de la mission de coopération internationale de l'enseignement agricole  
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche*

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> GRANIE.AM. « *Partenariats, réseaux et création d'une culture co-construite entre partenaires* ». Conférence aux journées IDF 2004. [http://www.agropolis.fr/formation/pdf/8ldF/2004\\_Granie.pdf](http://www.agropolis.fr/formation/pdf/8ldF/2004_Granie.pdf)

## **DEONTOLOGIE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL**

### **Partager son savoir d'ingénierie.**

- Expliciter et valoriser à chaque étape le savoir-faire d'ingénierie. Les consultants en ingénierie doivent travailler « à *cerveau ouvert* » en explicitant les hypothèses de travail, les concepts et les méthodes utilisées, les questions à se poser, les révisions à entreprendre, les erreurs à corriger...
- Organiser de façon régulière, à chaque étape, des revues de projet, des bilans, des comptes rendus de réalisation... entre les partenaires concernés.
- Associer les commanditaires au processus d'ingénierie dès le début du projet, le plus en amont possible.
- Valoriser les apports respectifs des différents partenaires et les innovations qui en résultent.
- Assurer la traçabilité du processus d'ingénierie et le rendre compréhensible par l'ensemble des partenaires.

### **Maîtriser une compétence.**

- Constituer des équipes d'ingénierie comprenant des personnes possédant les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à la conduite de l'action et les expliciter clairement entre partenaires.
- Améliorer ses compétences méthodologiques et spécialisées, notamment par la formation professionnelle continue.

### **Mettre en œuvre des démarches d'intervention avec rigueur.**

- Vérifier systématiquement chaque demande d'intervention par l'analyse de sa pertinence : adéquation demande émergente / besoins.
- S'informer sur le contexte global du pays, de la région d'implantation de l'action, et analyser le développement de la région par des recherches bibliographiques, des contacts et en menant des enquêtes de terrain.
- Identifier l'ensemble des acteurs concernés, leurs stratégies, les enjeux des projets, pour déboucher sur la réalisation d'un diagnostic préalable à l'action.
- Elaborer avec l'ensemble des acteurs un diagnostic partagé.
- Informer tous les partenaires des changements apportés en cours de réalisation de projet en fournissant les explications nécessaires.
- Garantir le caractère confidentiel des informations fournies.

Extrait de DEBOUVRY.P, GRANIE.AM, MARAGNANI.A, METGE.J. « *Formations rurales à l'international : Méthodes et outils* ». Educagri Editions. 2003.

## REFERENCES

- DEBOUVRY.P, GRANIE.AM, MARAGNANI.A, METGE.J. « *Formations rurales à l'international : Méthodes et outils* ». Educagri Editions. 2003.
- Haut Conseil à la Coopération Internationale. Travaux de la commission Formation professionnelle. « *Exemples d'appui à des dispositifs de formation rurale dans des pays de la zone de solidarité prioritaire* ». 19/10/2006. <http://www.hcci.gouv.fr/travail/audition/formation-rurale-zsp.html>
- LE BOTERF.G. « *Que faut-il entendre par ingénierie des dispositifs de formation ? Quelle spécificité pour les activités d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international ? Comment construire une expertise collective ?* ». In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* ». Educagri-Editions. 2000.
- Ministère des Affaires Etrangères / Direction générale de la Coopération Internationale et du Développement. « *La coopération française face aux défis de l'éducation en Afrique : l'urgence d'une nouvelle dynamique* ». Rapport du comité de réflexion stratégique sur la coopération éducative. Mai 2007.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. DGER / PNCI. Actes de l'atelier international de Ouagadougou (Burkina Faso). 30 mai / 3 juin 2005. « *Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale* ». 2005. Consultation des actes : [http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier\\_ouagadougou/actes.pdf](http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier_ouagadougou/actes.pdf)
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. DGER / PNCI. Actes de l'atelier international de Cotonou (Bénin). 29 / 31 mai 2006. « *Fonctionnement et partenariats au service de la formation professionnelle de masse* ». 2006. <http://www.far.agropolis.fr/compte-rendu/cotonou.php>
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. DGER / PNCI. Actes de l'atelier international de Dakar (Sénégal). 27 / 29 novembre 2006. « *Economie des dispositifs de formation professionnelle agricole et rurale* ». 2006. <http://www.far.agropolis.fr/compte-rendu/dakar.php>
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. DGER / PNCI. Actes de l'atelier international de Yaoundé (Cameroun). « *Les dispositifs de formation rurale pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes* ». 2007. <http://www.far.agropolis.fr/compte-rendu/yaounde.php>
- Montpellier SupAgro / Service d'Appui aux Formations Agricoles et Rurales – ENESAD / Eduter « *Le réseau FAR et la valorisation de l'expertise de l'enseignement agricole français : liens et retombés sur le développement de l'activité des centres à l'international* ». 2007.