

**« Rôle des acteurs dans la conduite des dispositifs de formation »**

**Marc Aboucal<sup>1</sup>**

**Dominique Poussou<sup>2</sup>**

## **1 : Introduction**

Dire que de nombreux acteurs des dispositifs interviennent à différentes étapes ou phases des dispositifs de la formation agricole et rurale est une évidence : que se soit en amont, au moment de la définition des politiques nationales et des stratégies qui les accompagnent, lors de l'ingénierie du dispositif, dans la phase opérationnelle de sa mise en œuvre, dans sa gouvernance, son évaluation et son suivi.

La nécessité d'associer un large panel d'acteurs n'est quasiment jamais remise en cause par ceux qui s'intéressent aux mécanismes des dispositifs de formation. Cela fait largement consensus. Tous sont attentifs, avant tout, à couvrir l'ensemble des besoins, à n'oublier aucun domaine, à mutualiser les ressources et à rendre efficaces les dispositifs.

Mais ce travail « collaboratif », cette construction collective, doit également aboutir à des compromis. Compromis qui donnent lieu à des constructions opérationnelles, mais qui, par manque de consensus, risquent de rester des coquilles vides, chacun protégeant ses intérêts propres ou simplement son pré carré.

Quoiqu'il en soit tous ces acteurs ont une place spécifique à jouer dans les dispositifs. Chacun apporte sa vision qui dépend elle-même des enjeux propres au groupe d'acteurs qu'il représente. Ces différents groupes sont donc, les uns par rapport aux autres, dans une relation de négociation.

Chaque catégorie d'acteurs se doit de défendre ses intérêts, mais dans une dynamique et une logique de coconstruction. Le dispositif qui en sera issu sera le résultat de cette négociation.

## **2 : Identifier les acteurs et leurs relations dans un dispositif de formation**

### **2-1 : Les acteurs :**

Lorsqu'on évoque les acteurs ou les groupes d'acteurs des dispositifs de formation agricole et rurale, ils sont souvent décrits par catégories institutionnelles. Lors de la conférence du réseau FAR à Tunis<sup>3</sup>, Souleymane SARR<sup>4</sup>, identifie cinq acteurs principaux :

- l'Etat et ses démembrements (services dépendants des différents ministères intervenant dans la professionnelle ainsi que les services déconcentrés de l'état)
- les collectivités locales (régions, communes et communautés rurales)

1 Marc Aboucal est chargé d'ingénierie à l'institut EDUTER, plus particulièrement chargé d'animer le réseau national des centres de ressources de l'enseignement agricole français et est membre du secrétariat exécutif du réseau FAR.

2 Dominique Poussou est chargé de mission à la direction des relations internationales de Montpellier SupAgro, en charge des questions d'appui au développement des activités de coopération internationale dans les établissements d'enseignement agricole français et membre du secrétariat exécutif du réseau FAR.

3 Un très grand nombre d'éléments de réflexion, de témoignages, d'arguments utilisés dans ce chapitre, sont issus de cet atelier : « Rôles des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement », Actes du séminaire de Tunis, 19 – 23 mai 2008.

4 Souleymane Sarr, responsable de la formation initiale du Bureau de la Formation Professionnelle Agricole du Sénégal – Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple du Sénégal », p 44

- les organisations de producteurs, les producteurs, les entreprises privées et la société civile rurale
- les structures de formation, de conseil et de recherche
- les partenaires au développement à travers la communauté des bailleurs de fonds.

On retrouve cette catégorisation dans l'intervention de Mohamed Nejib DRISSI<sup>5</sup>, lors de la même conférence. Il précise qu'en Tunisie, trois types d'acteurs issus de trois secteurs interviennent :

- Le secteur public
- Le secteur professionnel
- La coopération internationale.

Cyprien Bamzok Ntol<sup>6</sup> en élargit le champ et propose de faire une typologie des différents acteurs intervenant dans les questions d'orientation et de fonctionnement des dispositifs de formation rurale pour le développement. Il énumère ainsi :

L'Etat ;

- Les institutions représentant les différents ministères
- Les collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation
- Les bénéficiaires ;
- Les parents ;
- La communauté éducative ;
- Les organisations professionnelles d'agriculteurs ;
- Les organismes nationaux ou internationaux de coopération

Ibrahima Hatié<sup>7</sup>, lors des ateliers rapporte que « *les participants ont estimé que les usagers et bénéficiaires peuvent avoir un apport décisif dans l'identification des besoins de formation et le suivi évaluation des actions de formation.* »

Les acteurs sont parfois identifiés en référence à leur intervention sur les dispositifs, c'est ainsi que Patricia Andriot<sup>8</sup>, responsable d'Eduter Ingénierie<sup>9</sup> identifie trois groupes selon :

- leur contribution à la définition des objectifs assignés au dispositif de formation agricole et rurale
- leur contribution dans la régulation et le financement
- leur contribution dans la définition des contenus de l'offre.

À partir de ces différents témoignages et contributions, nous pouvons identifier (ou modéliser) cinq groupes ou catégories d'acteurs susceptibles d'intervenir à un moment ou à un autre dans les dispositifs de formation agricole et rural :

- la fonction publique, à travers l'institution en charge de la gestion, du pilotage du financement de la formation technique agricole, de la certification des diplômes, mais également les autres ministères publics en charge des questions d'insertion, d'éducation, de formation professionnelle, de recherche, de développement du territoire, etc.
- Les représentations des professionnels, groupes majeurs s'il en est, sans l'adhésion desquels la coconstruction des dispositifs de formation est illusoire.
- Les organismes de formation, techniciens avérés dans le domaine dont le rôle formatif est une évidence, mais dont les missions peuvent évoluer vers la prise en compte des besoins locaux de formation en développant des capacités d'ingénierie spécifique et qui ont donc un rôle majeur à jouer dans l'animation de leur territoire.

5 Mohamed Nejib DRISSI, directeur général de l'Agence 120 de la Vulgarisation et de la Formation Agricole en Tunisie, Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple de la Tunisie », p 41

6 Cyprien Bamzok Ntol, chef de la Division de l'Enseignement et de la Formation Agricoles, Coopératives et Communautaires au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural du Cameroun, Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple du Cameroun », p 89

7 Ibrahima Hatié, économiste à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée au Sénégal. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Quel rôle pour les acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale », ateliers p 56

8 Patricia Andriot, responsable d'EDUTER Ingénierie. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple de la France », p 48

9 Eduter ingénierie est une des trois composantes de l'institut EDUTER, organisation chargée de l'appui à l'appareil d'enseignement agricole français et positionnée à l'Ecole Nationale d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon.

- Les usagers, qui sont les destinataires finaux des dispositifs, mais également les garants de l'atteinte des objectifs. Car c'est de leur implication dans la formation que dépendra la réussite ou non des stratégies politiques initiales.
- Les bailleurs de fonds. Qu'il s'agisse de fonds privés ou publics, nationaux ou internationaux.

## 2-2 : Les enjeux et la place dans les dispositifs

Ce que l'on attend aujourd'hui d'un dispositif de formation agricole et rural, c'est de répondre au mieux à ses missions fondamentales de formation mais aussi d'être un levier au service de l'animation et du développement socioéconomique de son territoire. Il se doit donc d'être très réactif et adaptable et de pouvoir proposer aux différents partenaires une organisation ou un cadre d'intervention leur permettant de s'y impliquer, de le « co-gérer ».

L'organisation qui a en charge la coordination ou la responsabilité de la mise en place d'un dispositif se doit donc de développer une philosophie d'action basée sur la construction collective à partir de compromis. La relation entre la coordination et l'ensemble des groupes d'acteurs ne doit pas s'arrêter à la connaissance (indispensable) de l'autre mais elle doit servir de base à cette implication recherchée afin de créer des systèmes de relations actifs et productifs.

Enfermer les acteurs dans des rôles prédéfinis, c'est prendre le risque de les contraindre dans une partie trop restrictive du dispositif et de les cantonner dans des partitions attendues. Un des risques est de mettre en place des dispositifs stéréotypés, les figer en les rendant « ingérable » ou parce qu'ils sont tout simplement trop éloignés des attentes des usagers rendant impossible toute appropriation.

Définir uniquement la place des groupes d'acteurs dans les dispositifs à partir de leurs enjeux supposés, amènerait, de manière naturelle, à limiter

- les organisations professionnelles dans la définition des besoins de formation de la profession et sur l'adéquation formation/insertion ;
- les organismes de formation, sur l'ingénierie de formation et la réalisation des formations ;
- les usagers sur l'identification de leurs propres besoins de formation.

Selon leur place, les acteurs ont un rôle plus ou moins central dans le dispositif ce qui ne peut laisser qu'un rôle marginal de consultation ou de prestation à d'autres acteurs. C'est ainsi que l'on constate souvent que les états, avec une vision large et politique sur le dispositif, ont tendance à en conserver une gouvernance exclusive par crainte, peut être, de donner trop de pouvoir aux différents acteurs.

Dans une démarche certainement pragmatique et dans une volonté d'économie de moyen, comme le suggère l'atelier dont les propos sont rapportés par Abdou Gueye<sup>10</sup> : « *Plusieurs acteurs sont parfois en concurrence et les ressources ne sont pas toujours nombreuses. Il apparaît important de revenir sur le rôle respectif des différents acteurs et de faire jouer la subsidiarité au mieux pour éviter que les acteurs soient sur plusieurs niveaux d'intervention, pas nécessairement dans leurs domaines de compétences. Cela permet d'impliquer les différents acteurs dans les dispositifs de formation, mais aussi de partager les coûts en mobilisant les acteurs dans la mise en œuvre des formations. Enfin, l'implication des différents acteurs permet de mobiliser l'ensemble des ressources humaines disponibles dans le sous-secteur agricole et rural.* »

Cette crainte est également portée par Ibrahima Hatie concernant l'implication des producteurs : « *Même si l'implication des professionnels dans l'organisation et la mise en œuvre de la formation initiale sont jugées essentielles, des voix ont appelé à la prudence afin d'éviter des errements, avec notamment la transformation de cette intervention en activité de consultante* »

Le jeu partenarial n'est pas facile. Il demande une connaissance fine de l'autre et une confiance mutuelle.

La construction multi partenariale d'un dispositif de formation agricole et rurale est donc un savant équilibre de force. Il peut basculer soit vers la prééminence d'un seul acteur, soit vers une construction plus ou moins complexe constituée de l'addition des exigences de chacun ou plus simplement vers un système coconstruit et dont l'appropriation par tous, doit être un souci permanent.

## 3 : Définir les différents moments de l'intervention des groupes d'acteurs

### 3-1 : Les moments d'un processus de formation : vision dynamique

<sup>10</sup> Abdou Gueye est chargé de mission à la Plate-forme d'appui au développement rural en Afrique de l'Ouest et du Centre. Actes du séminaire de Tunis (19-23 mai 2008). « Quel rôle pour les acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale », ateliers p 56

Les enjeux forts que porte la formation agricole et rurale dans le processus de développement socioéconomique des pays en développement demandent une implication forte des gouvernements à travers des politiques claires. En préalable, il y a donc la définition d'une stratégie politique qui, dans le cadre d'un dispositif national sera le déclencheur de la mise en œuvre et de la construction d'un dispositif de formation.

Que ce soit au niveau national, dans le cadre d'un système complexe de formation professionnelle agricole, ou que ce soit au niveau local comme dans le cas particulier de la mise en place d'une formation technique pour un groupe de producteurs, un processus (global) de formation peut se caractériser à travers une succession d'étapes, de « moments » spécifiques, dans lesquels les différents groupes d'acteurs répertoriés précédemment ont des rôles particuliers à jouer.

Par commodité, on identifiera cinq étapes successives dans le déroulement d'un processus de formation :

- une première étape consiste à définir les objectifs du système de formation que l'on cherche à mettre en place ou simplement reconstruire ;
- la détermination du cadre général et des moyens à mettre en œuvre constituera la deuxième étape ;
- la troisième étape, très technique (ingénierie du dispositif, de la formation, pédagogique, ...) consistera en la construction du parcours ou du dispositif ;
- quatrième étape, le processus de formation, moment de l'apprentissage, mais également moment de la concrétisation des rapports privilégiés de la « formation » dans son environnement socioprofessionnel ;
- l'évaluation des effets internes et externes de la formation ou du dispositif constituera l'indispensable cinquième étape.

Ces différents moments ne sont pas, bien évidemment, à considérer de façon linéaire, comme une succession intangible d'événements. Il faut les considérer en boucle sans oublier les deux notions sous-jacentes : celle de cycle permanent et celle de rétroaction. Il faut avoir la capacité de s'interroger et de « refaire », nécessaire à toute évolution d'un système. Le cas particulier de la rénovation d'un dispositif de formation s'intègre complètement dans ce schéma comme étant, à partir d'un diagnostic préalable, le début d'un nouveau cycle.

Dans tous les cas, les acteurs de la formation professionnelle doivent avoir la capacité :

- d'être présents à tous les niveaux du cycle, dans chacune de ces étapes, en s'impliquant dans une dynamique de co-construction et de gestion partagée des dispositifs de formation professionnelle agricole
- de pouvoir revisiter en permanence soit l'intégralité du processus, soit des moments particuliers, afin d'agir sur les évolutions nécessaires.

On verra plus loin que cette « précaution » n'est pas une spéculation idéologique, mais un des gages de la pérennité des systèmes mis en place, comme le rappelle Abdou Gueye lors<sup>11</sup>.

La vision d'une organisation verticale et descendante d'un appareil de formation, déconnectée des réalités et de ses environnements, tout comme, du reste, le pilotage d'une formation par l'offre, qui ne tiendrait pas compte des réels besoins de formation, n'est pas porteur d'avenir. Ce qui ne veut pas dire qu'un système de formation ne doit pas être piloté dans une direction donnée ni que qu'une politique de développement des formations basée sur l'offre de formation soit une erreur fondamentale. C'est l'exclusivité des situations qui serait une erreur : un système qui ne serait pas à l'écoute de ses environnements ou une offre de formation qui serait incapable de s'adapter aux évolutions de ses contextes

Malgré les situations d'urgences dans lesquelles la rénovation des systèmes de formation est confrontée (formation de masses de producteurs, enjeux majeurs que représentent l'insertion de cohortes grandissantes de jeunes, ...), cette urgence doit être mesurée et surtout partagée avec l'ensemble des acteurs. La pérennité des systèmes en dépend.

Tout système a besoin de réactivité et d'adaptabilité, ainsi que d'une vision déconcentrée et plus participative qui tient compte du territoire, lieu de la pertinence de la demande de formation et de la problématique du maintien des populations.

La prise en compte de l'ensemble de ces considérations semble aujourd'hui naturelle. En effet, sans être exhaustif dans la description suivante, pour chacune de ces étapes, on n'imagine pas :

- la définition d'objectifs sans une implication forte de la profession agricole ;

---

11 Abdou Gueye. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Quel rôle pour les acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale », ateliers p 56

- la détermination du cadre d'intervention sans un engagement des professionnels de la formation ;
- la construction du dispositif sans celui des agriculteurs lors de l'élaboration des référentiels de métier ;
- le processus de formation sans le concours formatif des agriculteurs eux-mêmes ;
- enfin l'évaluation du dispositif sans interroger la profession et l'ensemble des institutions concernées par la problématique de l'insertion des sortants du dispositif.

### 3-2 : Place des acteurs dans le processus de formation

Pour chacune de ces étapes que nous venons d'identifier, nous allons tenter de mieux en préciser les contours et les intentions, afin de cerner plus facilement la place des acteurs dans la gestion du dispositif de formation.

#### 3-2-1 : La définition d'objectifs

Pour cette étape, il n'y pas une situation caractéristique, tant elles sont multiples. En effet, toutes les réflexions préalables à la mise en place d'un programme de formation, à l'évolution d'un dispositif local de formation, à la conception ou à la rénovation complète d'un système national de formation, sont à regrouper

Un système de formation<sup>12</sup> ou un dispositif de formation<sup>13</sup> ne peut se définir qu'à travers une « intention politique » qui est préalable indispensable à toutes réflexions et donc à toutes définitions d'objectifs.

C'est donc tout d'abord une phase de confrontation, d'échanges, d'analyse, de constats, de réflexions, qui débouchera nécessairement sur un diagnostic, que l'on peut souhaiter, partagée, et qui sera la base de la définition d'objectifs globaux. Il est évident que dans cette phase primordiale, les lieux de rencontres et de concertation entre acteurs sont au préalable existants.

Lors des discussions préalables à la rénovation du dispositif de formation agricole du Sénégal, Souleymane Sarr<sup>14</sup> parle « *d'ateliers régionaux sur la construction sociale de la demande pour dresser les constats sur les préoccupations et les comportements des principaux acteurs de la formation agricole et rurale et des travaux d'études pour comprendre les défis de l'agriculture et les enjeux démographiques [...] »*). Cependant, en rappelant la multiplicité des situations, il fait état d'*un dispositif de formation rural émiétté au sein des ministères (p 44)* et donc, de fait, des difficultés sous-jacentes d'un manque de vision stratégique lisible que cela représente dans un système plus ou moins désorganisé.

Plus que les lieux de concertation, c'est la finalité qui du sens dans ce qu'elle permet comme construction collective, impliquant les différentes catégories d'acteurs : l'état dans son rôle régalien, mais aussi de régulation et de certification, les organisations paysannes, partenaires indispensables et porteuses de la demande, la société civile et l'expression de la demande sociale, etc.

Patricia Andriot<sup>15</sup> estime que, *face a un enjeu essentiel de modernisation de l'agriculture au sortir de la Seconde Guerre mondiale, la formation [...], a été un des leviers essentiels de la politique menée pour relever le défi demandé à ce secteur*. Elle complète en insistant sur le « poids » des acteurs sociaux : *La relecture du rôle des différents acteurs montre que leur influence respective a été déterminante dans les orientations prises*.

S. Sarr<sup>16</sup> nous rappelle l'intérêt de cette confrontation : [...] *(Elle) a permis de mettre en place des mécanismes d'implication de tous les acteurs dans l'élaboration d'une stratégie actualisée et de dégager les principes d'une nécessaire et urgente restructuration du dispositif public de formation*. [...].

*On retiendra de cette étape :*

<sup>12</sup> Par simplification, on définira un système de formation comme une organisation complexe, une entité avec ses modes de fonctionnement, de relations internes et externes dans une vision dynamique...

<sup>13</sup> ... et un dispositif de formation, comme une structure organisée, identifiable dans une vision plus descriptive.

<sup>14</sup> Souleymane Sarr. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple du Sénégal », p 44 et 45

<sup>15</sup> Patricia Andriot. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple de la France », p 48

<sup>16</sup> Souleymane Sarr. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Rôle des acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale pour le développement : exemple du Sénégal », p 44 et 45

- Que toute évolution du système de formation, toute définition d'objectifs ambitieux de formation professionnelle agricole se basent sur une véritable concertation entre acteurs.
- Ce qui suppose une identification fine et surtout une reconnaissance de l'ensemble des catégories d'acteurs
- Que les lieux de rencontre et les modalités de ces concertations soient existants
- Que la formation n'est pas une fin en soi, que c'est un outil, un levier au service d'une politique de développement agricole

### 3-2-2 : Définition du cadre général

La définition d'un cadre général dans lequel le processus de formation s'inscrit suit nécessairement la première phase « d'intention politique ». Il s'agit donc là de mettre en relation les objectifs, les moyens et les acteurs.

Plus qu'une déclaration d'intention, c'est la définition globale du cadre d'intervention dans lequel les différents partenaires pourront jouer leur rôle, mais dans lequel est défini, dans une construction collective, l'ensemble des objectifs opérationnels visé par le dispositif de formation.

Lors des ateliers de Tunis, Abdou Gueye<sup>17</sup> rappelle un point essentiel dans cette construction collective à savoir que la *participation de plusieurs acteurs [...] permet de valider et de légitimer les activités qui sont conduites. Si la formation est « co-construite », elle peut être pérenne.*

Ce dernier point fondamental permet de légitimer l'intervention de tous les acteurs et de garantir leur implication dans une gestion partagée, gage d'appropriation et donc de pérennité du système.

Mais tout système de formation, quel qu'il soit, n'est pas autonome, dans une position unique, sans relation avec ses environnements. Mamadou Ndoy<sup>18</sup> nous rappelle *qu'il faut passer d'une vision fragmentée et restrictive des systèmes éducatifs à une vision holistique (Tunis, p 97)*, tant verticale dans la prise en compte des cursus de formation qu'horizontale dans l'ouverture à l'ensemble des composantes de la formation et intégrant l'ensemble des préoccupations sociétales : éducation, formation professionnelle et insertion.

Sous une autre forme, André Gauron<sup>19</sup> affirme que *la formation professionnelle ne vient pas se substituer à l'éducation de base ; elle en est le complément nécessaire pour articuler l'éducation à l'emploi (Tunis p 64).*

*On retiendra de cette étape*

- *Que la préoccupation d'un dispositif pérenne est un préalable qui se construit très en amont.*
- *Que cette pérennité repose sur la « co-construction » et sur l'appropriation du dispositif par les acteurs ;*
- *Que les rapports entre acteurs ne se réduisent pas à des rapports bipolaires entre deux groupes (organisations paysannes et institutions), mais oblige à une très grande prise de recul et à une très grande ouverture afin d'intégrer l'ensemble de la préoccupation éducative dans une logique globale. De fait, on retrouvera dans les acteurs aussi bien ceux de la société civile (organisation paysanne, familles, ...) que ceux d'autres institutions nationales ou territoriales que sont les ministères de l'Éducation, de la Formation professionnelle, de l'Aménagement du territoire, ...)*

### 3-2-3 : Construire le dispositif

Ce bornage réalisé permet d'entrer dans cette troisième phase très opérationnelle et technique de construction, d'ingénierie éducative<sup>20</sup>, dans laquelle seront étudiées et successivement élaborées les composantes du dispositif ou du système, de la détermination des niveaux à atteindre en fonction de l'évaluation des niveaux de départ à la construction des contenus en passant par le choix sur la ou les modalités d'apprentissage, par le dispositif de régulation, d'appui, etc.

<sup>17</sup> Abdou Gueye. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Quel rôle pour les acteurs dans l'orientation et le fonctionnement des dispositifs de formation agricole et rurale », ateliers p 56

<sup>18</sup> Mamadou Ndoy, secrétaire général de l'ADEA jusqu'en juillet 2008. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). Cap sur le post primaire, principaux messages issus de la biennale 2008 de Maputo ». p 97.

<sup>19</sup> André Gauron, conseiller-maitre à la Cour des Comptes. Actes du séminaire de Tunis (19 23 mai 2008). « Les enjeux géopolitiques et économiques de la formation agricole et rurale ». p 63.

<sup>20</sup> Le terme d'ingénierie éducative est utilisé là de façon générique, regroupant ainsi tout ce qui concoure à l'élaboration du dispositif lui-même, mais également des contenus et des modalités de formation.

On n'entrera pas dans le détail technique de cette étape. Cependant, un très grand nombre d'acteurs est potentiellement mobilisable. En premier lieu, on trouvera tout le système éducatif lui-même, dans sa capacité à construire le dispositif ou plus simplement la formation. Mais l'implication d'acteurs ne s'arrête pas aux professionnels de l'ingénierie de formation. En effet, sont interpellés directement les professionnels (parfois commanditaires) afin de permettre :

- l'élaboration des cadres référentiels (de métiers, de formation, d'évaluation).
- L'intégration des professionnels dans la formation (alternance, évaluation, ...)
- leur participation à la gestion d'un dispositif

Mais également interpellé d'autres acteurs comme la recherche dans les domaines scientifiques et agronomiques avec les problématiques spécifiques du transfert des savoirs ou dans les domaines éducatifs et de l'innovation pédagogique sur les modalités de transmission des savoirs (alternance, formation à distance, ...).

On comprend aisément qu'organiser le pilotage du système est donc un impératif permettant outre la gestion de l'appareil d'en assurer la régulation et son évolution.

*On retiendra dans cette étape :*

- *que le nombre d'acteurs interpellés est important*
- *que pour certains, la nature de leurs interventions, tout en étant très technique (référentiels de métier) revêt un caractère très prospectif et éminemment stratégique (quel métier, quelle agriculture, quel développement) et suppose une capacité d'anticipation organisée.*
- *Par la participation des groupes d'acteurs à sa construction, c'est également un moment privilégié son appropriation.*

### **3-2-4 : Déroulement de la formation**

Le déroulement de la formation constitue la quatrième phase du processus. Plus discrète dans ce sens ou elle mobilise prioritairement les acteurs de la formation, elle reste néanmoins un terrain privilégié d'échange dans ses relations avec les milieux professionnels d'une part, mais plus globalement avec la société civile, en particulier, dans le cas des établissements de formation, avec son territoire.

P Andriot insiste sur le fait *qu'un établissement d'enseignement agricole, au travers de ses missions, n'est pas seulement un lieu de formation. Il est aussi un acteur du développement, fortement inséré dans son territoire (Tunis, p 49).*

Cette vision fondamentale oriente très fortement l'implication des groupes d'acteurs. Définit très en amont, en particulier lors de l'élaboration des cadres d'intervention, cette affirmation donne à l'établissement une place très centrale, à l'écoute des préoccupations de son territoire, développant des activités lui permettant de répondre aux demandes spécifiques et d'être acteur du développement local.

*On retiendra dans cette étape :*

- *Tout d'abord, les professionnels sont impliqués dans la formation soit au niveau de la gestion des dispositifs ou des centres, soit en tant que formateurs si la modalité de l'alternance est au centre du dispositif.*
- *L'institution joue dans cette étape son rôle de pilote, mais sans oublier sa responsabilité dans l'appui au dispositif.*
- *Les acteurs des territoires sont quant à eux impliqués de fait. Difficile d'en faire une description simple tant ils sont nombreux, mais surtout représentatifs (donc spécifique) de leur environnement. Leur implication dans une gestion de proximité des dispositifs de formation est indispensable. Mais elle dépend totalement du cadre d'intervention tel qu'il a été défini au préalable. On peut cependant souhaiter que l'action des différents groupes ne soit pas limitée à une simple représentation, mais entre bien dans une logique participative.*

### 3-2-5 : Evaluation

Dernière étape, l'évaluation dans laquelle il faut impérativement distinguer ce qui relève de l'évaluation « formative » ou certificative (ce que les « apprenants » ont gagné dans ce processus de formation) de ce qui relève de l'efficacité interne du système de formation dans sa capacité à bien « porter » l'apprenant jusqu'au bout de son cursus.

L'évaluation est également externe au regard de ses objectifs initiaux, en perspective ou en confrontation avec le système professionnel qui est le destinataire, parfois le commanditaire, du dispositif de formation.

*On retiendra de cette étape*

— *Quelle est indispensable et doit permettre de répondre à cinq préoccupations :*

- *La mesure des acquis par les apprenants*
- *La certification*
- *L'insertion*
- *La pertinence interne du système*
- *La pertinence externe du système*

— *Que la mesure de ses effets puisse nourrir la réflexion collective des acteurs et que donc, la rétroaction puisse être effective ;*

— *Mais que tout processus d'évaluation doit être organisé de même que la capacité d'accompagnement de l'ensemble des éléments ou des sous-systèmes qui caractérisent un appareil de formation.*

## 4 : Conclusion

La construction ou la rénovation d'un dispositif de formation professionnelle agricole doit se considérer dans un contexte beaucoup plus global d'accompagnement des politiques de développement socioéconomique et agricole des territoires. Ces constructions ne sont que des outils au service d'une politique et non une finalité en soit.

Ce faisant, les dispositifs doivent être des constructions spécifiques, résultants d'un travail collaboratif. Il est important qu'ils échappent à la facilité d'utiliser des modèles et qu'ils ne se contentent pas de reproduire des systèmes extérieurs déjà existants.

À travers les différents points de vue, recommandations et arguments avancés par les professionnels de la formation lors des séminaires organisés par le réseau FAR, on retiendra, quelques éléments caractéristiques d'un dispositif de formation :

Un système doit être souple, Il doit être réactif ainsi qu'adaptable, se doit d'être diplômant, qualifiant et professionnalisant. Sa structure pérenne doit s'assurer d'une gouvernance partagée et s'inscrire dans la réalité et le développement des territoires.

Ces éléments, non exhaustifs, constituent à notre sens, le squelette indispensable d'un dispositif de formation, nous laisserons au lecteur le soin de les compléter. D'ailleurs, l'important, c'est ce que les acteurs diront, mais surtout c'est ce qu'ils feront ensemble.