

## **ETUDES VIVEA : SYNTHÈSE**



### **SUIVI APPEL A PROPOSITIONS ELEVEURS BOVINS**



### **SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE L'APPEL A PROPOSITIONS ELEVEURS BOVINS VIVEA**

*Jean-Baptiste CHEMERY – Contrechamp*

*Juillet 2005*

Groupe de travail  
« Producteurs de viande bovine confrontés à la crise »  
2003 - 2004

# Introduction

## Bref rappel du cadre et des objectifs de l'appel à propositions

VIVEA, fonds de formation des entrepreneurs du vivant, a lancé courant 2003 un appel à propositions à destination d'organismes de formation, souhaitant conduire des formations à destination d'éleveurs bovins viande. Le choix de ce public spécifique répond au constat de la faiblesse de l'offre de formation le concernant, doublé d'un taux faible participation, comme en témoigne un taux d'annulation important des quelques projets programmés.

A travers cet appel à propositions, VIVEA a souhaité favoriser une évolution de l'offre de formation, afin d'apporter une meilleure réponse aux attentes des producteurs de viande bovine et ainsi développer la participation de ce public spécifique aux actions proposées. Ces actions devaient permettre, pour les agriculteurs concernés, une meilleure compréhension de la filière, une mise en perspective du sens des aides et des contraintes inhérentes, et favoriser l'adaptation ou l'évolution de leurs systèmes de production. Dans les faits, la plupart des projets sélectionnés ont concerné le premier axe de l'appel à propositions, qui visait une meilleure compréhension de la filière.

Au total, 17 organismes de formation ont été sélectionnés et les actions conduites se sont

inscrites dans un cadre expérimental. Elles ont donc été un lieu privilégié de développement de pratiques et de méthodes innovantes, dont les enseignements paraissent particulièrement intéressants pour l'amélioration de la qualité des formations. L'appel à propositions a eu pour ambition d'assurer l'accompagnement de ces projets, ainsi que la capitalisation et la diffusion des pratiques les plus pertinentes, qui en ont résulté.

## Statut et ambition de cette note

Le présent document constitue une synthèse des enseignements issus de cette expérimentation. Il développe autour de 4 thèmes, travaillés en priorité avec les sites, les principaux constats et enseignements qui en résultent. Ces thèmes concernent respectivement l'analyse de besoins, la mobilisation des publics, le partenariat de projet et l'évaluation. Pour chacun d'eux sont présentés :

- Les hypothèses qui ont structuré l'appel à propositions.
- La façon dont les structures partenaires se sont effectivement emparées ou non de ces hypothèses, en distinguant les bonnes pratiques et les moins bonnes, notamment sous forme de typologies de pratiques et en mobilisant des exemples.
- Des propositions pratiques, susceptibles de remédier à certaines faiblesses constatées et s'inspirant des pratiques de certains organismes de formation.
- Des idées pour aller plus loin.

Cette note a été rédigée par Jean-Baptiste Chémery

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
Bref rappel du cadre et des objectifs de l'appel à propositions .....	2
Statut et ambition de cette note.....	2
<b>A PROPOS DE L'ANALYSE DES BESOINS .....</b>	<b>5</b>
Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition .....	5
Pratiques observées, enseignements et propositions .....	5
1 – Esquisse de typologie des pratiques observées .....	5
2 - L'analyse de besoin, entre posture ou technique .....	7
Propositions pour l'action.....	7
• Proposition 1 : Se situer davantage dans une posture d'écoute plutôt que d'analyse .....	7
• Proposition 2 : Diversifier les modalités d'écoute .....	8
• Proposition 3 : Distinguer besoins, attentes et demandes .....	9
Des idées pour aller plus loin .....	10
• Dépasser la formation "couloir de contention".....	10
• Pour une certaine conception du changement.....	10
• Face à l'incertitude, de nouveaux besoins à prendre en compte .....	11
<b>A PROPOS DE LA MOBILISATION DES PUBLICS .....</b>	<b>12</b>
Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition .....	12
Pratiques observées, enseignements et propositions .....	12
1 – Esquisse de typologie des pratiques observées en terme de ciblage des publics.....	12
2 – La prise en compte des pratiques et usages des élèves.....	14
3 – Argumentaire de mobilisation .....	14
4 – Modalités de mobilisation .....	15
Propositions pour l'action.....	17
• Proposition 1 : Le ciblage, un exercice fertile .....	17
• Proposition 2 : Arguments et accroches .....	17
• Proposition 3 : Personnalisation et proximité de l'offre.....	18
Des idées pour aller plus loin .....	19
• Lier étroitement mobilisation des publics et écoute des besoins.....	19
<b>A PROPOS DU PARTENARIAT DE PROJET .....</b>	<b>20</b>
Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition .....	20
Pratiques observées, enseignements et propositions .....	20
1 – D'un partenariat affiché à un partenariat stratégique et opérationnel .....	20
2 – Esquisse de typologie des pratiques observées .....	21
Propositions pour l'action.....	23
• Proposition 1 : Analyser les logiques, les intérêts et les ressources des partenaires .....	23
• Proposition 2 : Distinguer les différents niveaux/stades du partenariat pour les associer .....	24
• Proposition 3 : Créer un comité de pilotage pour conduire le projet .....	24
Des idées pour aller plus loin .....	26
• Concevoir une chaîne de production de la formation pour structurer le partenariat.....	26
<b>A PROPOS DE L'ÉVALUATION .....</b>	<b>27</b>
Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition .....	27
Pratiques observées, enseignements et propositions .....	27
1 – Un souci partagé mais des approches et des pratiques disparates et faiblement outillées... ..	27
2 – ...liées à différents facteurs .....	28
Propositions pour l'action.....	30
• Proposition 1 : Distinguer sans ambiguïté évaluation et contrôle .....	30
• Proposition 2 : Pour une approche réaliste de l'évaluation.....	31
• Proposition 3 : Privilégier une approche formative de l'évaluation, intrinsèquement liée à la formation .....	32
• Proposition 4 : Clarifier les objets de l'évaluation formative et notamment la notion d'acquis .....	33

- Proposition 5 : Diversifier les temps et les modalités de l'évaluation formative ..... 34
- Proposition 6 : Rendre les producteurs acteurs de la formation grâce à la démarche évaluative .... 37
- Proposition 7 : Repérer et sérier clairement les enjeux et objectifs de l'évaluation globale de l'action ..... 37

Des idées pour aller plus loin ..... 38

- L'évaluation des effets de la formation ..... 38
- Appréhender le dispositif de formation dans sa globalité..... 38

# A propos de l'analyse des besoins

## Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition

La question de l'analyse des besoins des éleveurs est déterminante du point de vue de VIVEA. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'appel à proposition a été précédé par une étude nationale, centrée sur cet objet. **Cette étude**, réalisée par Contrechamp et dont les résultats ont été largement diffusés dans le cadre d'une publication spécifique **a permis de structurer l'appel à proposition, au niveau du choix des thèmes de formation prioritaires** :

- La compréhension de la filière ;
- Le sens des aides et gestion administrative ;
- L'adaptation et évolution des systèmes d'exploitation ;
- et de façon complémentaire et transversale, le déficit d'image des éleveurs bovins ;

Complétée par une analyse de certaines formations, cette étude a également permis de mettre en évidence que **certaines modalités relatives à la conception et à la mise en oeuvre des projets pouvaient avoir un impact important sur les formations**. Avaient notamment été mis en exergue dans le cadre de l'appel à proposition les modalités suivantes :

- la mobilisation des publics ;
- l'articulation entre le projet de formation et d'autres modalités d'appui au changement (conseil, accompagnement, actions de développement,...) ;
- le partenariat de projet ;
- les modalités pédagogiques.

Si l'appel à proposition n'apportait pas forcément d'exigences explicites sur l'analyse des besoins, il semblait évident à ses promoteurs que les conclusions de l'étude devaient ad minima faire l'objet d'une vérification et d'une recontextualisation dans le cadre du projet de formation. Il avait d'ailleurs été prévu à ce titre d'aborder cette question dans le cadre de notre premier séminaire national de travail.

## Pratiques observées, enseignements et propositions

### 1 – Esquisse de typologie des pratiques observées

Bien que situés à des niveaux très différents et dotés de degré d'ambitions divers, la quasi-totalité des projets sélectionnés sont centrés sur les questions de compréhension de la filière. Mais au sein même de ce panel, on remarque que la question a été abordée d'au moins 3 manières différentes :

1. **Pour construire leur projet, une partie des porteurs de projet ont réalisé une lecture littérale de l'étude préalable d'analyse des besoins de VIVEA, sans s'interroger plus avant sur les besoins des éleveurs de leurs régions.** Cette conduite est extrêmement répandue parmi les CFPPA sélectionnés. Certains sont même allés jusqu'à envisager un projet de formation, couvrant l'ensemble des besoins repérés dans le cadre de l'étude, quitte à concevoir une "usine à gaz" impossible à mettre en oeuvre, notamment parce que en deçà de la question des besoins, la prise en compte des usages et des pratiques des agriculteurs n'a pas été réalisée (disponibilité des publics, durée ou saison de formation).

2. **D'autres ont également pu occulter cette étape parce que leur projet de formation était étroitement lié à un projet de développement** (création d'un atelier collectif de découpe, recrutement d'éleveurs pour une filière ou un groupement). Dans ce cadre, le projet n'est pas fondé sur les besoins des éleveurs censés participer à la formation, mais sur la demande/commande d'un collectif. Cette tendance est sensible chez les porteurs de projets associatifs et militants, qui :

- ont l'habitude de travailler avec des agriculteurs et des groupes préalablement mobilisés ;
- se situent dans des logiques de projets et n'opèrent pas forcément à ce titre de distinctions entre les différentes modalités d'accompagnement du changement, (conseil, développement, action collective, formation).

Il est également possible de rencontrer ce scénario dans le cadre de chambres d'agriculture, au sein desquelles le service formation n'intervient pas ou très peu en appui aux techniciens en charge des formations.

3. **Certains ont pu aborder au moins partiellement cette question dans le cadre du partenariat de projet**, ne serait-ce que parce que les différents partenaires n'avaient pas la même position vis-à-vis des éleveurs. Dans ce cadre, les confrontations de point de vue entre partenaires constituent déjà une première analyse de besoins. L'intervention d'un service formation dans le processus de conception de la formation peut également favoriser ce type de démarche.

**Mais dans pratiquement tous les cas, l'approche de la question des besoins reste relativement sommaire.**

#### ***Du côté des pratiques repérées***

##### ***Faiblesses d'une offre trop étroitement liée à un projet de développement***

*Ce projet de formation s'inscrit dans le cadre d'un projet de développement visant à créer un atelier de découpe de viande départemental dont les éleveurs biologiques de bovins viande seront les principaux bénéficiaires. A terme, cet outil collectif pourrait également permettre de favoriser l'émergence d'un projet de vente collective dans le cadre de circuits courts de commercialisation. Ce lien étroit et direct n'apparaît pas aujourd'hui comme un facteur de mobilisation pour la formation, notamment parce que le projet de développement connaît une accélération subite avec l'opportunité de rachat à court terme d'un atelier existant disponible. Cela peut être un « piège » pour le projet. En outre, la conviction d'un éleveur du comité de pilotage, « pressé de s'engager » semble renforcer à cette « approche utilitaire » de la formation, conçue alors comme un « couloir de contention » et non pas comme un temps de réflexion préalable à un choix.*

## 2 - L'analyse de besoin, entre posture ou technique

Lorsque nous avons abordé cette question avec les porteurs de projet, **il est apparu que leurs attentes exprimées en matière d'analyse des besoins semblaient secondaires**, notamment parce que la plupart des projets étaient définis, de façon à répondre au cahier des charges de l'appel à proposition. Il semblait donc aux participants qu'il était tard pour se poser ce type de questions.

Ce constat est essentiel car il met en évidence que **l'analyse de besoins semble aujourd'hui considérée comme une technique en soi, à développer de façon autonome et préalable au projet**. Or cette conception paraît peu réaliste, notamment au regard des moyens disponibles pour la conception de la formation et de la capacité des organismes de formation à traduire ces besoins en offre de formation (voir ci-dessous). Dans ce cadre, il semble qu'**il serait sans doute plus réaliste de promouvoir une posture d'écoute des besoins à la fois plus modeste et surtout plus globale**.

### Propositions pour l'action

- **PROPOSITION 1 : SE SITUER DAVANTAGE DANS UNE POSTURE D'ÉCOUTE PLUTÔT QUE D'ANALYSE**

L'analyse des besoins est une démarche, qui réfère à des techniques élaborées. Sa mise en œuvre réclame des savoir-faire et des dispositifs spécifiques. **L'idée d'écoute des besoins renvoie davantage à une posture, c'est à dire à une attitude raisonnée et maîtrisée.**

Pour qualifier cette posture, **on parlera aussi d'écoute active, bienveillante et/ou compréhensive**. Tous ces qualificatifs renvoient finalement à **développer une certaine empathie**, c'est à dire à la faculté de se « mettre à la place » d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. Nous avons constaté que pour des agents de développement, habitués à être sollicités et à fournir des conseils ou des préconisations (employés pour « savoir »,...), cela peut être vécu comme un retournement de situation ou une inversion des rôles, qui n'est pas facile à mettre en œuvre spontanément.

**L'écoute a également pour atout de pouvoir être développée à tout moment**, même de façon informelle, sans exiger forcément la mise en place d'un dispositif spécifique. Il est d'ailleurs sans doute plus judicieux « d'écouter un peu régulièrement », pour réguler sa démarche, plutôt que « beaucoup au préalable une fois pour toute ». Dans ce cadre, l'écoute peut aussi être envisagée comme un outil de régulation au sein-même de la formation. C'est dans cet esprit que nous l'envisageons plutôt comme une posture permanente que comme un dispositif technique.

On notera que la difficulté essentielle pour l'organisme de formation est, dans certains cas, l'absence totale de contacts préalables avec le futur public. Dans ce cadre, on peut s'interroger sur la possibilité d'établir un dispositif d'écoute autonome ou sur les liens à construire avec des partenaires, plus proches du public visé.

D'une manière générale, **on retiendra deux principes essentiels :**

- Quel que soit le degré de précision de la question ou du thème, qui préoccupe a priori, **on veillera à ouvrir la discussion à partir d'une entrée suffisamment générale** (par exemple : ressenti par rapport au travail, au métier,...). L'enjeu est d'observer quelle est la place, accordée spontanément par son interlocuteur, à cette question et à ce thème. S'il n'y

vient pas seul, ce n'est que dans un second temps que l'on mettra cette question sur la table.

- Il ne s'agit pas d'une enquête d'opinion, mais bien de comprendre comment les éleveurs envisagent la réalité sociale et construisent leurs pratiques dans ce cadre. **On s'évertuera donc à partir autant que possible de faits tangibles, pour effectuer un travail d'explicitation.**

#### • PROPOSITION 2 : DIVERSIFIER LES MODALITES D'ECOUTE

Les modalités et opportunités de mise en œuvre de l'écoute des besoins sont variées :

- **L'écoute est une pratique qui peut se développer individuellement** et de façon informelle, lors de rencontres avec des éleveurs, pouvant avoir un tout autre but.
- **Elle peut également être conduite collectivement**, ne serait-ce que lors d'un temps de questions spontanées dans le cadre de telle ou telle réunion. Dans un groupe constitué, elle peut donner lieu à une séquence spécifique, à condition de disposer de règles, favorisant l'expression de chacun.
- **Il est aussi possible de bénéficier de moyens pour mener une réelle analyse de besoins**, avec l'appui d'intervenants extérieurs (chercheurs, consultants, étudiants). Cette opportunité est à saisir notamment en temps de crise ou lors de la conception de projets innovants.
- Il est également possible de **confronter les points de vue de différents acteurs, intervenant auprès des éleveurs**. On fondera ainsi des hypothèses, que l'on vérifiera autant que possible au contact des éleveurs. Une telle confrontation a l'intérêt de reconnaître l'importance de cette question, ainsi que de favoriser le partenariat entre ces acteurs, qui est aussi une des clefs de la réussite des projets de formation. Pour en envisager les modalités, un tel dispositif est présenté plus loin (cf. ci-dessous *Un dispositif léger d'analyse de besoin*).

**Au titre des atouts et des limites**, il est possible de souligner :

- Pour le pratiquer régulièrement, **nous constatons que les agriculteurs se prêtent généralement assez facilement à ce genre d'exercice**. Même si au premier abord, ils se déclarent généralement peu disponibles, il n'est pas rare que nos entretiens durent plus longtemps que prévu. Sans doute en raison d'un certain isolement, du sentiment de ne pas intéresser grand monde et de l'intérêt pour eux de se situer dans une posture réflexive, dont nous sommes persuadés qu'elle a pour vertu de déjà les faire progresser dans leur propre réflexion.
- Il n'est pas toujours facile de disposer de l'extériorité nécessaire, lorsque l'on connaît bien les éleveurs et qu'ils vous prêtent plutôt le rôle des les conseiller que des les écouter. Peut-être faut-il parfois pouvoir aller écouter d'autres éleveurs que ceux avec lesquels on a l'habitude de travailler ?

***Du côté des pratiques repérées***

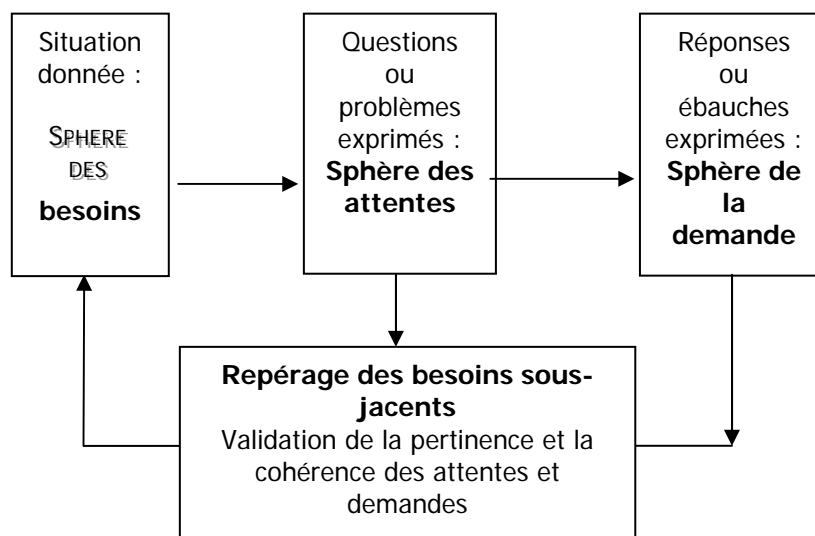
***Un dispositif léger d'analyse de besoins***

*On notera à cet égard qu'un des services formation de chambre d'agriculture teste actuellement un dispositif léger d'analyse de besoins, lorsqu'il est amené à aborder de nouveaux thèmes de formations. Dans ce cadre, le service formation réunit un certain nombre d'acteurs concernés par ce thème et les invite à réaliser collectivement une première analyse de besoins des agriculteurs sur ce thème. Dans un second temps, l'animatrice du service réalise 3 à 4 enquêtes auprès d'éleveurs pour vérifier les hypothèses des partenaires. Une seconde réunion collective permet de confronter ces hypothèses aux analyses de l'animatrice et d'envisager un type de réponse formation adapté.*

• **PROPOSITION 3 : DISTINGUER BESOINS, ATTENTES ET DEMANDES**

Dans ce cadre, on veillera à distinguer :

- les besoins (peu formalisés, plutôt informels, exprimés individuellement et ne préjugant pas du type de réponse),
- les attentes (plus formalisées, disposant déjà d'une reconnaissance sociale, pouvant intégrer un type de réponse),
- les demandes (plus construites, partagées socialement au sein d'un groupe, incluant une expression quant au type de réponse attendue).



Pour apprécier des besoins, on partira de la situation et des faits vécus. On s'intéressera également à la façon dont les éleveurs appréhendent les changements, comment ils les vivent et se les expliquent (facteurs contextuels déterminants, facteurs et poids de leur décision personnelle, atouts et freins ressentis), en veillant à observer comment ils hiérarchisent spontanément ces différents facteurs ou éléments (contexte ou choix personnels mis en avant notamment).

Face à l'expression spontanée d'attentes ou à de demandes, on veillera à remonter aux besoins qui la fondent, pour valider la cohérence du ressenti et la pertinence des choix envisagés.

De façon générique, avec les éleveurs, on ne note pas (ou peu) d'expression spontanée d'attentes ou de demandes, il faut donc "creuser" pour faire émerger les besoins. Il faut aussi souvent dépasser le stade des attentes ou demandes ponctuelles, avec recherche de gain à court terme. Même si celles-ci sont à prendre en compte, car elles peuvent constituer le principal attrait de l'offre

de formation à première vue, il est souvent insuffisant de s'y limiter, car elles ne peuvent pas forcément justifier une formation.

## *Des idées pour aller plus loin*

- **DEPASSER LA FORMATION "COULOIR DE CONTENTION"**

La formation ne peut sans doute plus être conçue comme un « couloir de contention », notamment parce que le « devoir de groupe » ne suffit plus à mobiliser les éleveurs, même au sein de petits groupes actifs et engagés. Pour des raisons diverses (autonomie des individus, niveau de formation plus élevé, prudence liée à l'incertitude du contexte agricole,...), les éleveurs ne s'engageront pas les yeux fermés dans un projet de ce type. Ils auront à cœur de juger de son intérêt pour eux. Et c'est sans doute à ce travail d'analyse que la formation doit les inviter, au moins dans un premier temps. Ajoutons à cela qu'instrumentaliser la formation comme outil de recrutement pour un projet collectif, c'est aussi risquer des démissions à court ou moyen terme, une fois le projet démarré. Ce qui peut lui être fatal.

A contrario, la formation peut être un moment privilégié pour avoir des discussions de fond, fondant la motivation et la détermination de ceux qui feront le choix de s'associer. Dans ce cadre, il semble qu'il faudrait davantage l'envisager comme un moyen d'aider ces éleveurs à juger de l'intérêt et les conséquences du projet pour eux. Cette prise de recul devrait en retour permettre d'adapter le projet à leurs besoins.

- **POUR UNE CERTAINE CONCEPTION DU CHANGEMENT**

La formation est une modalité d'accompagnement du changement. On a vu que l'écoute des besoins consistait pour une bonne part à essayer de repérer avec l'agriculteur, les changements mis en oeuvre (sur la base d'une histoire de l'exploitation par exemple), les facteurs décisifs et leurs conséquences.

Dans cette perspective, il semble utile de se donner quelques repères pour aborder sereinement cette question du changement :

- **Tous les éleveurs privilégient la stabilité de leur activité**, hormis certains « pionniers » qui constituent pour partie « la clientèle » habituelle des formations, Dans ce cadre, on évitera d'idéaliser et de magnifier le changement, en l'objectivant et le banalisant, c'est à dire en le rapportant à des changements connus et maîtrisés (d'où l'intérêt de travailler avec les éleveurs de manière rétrospective sur le changement). Là encore, une posture, qui n'est pas forcément spontanée pour des « conseillers », embauchés traditionnellement pour être les vecteurs de l'innovation.
- L'attachement à la stabilité des éleveurs est lié au fait qu'ils sont conscients que **toucher un élément de leur système peut avoir des conséquences sur l'ordonnement et le fonctionnement de tous les autres**, qui peuvent aussi appartenir à la sphère de la vie personnelle et privée. L'examen des conséquences des choix est donc une priorité en soi.
- Enfin, en réponse aux besoins repérés, **on retiendra que la formation est une modalité favorable au changement, parmi d'autres** (information, conseil individuel, travail coopératif,...). Un des enjeux du travail consiste alors à déterminer :
  - Face à quels types de besoins, la formation apparaît-elle comme une modalité favorable au changement ?

- Et comment peut-elle s'hybrider à d'autres modalités complémentaires, d'initiation et d'accompagnement du changement ?

- **FACE A L'INCERTITUDE, DE NOUVEAUX BESOINS A PRENDRE EN COMPTE**

**Les éleveurs ont aujourd'hui à piloter leur outil technique et économique dans un contexte de plus en plus flou et marqué par des contraintes extérieures**, d'ordre économique, environnemental ou encore social. Ce contexte est en évolution permanente et rapide. Face à cette montée des incertitudes, qui laisse de moins en moins de marges d'erreur dans la conduite de l'exploitation, **la maîtrise technique et économique de l'outil de production reste naturellement plus que jamais d'actualité.**

Cependant, on constate que **ce type d'incertitudes, associé à l'absence ressentie de droit à l'erreur, constituent des facteurs de stress importants pour les éleveurs** et leur entourage, source de découragement et de démotivation à l'égard de leur activité. Ainsi, comme cela a été constaté dans le cadre d'un projet de formation étudié en Maine et Loire, aux côtés d'éleveurs « réactifs face à la crise », en recherche spontanée et active de solutions et d'éleveurs « en réelle difficulté », notamment économique, la plus grande partie des éleveurs touchés par la crise étaient soit « démotivés », soit « impuissants ». Il s'agissait d'éleveurs, dont la situation technique et économique était acceptable, mais qui apparaissaient essentiellement déboussolés par le discours ambiant, tant au niveau professionnel que plus large. Ces éleveurs étaient soit tentés d'abandonner, soit dans une logique d'échec. L'objectif central de la formation et du dispositif d'accompagnement était de les remettre en dynamique, en travaillant notamment sur la compréhension du contexte de leur activité et sur la place qu'ils accordaient à cette activité dans leur vie et le sens qu'ils lui conféraient.

Ajoutons à cela que si les crises constituent des pics d'incertitude, **nos sociétés semblent aujourd'hui marquées durablement par les phénomènes du risque et de l'incertitude**, pour diverses raisons :

- **les sciences et les techniques** ne cessent en effet de produire des effets inattendus et souvent négatifs ;
- **la globalisation de l'économie** tend à accroître la dépendance de chacun aux évolutions d'un marché mondial, marqué par des mouvements complexes et difficilement prévisibles ;
- **le poids du discours médiatique**, omniprésent, tend à créer une caisse de résonance, défavorable à tout raisonnement mais propice au développement des angoisses et des paniques.

Les éleveurs, plus que d'autres sans doute, notamment en raison de la taille limitée de leurs entreprises et des contingences auxquels ils sont soumis, sont fortement dépendants de ces phénomènes.

**Dans ce cadre, les enjeux pour la formation sont à la fois :**

- **d'apporter les connaissances et les savoir-faire**, indispensables aux adaptations techniques et économiques,
- **de donner des moyens spécifiques aux éleveurs de maîtriser leur propre projet**, en dépit des incertitudes, renvoyant à des compétences nécessaires en termes de positionnement personnel (rapport au métier, au travail,...), d'anticipation et de relations professionnelles et sociales, et notamment d'ouverture au territoire
- **de permettre des confrontations fertiles entre pairs, pour se réassurer face au contexte** et actualiser son appartenance à un groupe professionnel.

# A propos de la mobilisation des publics

## Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition

Sachant que la mobilisation des éleveurs reste problématique, l'appel à proposition aborde la question de la mobilisation des publics de manière explicite :

« Les organismes porteurs de projet devront préciser les moyens spécifiques qu'ils prévoient de mettre en œuvre pour assurer l'information et la mobilisation des producteurs sur les formations proposées et pour prendre en compte leurs contraintes de disponibilité. Une attention particulière sera apportée aux titres des actions de formation proposées ».

## Pratiques observées, enseignements et propositions

### 1 – Esquisse de typologie des pratiques observées en terme de ciblage des publics

La mobilisation des publics reste problématique dans la plupart des cas. Même si la plupart des formations n'ont pas encore été mises en œuvre, il est d'ores et déjà possible de distinguer différentes pratiques et stratégies en matière de mobilisation et d'envisager leur efficacité :

- **D'un côté, une absence de ciblage** : la formation est conçue comme s'adressant à l'ensemble des éleveurs d'un département, voire d'une région. Comme cela représente généralement un effectif de plusieurs centaines ou milliers d'éleveurs, les promoteurs de la formation espèrent réussir à en recruter une ou quelques dizaines, en adressant, telles des bouteilles à la mer, quelques documents d'information/promotion aux éleveurs (courrier, plaquette,...). On constate que ce type d'initiatives seules ne reçoit généralement pas de réponse. Conjointement, ce type de stratégie s'accompagne souvent d'une absence de stratégie partenariale claire. Cette stratégie, qui n'en est finalement pas vraiment une, ne s'avère ni pertinente, ni efficace, dans tous les cas observés. Elle ne correspond en effet sans doute pas aux usages et aux pratiques des éleveurs, qui réclament un minimum d'interaction interpersonnelle, à la fois pour être motivés par l'offre et accorder une certaine confiance à l'organisme de formation.
- **A l'opposé, un ciblage étroit sur un groupe préexistant** : Dans ce cadre, le groupe est le lieu de l'émergence et de la construction de la demande de formation. La mobilisation est étroitement liée à l'analyse des besoins. Les groupes peuvent être liés à un projet, un territoire ou à une organisation. Même dans ces cas favorables, la disponibilité des éleveurs peut être un obstacle, et ceci d'autant plus que la formation n'apparaît pas toujours comme un temps spécifique, différencié des autres modalités d'accompagnement de ces groupes. Le lien très étroit avec un projet de développement ou d'action n'est en effet pas favorable à la formation, qui peut apparaître comme une perte de temps.
- **Une mobilisation fondée sur une alliance partenariale forte et ciblée** : Certains organismes de formation travaillent sur le projet en lien étroit avec un organisme économique. Cette alliance est la clef de la mobilisation, l'organisme apportant à la fois un cadre de projet, une connaissance précise des éleveurs et de leurs pratiques et un ou plusieurs lieux ou temps de rencontre avec les éleveurs, pour assurer la mobilisation (AG, réunions locales, relais par ses techniciens). L'organisme se charge de la conception de

l'offre de formation et de sa mise en œuvre (animation). Cette stratégie semble montrer une certaine efficacité en termes de mobilisation, qui reste à confirmer.

- **Une mobilisation ciblée sur un territoire restreint et cohérent** : la mobilisation du public peut-être facilitée par la dimension du territoire sur lequel elle s'effectue. La prise en compte de certaines contraintes propres aux éleveurs de ce territoire (par exemple la non-disponibilité au-delà du 15 décembre du fait de la double activité élevage/métiers du ski de certains participants) se révèle plus facile. La proximité physique et les réseaux professionnels informels viennent renforcer l'efficacité de la mobilisation.

### ***Du côté des pratiques repérées***

#### ***Un exemple de ciblage et de sa valorisation opérationnelle***

*Sur ce territoire, des visites individuelles, financées dans le cadre de l'accompagnement de la crise ESB, ont permis de réaliser de fait une analyse de besoins. Suite à la réflexion du groupe de techniciens en charge de ces visites, 4 profils d'éleveurs dans le contexte de crise sont mis en évidence :*

- ***des éleveurs « en difficulté »***, confrontés à des problèmes immédiats (manque de fourrages, de trésorerie) qui ne viendront pas en formation, notamment parce qu'il est trop délicat pour eux d'exposer leurs problèmes. Ils ont besoin d'un accompagnement lourd avec une étude de redressement ;
- ***des éleveurs « réactifs face à la crise »***, avec une situation financière correcte, et la conscience d'une nécessité d'adaptation pour le maintien de leur revenu. Ils sont autonomes dans la conduite de et plus en recherche d'information ou d'outils d'évolution que de formation. A l'époque, ils sont essentiellement orientés vers le CTE et les appuis correspondants ;
- ***des éleveurs « démotivés »***, qui ne rencontrent pas de difficultés majeures. Certains ne croient pas avoir de possibilités d'évoluer et sont tentés de quitter l'agriculture. Ils ont besoin d'un diagnostic pour relativiser leurs difficultés et éviter un arrêt sur "un coup de tête".
- ***des éleveurs "qui maîtrisent mal"***, qui ne sont pas forcément en difficulté mais fragilisés par la crise et ne savent comment réagir. Leur sentiment d'impuissance est renforcé par le climat général. Ils nécessitent un diagnostic de situation pour relativiser leur situation et se remettre en dynamique.

***Le cœur de cible de la formation est constitué par les éleveurs "démotivés" et "qui maîtrisent mal"», qui paraissent pouvoir tirer partie d'échanges collectifs pour objectiver leur situation et qui sont par ailleurs les plus nombreux. Les éleveurs "en difficulté" ne semblent pas être du ressort de la formation. Dans les faits, une première session test sera réalisée avec des éleveurs "réactifs face à la crise", mieux connus des techniciens et plus faciles à mobiliser. Les trois sessions suivantes permettront de toucher le cœur de cible. Et une fois les techniciens aguerris, une dernière session rassemblera des éleveurs "en difficulté".***

## 2 – La prise en compte des pratiques et usages des éleveurs

Aussi étonnant que cela puisse paraître, **il semble que certains porteurs de projets n'aient pas pris en compte des éléments aussi importants que :**

- **la durée globale de la formation** (3 jours sur une saison constitue déjà un investissement significatif pour les éleveurs),
- **le calendrier** (au regard des saisons de travail et d'indisponibilité),
- **la durée des journées de formation** (par rapport aux astreintes quotidiennes des éleveurs),
- **la proximité géographique de la formation** (l'éloignement peut ajouter du temps de déplacement au temps de formation et peut susciter des craintes de la part de certains publics peu habitués à s'éloigner de leurs bases),
- **la crédibilité et la légitimité du ou des promoteurs de la formation** aux yeux des éleveurs.

Comme si la pertinence thématique et la qualité pédagogique de la formation suffisaient à elles seules à la mobilisation des éleveurs. C'est un point sur lequel il faudra revenir dans l'évaluation pour en analyser l'origine.

### *Du côté des pratiques repérées*

#### ***Une offre de formation de 8 jours est-elle viable ?***

*Ce projet est construit sur une offre de 8 jours de formation. Quel type d'agriculteurs est aujourd'hui prêt à consacrer 8 jours à une formation, au regard de l'absence de motivation globale vis à vis de la formation. Et ceci d'autant plus qu'il s'agit d'un projet plus orienté vers la réflexion stratégique et n'entretenant pas de liens avec une commande ou un projet opérationnel précis.*

*Dans ce cadre, il est peut-être nécessaire d'assouplir l'offre et de pouvoir envisager indépendamment les différents modules et, à cette occasion, de les cibler plus précisément en fonction des attentes et demandes des éleveurs. Au-delà de cette question de la durée, on envisagera naturellement que la saison, la durée des journées de formation et la proximité géographique constituent des points incontournables de la viabilité de ce type de projet. La prise en compte des pratiques des éleveurs est ici essentielle.*

## 3 – Argumentaire de mobilisation

**Les argumentaires de mobilisation ne sont pour la plupart pas développés de façon stratégique.** Les porteurs de projets ont tendance à afficher leur projet de façon assez plate en :

- présentant le déroulement prévisionnel de la formation au sens strict ;
- occultant les enjeux des éleveurs auxquels elle est censée répondre ;
- ne faisant pas le choix d'une accroche privilégiée orientée et ne hiérarchisant pas l'information.

Dans ce cadre, **les tenants et aboutissants du projet sont souvent occultés et la formation doit se promouvoir en tant que telle.** Ce phénomène s'explique à la fois sans doute par :

- un déficit de compétences en termes de communication ;
- la difficulté des porteurs de projet à prendre une certaine distance par rapport à leur projet ;
- la difficulté des porteurs de projet de se mettre à la place de leurs publics, notamment approche contextualisée des besoins n'a été réalisée.

Enfin, **les documents édités ne font que rarement l'objet de tests même minimes**, voire de simple relecture par des partenaires.

### ***Du côté des pratiques repérées***

#### ***Promotion globale ou distincte de différents modules ?***

*A priori, seul le premier module de ce projet, qui en prévoit 4, est aujourd'hui précisément défini. Il est donc prévu de promouvoir globalement l'ensemble des modules, tout en présentant le premier module, qui fait figure d'accroche. Les modalités de promotion précise des 3 autres modules seront envisagées ultérieurement, sachant que les promoteurs de la formation espèrent entraîner un noyau dur de participant sur l'ensemble des modules.*

#### ***Un argument original : la mise en avant de l'appel à proposition VIVEA***

*En dehors d'une présentation classique de la formation (déroulement, thèmes traités, intervenants, contacts pour renseignements et inscriptions), cette plaquette d'information et de promotion présente une initiative originale, avec un feuillet de présentation intitulé "Quelques précisions sur l'origine de conception de la formation", qui met explicitement en avant la démarche de l'appel à projet VIVEA. Cette façon de différencier l'offre est intéressante et semble porter ses fruits. Les élèves rencontrés semblent effectivement interpellés/touchés que l'on s'intéresse à eux dans ce cadre. On notera que cette initiative a également permis d'attirer l'attention d'un journaliste de la presse agricole, qui souhaite à la fois parler du projet dès aujourd'hui et qui est intéressé par le suivre, pour en connaître les enseignements.*

## **4 – Modalités de mobilisation**

En matière de moyens et de modalités de mobilisation, **la plupart des projets s'appuient sur des supports écrits, de type plaquettes et communiqués dans la presse agricole.** Si ces supports sont indispensables, notamment parce qu'ils obligent les porteurs de projets à construire leur argumentaire de mobilisation et permettent de laisser une trace, ils ne sont généralement pas suffisants. Ainsi pour un projet, 700 envois personnalisés de plaquettes de présentation de la formation n'ont permis de recueillir qu'une seule demande de renseignements. Il importe donc de trouver en complément des moyens de toucher directement les élèves, notamment pour créer les conditions d'un échange direct et personnalisé. Pour cela, deux types de modalités sont observés :

- **Certains porteurs de projets interviennent dans le cadre de réunions collectives,** de type assemblées générales de groupements, pour présenter leur projet. Cette démarche est semble-t-il la plus simple à mettre en œuvre, mais elle exige de s'inscrire dans un partenariat étroit avec les structures concernées. L'exemple présenté ci-après permet également de constater que la présentation collective doit être conjuguée avec la possibilité d'échanges individualisés.
- **D'autres envisagent de mobiliser des relais, tels que des techniciens de groupement pour assurer ces contacts.** Si cette option paraît pertinente, il apparaît que dans la plupart des cas les porteurs de projet n'ont pas une idée très précise de la façon de mobiliser ces relais et considèrent que leurs relations aux dirigeants de la structure doit suffir. Or il ne semble pas évident que ces techniciens acceptent facilement de prendre le risque de promouvoir un projet qu'ils ne connaissent pas ou peu, notamment lorsque la crédibilité et la légitimité du porteur n'est pas avérée. Les deux degrés successifs de mobilisation donnent une certaine lourdeur à cette démarche.

**Mais plus que la pertinence de tel ou tel moyen isolé, c'est sans doute la conjugaison des moyens qui est à la clef d'une mobilisation réussie**

### **Du côté des pratiques repérées**

#### **Une présentation collective doublée de contacts personnalisés avec 5 inscriptions à la clef**

La responsable du service formation de cette chambre d'agriculture a construit un projet en lien étroit avec une association d'éleveurs. Dans ce cadre, elle a présenté le projet dans le cadre de l'assemblée générale de l'association, touchant ainsi environ 80 éleveurs. Si les éleveurs sont restés relativement en retrait durant cette présentation, lors du pot de clôture, un certain nombre d'éleveurs sont venus l'interroger personnellement et cinq d'entre eux ont déclaré vouloir participer au stage. La responsable du projet insiste dans ce cadre sur la complémentarité de :

- la présentation collective dans un cadre officielle, qui légitime le projet ;
- ces contacts individuels, qui permettent à chacun de poser les questions qui le préoccupent personnellement et pour certains de prendre une décision.

Ajoutons à cela que cette initiative a été complétée par l'envoi d'un courrier cosigné par les présidents de l'association et de la chambre, ainsi que par la mobilisation des techniciens du groupement, qui ont relayé l'information auprès des éleveurs. Dans ce cadre, une dizaine d'éleveurs participeront à l'automne à une première formation de 4 jours.

#### **Ebauche de réflexion stratégique autour d'un partenariat de mobilisation**

L'animateur pense résoudre facilement la question de la mobilisation grâce à la motivation des administrateurs de son organisation fédérale, qui sont également administrateurs de groupements. Il compte travailler en partenariat avec les responsables des deux groupements, au sein desquels il souhaite réaliser la formation. Il est cependant nécessaire que ces administrateurs mobilisent leurs directeurs, car il est évident que leur rôle est davantage de cautionner/légitimer le projet plutôt que d'en être les relais opérationnels sur le terrain. Il attend des directeurs qu'ils mobilisent leur personnel technique sur le projet. Ce sont en effet ces techniciens qui auront à être les relais actifs du projet auprès des éleveurs. Dans ce cadre, l'animateur aura sans doute à rencontrer les directeurs puis les techniciens, pour leur présenter le projet, voire l'adapter au contexte des groupements. Il semble que les directeurs peuvent trouver un intérêt à soutenir ce projet, car ils ont des problèmes de soudure saisonnière et que la formation leur permettra de les exposer aux éleveurs présents.

#### **Favoriser l'émergence de demandes collectives**

Il semble que ce projet réponde assez bien aux attentes des éleveurs (positionnement des éleveurs dans la filière et relations entre produits et marchés). Mais il semble aussi que la mobilisation exige de s'appuyer sur des groupes, où les besoins et attentes puissent s'exprimer et les demandes se construire. Peut-on donc envisager de s'appuyer sur des groupes locaux d'échange de pratiques pour y parvenir. Dans ce cadre, comment ces groupes peuvent-ils être animés ? Cela réclame sans doute que les conseillers de secteur se positionnent au sein de ces groupes plus en animateurs qu'en techniciens. Cela a été partiellement le cas pour le module sur les prairies, car si la chambre entendait bien l'insatisfaction des éleveurs sur ce thème, son propre manque de connaissances sur le sujet l'a amenée à étudier les pratiques. Ces conseillers de secteur devront également être les animateurs des formations, afin de développer une démarche cohérente. L'ensemble de ces constats démontre qu'il s'agit d'une évolution structurelle pour la chambre et ses conseillers.

#### **Un partenariat insuffisamment défini**

Ce projet repose sur un partenariat entre des organisations professionnelles régionales et un CFPPA. Ce dernier a été appelé pour concevoir et réaliser une formation à destination de responsables professionnels de groupement. Sur la base d'un accord politique de principe, le CFPPA a conçu un projet. Mais une fois cette étape passée, il s'est avéré que les organisations professionnelles n'ont pas mis en branle leurs réseaux pour assurer le recrutement. Les responsables du CFPPA ne comprennent pas ce blocage, n'ayant pas eu d'éclaircissements de la part de leurs partenaires. Un conventionnement écrit, voire la définition explicite du rôle de chacun dans le cadre d'un comité de pilotage, aurait sans doute évité ce type de déconvenue.

## **Propositions pour l'action**

- **PROPOSITION 1 : LE CIBLAGE, UN EXERCICE FERTILE**

**Le ciblage des publics nous semble être une démarche à développer, notamment par ce qu'il implique en termes de posture et de façon de travailler.** Le fait de cibler les publics permet en effet aux porteurs du projet de formation de s'inscrire dans une optique stratégique et de s'interroger plus avant sur les besoins, pratiques et usages des publics visés, ne serait-ce que parce que le ciblage présuppose des distinctions au sein de ces publics. Cibler peut également impliquer de mobiliser des partenaires pour réaliser le travail d'analyse nécessaire.

**Le ciblage peut s'organiser autour d'une réflexion préalable sur les critères de distinction des pratiques des éleveurs au regard de la thématique de formation envisagée.** Mais attention, cibler n'implique pas forcément exclure tels ou tels types de publics. Ainsi dans le cadre d'un projet innovant, le ciblage peut viser à repérer les publics les plus faciles à mobiliser, afin de tester la formation. Ce n'est que lors d'une seconde session que le projet sera destiné au public cœur de cible. Enfin, cibler ne signifie pas forcément exclure ou séparer les différents types de publics, notamment si l'on estime que l'association de différents types de publics peut être porteuse de dynamique.

- **PROPOSITION 2 : ARGUMENTS ET ACCROCHES**

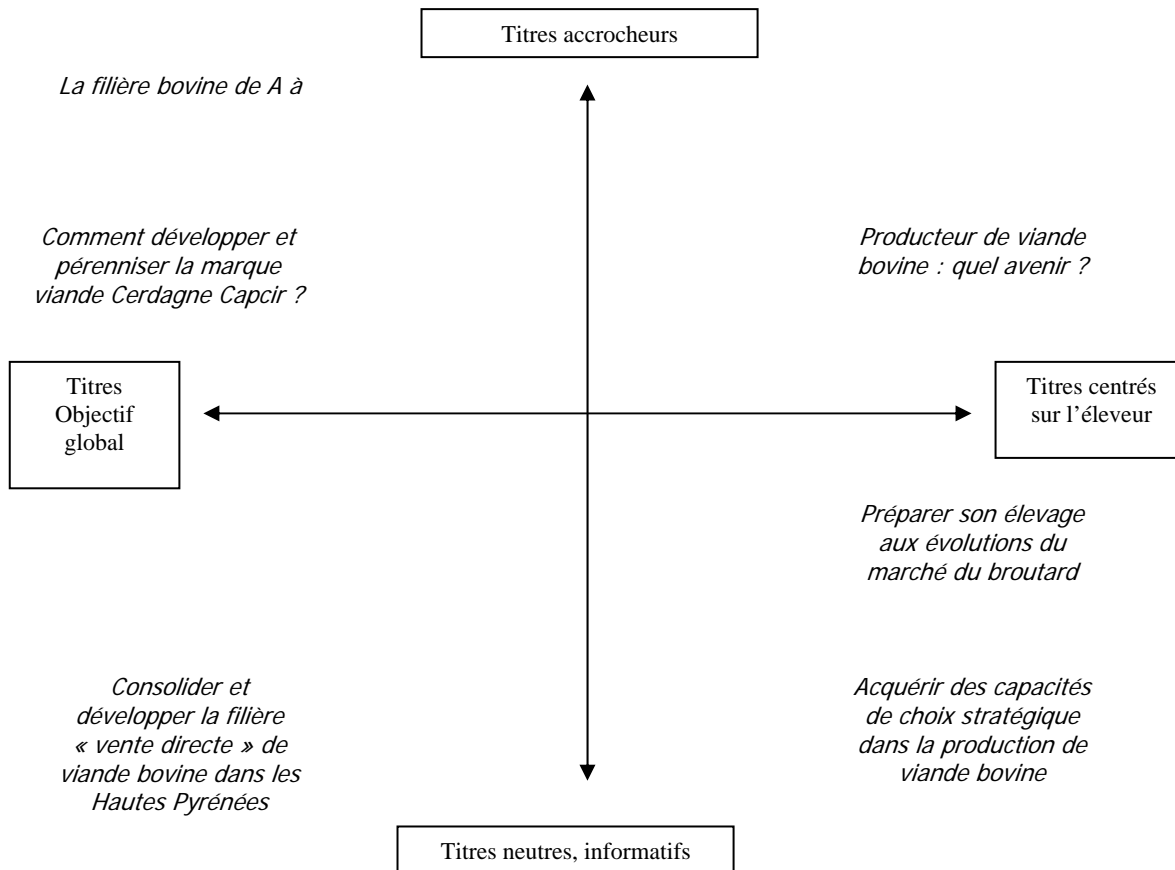
Quelle que soit la justesse de l'analyse des besoins préalable à la construction de l'offre, il sera nécessaire de communiquer et argumenter autour du projet de formation auprès d'éleveurs potentiellement intéressés. Argumenter consiste à "motiver", c'est à dire, donner des motifs et des raisons de s'intéresser au projet de formation, de vouloir y participer.

Les arguments à mettre en avant dans le cadre d'une présentation doivent tenir :

- en priorité au fond, c'est à dire à l'objet et au thème de la formation :
  - On mettra en avant dans la présentation des objectifs de la formation ce qui semble répondre le plus directement aux besoins des éleveurs visés. Pratiquement, il peut s'agir de rappeler explicitement les besoins ou questions des éleveurs privilégiés.
  - On n'oubliera jamais que la plupart des éleveurs ne s'intéressera à la formation que si elle leur paraît pouvoir leur apporter personnellement un gain précis facile à appréhender à court terme. Ce qui n'implique naturellement pas que la formation se limite à ce gain à court terme. C'est une entrée ou une accroche et on pas une fin en soi.
  - L'accroche est l'argument des arguments et doit être traitée au niveau du titre de la formation.
- mais aussi à la forme (ex : mise en avant d'un intervenant connu, d'un animateur ou d'un partenaire, disposant d'un capital de confiance, d'un visite de terrain, susceptible de nourrir la curiosité des éleveurs, d'un temps de travail sur les projets des participants,...).

***Du côté des pratiques repérées***

***Une esquisse de typologie des titres des projets***



*Cette esquisse permet de constater différentes tendances dans le traitement des titres :*

- *D'une part, certains s'adressent à l'éleveur personnellement alors que d'autres évoquent plutôt un objectif global à l'échelle d'un territoire. Il nous semble que la première option a pour intérêt de rapprocher le projet de l'éleveur et de mettre en avant les acquis qu'il peut en tirer personnellement, alors que les seconds jouent davantage sur des motivations collectives, qui réclament déjà de la part de l'éleveur la capacité à faire le lien entre le projet collectif et son intérêt propre.*
- *D'autre part, certains sont purement informatifs et d'autres plus rares jouent sur davantage le jeu de l'accroche, soit au travers d'un clin d'œil ou d'un questionnement. Là encore, il n'y a pas de voie royale, mais susciter l'étonnement ou le sourire peuvent être des clefs pour engager l'éleveur à désirer en savoir plus.*

• **PROPOSITION 3 : PERSONNALISATION ET PROXIMITÉ DE L'OFFRE**

**Dans sa façon d'accorder sa confiance, le monde de l'élevage fonctionne encore explicitement de manière traditionnelle**, en donnant la priorité à des organisations, et encore davantage à des personnes connues et donc souvent proches, censées comprendre leurs situations et pouvoir ainsi les aider. Face à ces pratiques, l'affichage de l'expertise ou de la notoriété d'un intervenant ne constitue pas forcément en soi des arguments, hormis peut-être pour une frange réduite d'agriculteurs. Il s'agit d'un élément essentiel à prendre en compte, notamment lorsque le porteur de projet a dépensé une énergie importante à mobiliser un intervenant pointu et cher, qu'il a spontanément envie de mettre en avant. A contrario, nous avons constaté que, face à la réaction

d'éleveurs, l'organisme de formation a préféré organiser la visite d'un abattoir hors de sa région plutôt que celle initialement prévue de l'abattoir local, apparemment trop connu.

**On veillera dans ce cadre à ce que dans les supports édités (articles, lettres, affiches), les agriculteurs se sentent interpellés personnellement**, en s'adressant à eux par exemple à la deuxième personne du pluriel. Un ton trop impersonnel ne facilite pas l'identification des éleveurs au public concerné.

On n'oubliera pas non plus que la crédibilité/légitimité du porteur de projet et/ou celles de ses partenaires à traiter du sujet et à conduire la formation, sont aussi des arguments essentiels. **La confiance accordée par les éleveurs à celui qui propose la formation est sans doute parfois aussi importante que le contenu de la proposition lui-même.** Et dans le cas où le porteur de projet ne dispose pas de ce type de légitimité/notoriété préalable, les alliances qu'il affichera dans son offre pourront au moins partiellement combler ce déficit. Il faut enfin noter qu'afficher des organisations a un impact bien moindre que d'indiquer explicitement les personnes impliquées dans la formation. Parfois, l'implication directe d'un responsable professionnel local dans le travail de recrutement accroît aux yeux des éleveurs la légitimité du porteur de projet, et la confiance accordée au projet de formation.

### **Des idées pour aller plus loin**

- **LIER ETROITEMENT MOBILISATION DES PUBLICS ET ECOUTE DES BESOINS**

Chacun aura compris que si l'écoute des besoins est un des facteurs essentiels de la construction de formations, elle est aussi une activité consommatrice de temps, dont il n'est pas toujours facile de faire reconnaître l'utilité et la nécessité.

Pour faire face à cette contrainte et sans prétendre trouver de recettes miracles, **il est possible d'avoir à l'esprit qu'il est possible de :**

- **conjuguer écoute des besoins et mobilisation des publics**, le temps consacré à cette approche étant propice à créer la confiance nécessaire à la mobilisation ;
- **intégrer la formation à des dispositifs plus larges**, permettant de financer ce temps, au titre d'activités de conseil ou de développement. A ce titre, le tuilage de la formation avec d'autres types d'intervention doit également être envisagé en aval de la formation ;
- **faire valoir que la formation est une modalité d'appui au changement, parmi d'autres.** A ce titre, si elle est essentielle pour créer les conditions d'un changement, elle est rarement suffisante pour entraîner à elle seule les évolutions attendues.

# A propos du partenariat de projet

## Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition

L'étude préalable ayant permis de constater à la fois l'importance des partenariats et leur déficit, l'appel à proposition précisait explicitement : *"Les actions proposées devront associer, aussi bien dans leur conception que dans leur déroulement, différents acteurs de la filière et partenaires permettant de mobiliser des compétences en formation sur les thèmes de l'appel à propositions et des producteurs de viande bovine. Cela devrait également permettre d'apporter aux participants une vue aussi large que possible de la réalité"*.

## Pratiques observées, enseignements et propositions

### 1 – D'un partenariat affiché à un partenariat stratégique et opérationnel

Face à cette exigence, **l'ensemble des projets étaient accompagnés de nombreuses lettres de partenaires, attestant de leur engagement auprès des projets.** Ce qui semblait lors de la sélection plutôt de bon augure. Dans les faits, **il s'est avéré qu'il s'agissait plus d'un affichage formel,** répondant aux exigences du cahier de charge que de l'expression d'une approche stratégique et opérationnelle du partenariat.

On ne constate pas pour autant de rejet explicite de l'idée de partenariat et **nos interlocuteurs paraissent avant tout démunis pour aborder de façon pragmatique cette question essentielle.**

Si **les explications spontanées des porteurs de projets tiennent pour la plupart au manque de temps et de moyens nécessaires à la construction de ces partenariats,** il semble que d'autres facteurs prennent leur part dans cette situation, parmi lesquels :

- **Le déficit de cadres et de pratiques partenariales opérationnelles et la difficulté à envisager une approche stratégique explicite du partenariat,** comme si ce type d'approche était de l'ordre d'un champ politique réservé et ne pouvait être conçu dans la sphère technique des organisations ou sous-tendait des visées instrumentalisantes, voire manipulatrices.
- Dans certains cas, **il apparaît également que le technicien en charge de la formation ne dispose pas forcément de la reconnaissance et de la légitimité nécessaires** pour parvenir à créer les conditions d'un partenariat entre organisations.
- L'absence d'outils et de méthodes pour aborder cette question.
- Les pratiques de concurrence entre organisations d'un même territoire :
  - soit historiques, comme par exemple en Limousin où il existe un traditionnel partage des champs d'intervention entre l'enseignement agricole en charge de la formation initiale et les chambres en charge de la formation continue (non diplômante). Ce hiatus explique sans doute par ailleurs en partie l'énorme déperdition entre les élèves de la formation initiale et les stagiaires de la formation continue ;
  - soit plus récentes, notamment face à un environnement professionnel où les ressources allouées au développement ont tendance à décroître.

Dans ce contexte, on peut estimer que ce type de projets innovants peuvent offrir l'opportunité de clarifier/objectiver ces relations.

## 2 – Esquisse de typologie des pratiques observées

L'analyse des différents pratiques partenariales renvoie étonnamment aux pratiques observées en matière de mobilisation des publics avec soit :

- **un partenariat large et indistinct sans visée opérationnelle finalisée** (absence de repérage des contributions potentielles des différents partenaires dans une optique de complémentarité, déficit de prise en compte des situations de concurrence entre partenaires), qui débouche généralement sur une absence d'implication des partenaires du porteur de projet. Cette posture ne donne apparemment aucun résultat tangible, tant en matière de pertinence et de cohérence de conception du projet que de sa mise en œuvre, notamment en terme de mobilisation des éleveurs. Cette approche se double généralement d'une absence de ciblage des publics.
- **un partenariat réduit voire absent, observable notamment dans le cadre de projets de formation étroitement liés à un projet de développement**, conduit par une organisation précises, ou de projets très localisés, s'appuyant sur des groupes existants. Dans ce cadre, les partenaires sont essentiellement confinés au rôle d'intervenants en formation et ne sont pas associés à la définition du projet et à la mobilisation des agriculteurs.
- **un partenariat étroit et fusionnel entre des organisations très proches et entretenant des liens d'interdépendance**, avec par exemple la mise à disposition croisée de salariés. Ce partenariat, affiché comme tel, n'en constitue pas réellement un.
- **un partenariat ciblé et fondé sur une vision stratégique, généralement fondé sur la recherche par le porteur de projet d'un ou de deux partenaires privilégiés**, qui :
  - sont généralement associés très en amont au projet (phase de l'analyse des besoins et de construction de l'offre),
  - s'impliquent directement comme relais dans le cadre la mobilisation des publics,
  - peuvent intervenir directement dans le cadre de la formation (cadrage, intervention, organisation de visites, évaluation).

Dans le cadre de l'appel à propositions, ces projets peuvent aussi bien être à l'initiative d'organismes de formation, disposant de ressources en matière d'ingénierie de formation, ou d'organismes économiques, faisant appel à ce type de compétences. Les premiers apportent leur ingénierie au projet, les secondes soit une demande explicite, soit leur connaissance du milieu de l'élevage et leur ancrage.

## **Du côté des pratiques repérées**

### **Faiblesse d'une offre large doublée d'un partenariat étendu**

*Ce projet est porté par 3 organismes de formation d'une région. Le projet est orienté vers la compréhension du dispositif de production (filière et place de l'éleveur). La réponse est large et calée sur les axes de l'appel à proposition VIVEA. Elle compte 7 modules de 2 jours et l'ambition est de réaliser chaque module deux fois sur la région.*

*Il semble que ce type d'offre très large soit peu réaliste, même si l'ambition de construire une offre en réseau peut effectivement avoir du sens (économie, mise en commun de compétences,...). En effet, elles s'appuient sur un large partenariat, qui n'est guère efficace, car aucun partenaire (groupements, associations, syndicats, organismes de développement) ne s'investit réellement dans l'appui à la mobilisation. On note également que parmi les partenaires (groupements et associations), certains sont concurrents et on les imagine mal contribuer à un même projet, voire envisager que leurs adhérents participent à une formation associant des éleveurs travaillant avec ces concurrents. Et ceci d'autant plus qu'une des motivations essentielles des groupements à mobiliser leurs adhérents, c'est notamment de renforcer le sentiment d'appartenance des éleveurs. Or aujourd'hui, ces partenaires apparaissent côte à côte sur le même document. Pour les éleveurs, ce n'est sans doute pas crédible et cela discrédite le projet dans son ensemble.*

*En conséquence, le porteur de projet se demande s'il ne faut pas envisager un partenaire privilégié par module. Dans ce cadre, l'animateur envisage d'aller rencontrer personnellement ces partenaires potentiels, puis si possible de présenter le projet dans le cadre de leurs AG et/ou de rencontrer les équipes de techniciens. Cela exige à l'échelle du projet un énorme travail de contact. La réflexion collective permet également d'envisager que la mobilisation doit être réalisée autour d'un premier module, dont le contenu et le déroulement sont effectivement précisés et en relation avec un partenaire précis par département. Le public ciblé doit être également précisé, sans doute avec ce partenaire, car il ne paraît pas non plus crédible de vouloir toucher indifféremment tous les éleveurs d'une région, sauf à risquer de n'en toucher aucun.*

### **Efficacité d'un partenariat ciblé tant en terme de conception de projet que de mobilisation des publics**

*La responsable de formation rappelle que d'emblée la chambre a mis la question du partenariat au cœur de son projet. Une fois l'appel à projet connu, elle est partie en quête d'un partenaire, impliqué dans le monde de l'élevage. Une réflexion avec un conseiller élevage de la Chambre a permis de repérer l'Association départementale des éleveurs, comme partenaire privilégié potentiel. Cette association, qui avait déjà organisé des formations dans le cadre des CTE, s'est montrée rapidement intéressée par cette proposition. Pour acter cette alliance, les partenaires ont bénéficié de l'absence de groupements sur le département.*

*Les réflexions associant la chambre (service formation et service élevage) et l'association ont permis de concevoir un projet de formation comprenant 2 modules. Le projet a été validé par le CA de l'association et 3 modalités de mobilisation complémentaires ont été prévues :*

- Présentation du projet à l'AG de l'association ;
- Envoi d'un courrier commun aux présidents de la chambre et de l'association à tous les adhérents de l'association, avec plaquette de présentation ;
- Information en direct par les techniciens de l'association.

### **Le choix cornélien d'un partenaire privilégié**

*La responsable de ce projet rencontre un certain nombre d'interrogations sur son partenariat avec les 2 groupements de son département. Un des deux groupements est actuellement en cours d'évolution importante et a apparemment du mal à s'impliquer sur le projet, notamment au niveau de l'appui à la mobilisation, alors que l'autre a actuellement un projet de formation à la promotion de la viande pour ses adhérents, dans le cadre de points de vente de ses partenaires commerciaux. Dans ce cadre, la formation proposée par la Chambre pourrait participer à la préparation des éleveurs en charge de cette promotion. Mais cela demande à la Chambre de privilégier un partenaire dans le cadre de son projet, ce qui n'est pas forcément évident d'un point de vue politique.*

*Les échanges ont permis d'envisager de développer un partenariat privilégié avec le second groupement pour une première session, quitte à proposer au premier groupement un partenariat dans le cadre d'une autre session l'an prochain, sachant que cette première session peut être présentée comme un premier investissement (le contexte de l'appel à projet VIVEA facilite et justifie ce discours). Dans ce cadre, on peut espérer que le second groupement s'investira pleinement dans la mobilisation. Il reste à voir quelle peut être la place du premier groupement dans le déroulement de la formation et à préciser les modalités du tuilage entre les deux projets de formation complémentaires (projet chambre + projet deuxième groupement). Si ce choix de priorité n'est pas fait, il y a un risque de blocage du projet de formation de la chambre. L'existence d'un comité de pilotage, associant les 3 partenaires, devrait permettre de clarifier cette situation en toute transparence.*

## **Propositions pour l'action**

### **• PROPOSITION 1 : ANALYSER LES LOGIQUES, LES INTERETS ET LES RESSOURCES DES PARTENAIRES**

Une fois convaincu de l'intérêt de développer des partenariats de projet, il importe de réaliser un travail d'analyse de son environnement pour repérer les partenaires potentiellement intéressés par le projet. Avec à la clef, les questions suivantes dans le cadre du champ thématique abordé :

- Avec quel acteur a-t-on déjà travaillé ou non ?
- Existe-t-il des partenaires incontournables dans le champ visé ?
- Quelles sont les priorités de ces acteurs en termes d'enjeux et d'objectifs et en quoi peuvent-elles trouver des réponses dans le cadre du projet ? Existe-t-il des recoupements d'intérêt, qui peuvent être sources de concurrences ou de synergies entre partenaires ?
- Quelles sont les compétences et les ressources que l'on maîtrise ou détient (ingénierie de projet de formation, connaissance et maîtrise du thème traité, lien à des publics potentiels,...) ? Quelles sont celles qui manquent et quels sont les partenaires qui en disposent ?
- Quelles sont les relations entre les partenaires envisagés et dans le cas de concurrence, peuvent-elles mettre en péril le projet ?
- Peut-on envisager une association partenariale à plusieurs vitesses, notamment dans le temps ?

Cette réflexion et analyse stratégique peuvent être réalisées en interne à une organisation, à condition de mobiliser suffisamment de personnes, pour produire des réponses pertinentes. La prise de contact et l'offre de partenariat ne se feront qu'à la suite de cette phase.

### ***Du côté des pratiques observées***

#### ***De l'intérêt de créer un comité de pilotage pour objectiver les relations***

*Cette chambre d'agriculture a été sollicitée par indépendamment par deux groupements pour concevoir et réaliser une formation destinée à des éleveurs en charge de prendre part à des animations en grandes surfaces. Pour des raisons qui lui sont propres, un des groupements étaient prêt à partir alors que le second s'interrogeait encore sur ses besoins et son implication. Cette situation bloquait tout projet. La création d'un comité de pilotage associant les 3 protagonistes est apparue comme la seule solution pour débloquer les choses, alors que la chambre n'avait eu jusqu'à présent que des relations séparées avec chacun des ses partenaires, traditionnellement concurrents auprès des éleveurs. Les échanges devaient notamment permettre d'acter que les publics de chaque groupement ne seraient pas mélangés et qu'une première formation serait organisée dans un premier temps avec le groupement prêt à partir. Une évaluation de la formation permettrait ensuite aux deux groupements de décider des suites à donner à ce partenariat pour l'année suivante.*

#### • **PROPOSITION 2 : DISTINGUER LES DIFFERENTS NIVEAUX/STADES DU PARTENARIAT POUR LES ASSOCIER**

Il semble que les partenariats les plus fertiles sont ceux qui sont conduits le plus en amont possible. Pour cela, il est nécessaire de distinguer 3 niveaux/phases clefs de partenariat :

- **Partenariat lors de la phase d'analyse des besoins et de la construction de l'offre.** C'est la phase clef d'un partenariat solide et durable, tout au moins dans le cadre du projet. A ce stade, les partenaires sont appelés à exprimer leur point de vue sur la question, tous sont censés détenir une part de l'expertise nécessaire à la construction d'une offre pertinente et cohérente. Le noyau dur des 2 ou 3 partenaires, associés à un projet, se fonde à ce stade. Ce niveau de partenariat sous-tend cependant l'existence d'une phase de réflexion stratégique explicite.
- **Partenariat dans le cadre de la mobilisation des publics.** Il est difficile d'envisager mobiliser un partenaire à ce niveau, sans avoir coopéré lors de la phase précédente. En effet, la confiance nécessaire pour assurer un rôle de relais exige une parfaite intégration des tenants et des aboutissants du projet. C'est souvent à ce stade que la qualité du partenariat transparaît.
- **Partenariat lors de la mise en oeuvre de la formation** (intervention, co-animation, évaluation). Ce partenariat peut être extrêmement variable en termes d'intensité. Il peut aller d'une simple prestation d'un intervenant externe, répondant à un cahier des charges à la mise en place d'un dispositif de co-animation de la formation entre deux partenaires. Il semble cependant que le noyau dur des partenaires doit être étroitement associé à l'évaluation du projet, notamment si celui-ci est innovant, tant au niveau de son cadrage que de son exploitation.

#### • **PROPOSITION 3 : CREER UN COMITE DE PILOTAGE POUR CONDUIRE LE PROJET**

**L'expérimentation montre que la création d'un comité de pilotage, associant les partenaires du projet, est sans doute une idée fructueuse.** En effet, se donner deux ou trois temps d'échange collectif peut permettre de gagner en transparence et en efficacité et s'assurer de la mobilisation de relais pour la mobilisation. L'intérêt de ce type d'initiative est également d'obliger le responsable du projet de formaliser les principaux éléments de son projet. L'enjeu est de repérer les étapes clefs pour le réunir. Il peut s'agir de l'étape de repérage des besoins, puis de celle de

définition d'une première offre et d'une stratégie de mobilisation ou encore du calage définitif du programme et du choix des intervenants.

### **Du côté des pratiques observées**

#### **Un dispositif partenarial léger d'analyse de besoins**

*On notera à cet égard qu'un des services formation de chambre d'agriculture teste actuellement un dispositif léger d'analyse de besoins, lorsqu'il est amené à aborder de nouveaux thèmes de formations. Dans ce cadre, le service formation réunit un certain nombre d'acteurs concernés par ce thème et les invite à réaliser collectivement une première analyse de besoins des agriculteurs sur ce thème. Dans un second temps, l'animatrice du service réalise 3 à 4 enquêtes auprès d'éleveurs pour vérifier les hypothèses des partenaires. Une seconde réunion collective permet de confronter ces hypothèses aux analyses de l'animatrice et d'envisager un type de réponse formation adapté.*

#### **Manque de clarté dans l'implication d'un partenaire dans le cadre de la mobilisation**

*C'est à priori la Fédération régionale des coopératives qui est chargée du recrutement des participants, l'organisme de formation ne disposant pas d'ancrage spécifique au sein du milieu. Mais aujourd'hui, la mobilisation n'a pas réellement démarré. Le temps paraît globalement court, notamment vis à vis du public d'administrateurs visé, que l'on sait sollicités par ailleurs et donc peu disponibles.*

*Il semble cependant encore possible de monter un groupe de 8 à 10 éleveurs rapidement à l'échelle régionale. Encore faut-il vérifier que la Fédération se sent bien chargée de cette mission et comment envisage-t-elle de la conduire (communication médias, interventions dans des assemblées, contacts avec des individus) ?*

#### **De la nécessité de bien connaître ses partenaires dans le cadre d'un partenariat de mobilisation**

*Pour ce projet, un premier module a dû être annulé en avril, faute de participants (15 inscrits initialement pour parvenir à 5/6 après de nombreux désistements) Un second groupe prévu fin avril semble suivre le même chemin (6 inscrits effectifs) Les partenaires ont tout de même décidé de réaliser ce premier module, ne serait-ce qu'à titre de test. La responsable est surprise de cette situation, car ses partenaires lui paraissaient a priori fiables pour assurer cette mobilisation. Elle indique que les contacts avec les inscrits se désistant lui ont permis de repérer les freins personnels suivants : manque de disponibilité, durée trop longue, absence d'envie de « retourner à l'école ».*

*On peut également s'interroger sur la nature du partenaire de mobilisation, regroupement d'associations, créées historiquement pour permettre aux éleveurs, non adhérents des groupements de bénéficier de certaines aides. Aussi ces associations ne sont-elles pas forcément porteuses d'une dynamique collective propre, comparable à certaines initiatives coopératives. La responsable n'appréhendait pas forcément cette réalité et reconnaît qu'elle a peut-être pêché par optimisme. C'est pourquoi, à la suite du test, la responsable souhaite réfléchir avec ses partenaires aux différents scénarios possibles : décentralisation des formations, adaptation de la formation, nouvelles campagne de mobilisation et moyens nécessaires et disponibles pour y parvenir.*

#### **Face à la crainte de ne pas « contenir » certains intervenants**

*Les groupements de producteurs sont partenaires de ce projet en tant qu'intervenants. Le conseiller a veillé que chaque groupement intervienne dans le cadre d'une visite et d'une intervention. Il n'est pas gêné qu'ils aient un discours partial et considère que c'est à lui en tant qu'animateur à amener les éleveurs à faire une lecture critique de ce qu'ils entendent. L'adoption de cette posture critique fait aussi partie de la formation, plutôt que de "lisser" à l'avance les discours de chacun. Notons aussi que ce choix est également déterminé par le fait que les groupements ne s'entendent pas.*

*Cet autre animateur craint que les interventions d'abatteurs soient davantage de l'auto-promotion ou de la justification plutôt que de l'apport de connaissances objectives, tel que l'on peut envisager dans le cadre d'une formation. Dans ce cadre, il apparaît que ces interventions doivent faire l'objet d'une préparation avec : d'une part, une rencontre préalable avec ces intervenants permettant de passer commande, avec un cahier des charges assez strict ;*

*d'autre part, en préparant avec les stagiaires le questionnement qu'ils souhaitent soumettre à l'intervenant. Dans ce cadre, l'intervenant se trouve en situation d'échange et ne peut pas se permettre d'imposer son point de vue.*

*Cette préparation des rencontres dans le cadre de la formation semble être une piste intéressante pour l'ensemble des formations, traitées dans le cadre de l'appel à proposition.*

## **Des idées pour aller plus loin**

### **• CONCEVOIR UNE CHAÎNE DE PRODUCTION DE LA FORMATION POUR STRUCTURER LE PARTENARIAT**

Pour concevoir un partenariat opérationnel cohérent et efficace, il semble qu'il est nécessaire d'avoir au préalable une idée des différentes tâches et étapes nécessaires pour passer du stade de l'idée à celui de l'action de formation. C'est ce qui semble manquer à de nombreux porteurs de projet. Aussi, est proposé ici un tableau générique précisant ces tâches chronologiquement.

<b>Tâches</b>	<b>Partenaires responsables</b>
Analyse de besoins	...
Définition d'un pré projet (canevas)	
Mobilisation des élèves : - Rédaction de documents de promotion - Intervention dans le cadre de réunions - Relais de l'information auprès des élèves	
Définition du projet définitif et contact avec les intervenants	
Animation de la formation	
Interventions en formation	
Evaluation	
Suites à donner	

Dans les faits, il est possible d'envisager deux situations extrêmes :

- Dans la première, l'ensemble des tâches est assuré par un technicien de secteur seul, hormis certaines interventions lors de la formation. Dans ce cas, il importe pour lui de trouver les interlocuteurs qui lui permettront de vérifier ses hypothèses et de réaliser des choix. Comme nous l'avons constaté, il peut s'agir dans certains cas d'un service formation, doté de capacités en termes d'ingénierie ou d'un comité de pilotage ad hoc, réunissant des responsables professionnels, qui peut intervenir lors de la caractérisation des besoins et de la définition du projet définitif.
- Dans la seconde, il est possible d'envisager une situation faisant intervenir 3 à 4 partenaires. Dans ce cas, l'enjeu est naturellement de répartir les tâches et de définir le cadre et les moyens de la coordination entre les partenaires. La désignation d'un coordinateur du projet et la création d'un comité de pilotage sont alors sans doute des passages obligés.

# A propos de l'évaluation

## Approche portée dans le cadre de l'appel à proposition

L'appel à proposition était explicite sur cette question, indiquant que « à l'issue de la formation, les organismes devront être en mesure d'évaluer l'impact de l'action sur les stagiaires. »

Cette importance accordée à la capacité d'évaluer l'impact de la formation sur les stagiaires est naturellement un souci constant de VIVEA et concerne à ce titre toutes les formations agréées par VIVEA. Mais il est évident que cette priorité est d'autant plus clairement affirmée ici, que l'on se situe dans un cadre expérimental. En effet, évaluer les effets de la formation sur les stagiaires apparaissait d'emblée comme un des éléments permettant de tirer des leçons

En outre, une note intermédiaire, produite dans le cadre de l'accompagnement des projets, précisait les champs de l'évaluation, tout en laissant les dispensateurs de formation déterminer les modalités de sa mise en œuvre.

## Pratiques observées, enseignements et propositions

### 1 – Un souci partagé mais des approches et des pratiques disparates et faiblement outillées...

Si aucun porteur de projet n'a nié l'importance de l'évaluation et que tous estiment avoir des progrès à faire en la matière, il semble cependant que **ce souci recouvre des pratiques très diverses** :

- **Certains porteurs de projet disposent d'outils de questionnement stabilisés, généralement centrés sur l'évaluation de la satisfaction des participants**, quant au contenu et/ou aux modalités de la formation. Il s'agit généralement d'outils mis au point par certains services formation des chambres d'agriculture. Quant à la question des acquis, elle est plus généralement abordée dans le cadre de tours de table moins formalisés.
- **Certains porteurs de projet, issus essentiellement de la sphère de l'enseignement agricole, affirment utiliser pour des formations longues des référentiels d'évaluation** de connaissances, de capacités et de compétences stables et préétablis, mais reconnaissent que ceux-ci sont difficilement exploitables dans le cadre de formations professionnelles courtes.
- **D'autres ne possèdent aucun outil de ce type et pratiquent une évaluation informelle, de type tour de table oral**, pouvant aussi bien concerner la satisfaction des participants que certains acquis. Mais bien souvent, le manque de temps et de repères méthodologiques les amènent dans les faits à « zapper » cette séquence.
- **Une très faible minorité développent enfin un discours élaboré sur l'évaluation, autour de l'idée d'évaluation apprenante**, qu'ils considèrent comme une démarche intrinsèquement liée à l'acte de formation.

Plus globalement lorsque cette question de l'évaluation des acquis est évoquée, il apparaît que la plupart de nos interlocuteurs se sentent démunis. On note que, dans ce cadre, certains s'étonnent que l'exigence de VIVEA ne soit pas accompagnée par la mise à disposition d'outils et de méthodes stabilisés. Rappelons dans ce cadre que la position de VIVEA sur ce point reste aujourd'hui de demander aux porteurs de projets de construire et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation, adaptés à leurs projets et leurs pratiques avec leurs propres outils. La description des moyens d'évaluation prévus est obligatoire lors du dépôt de la demande d'agrément par les organismes, sans exigences quant aux résultats de cette évaluation.

### ***Du côté des pratiques observées***

#### ***Force et limite d'un critère dominant***

*Bon nombre de nos interlocuteurs accordent une importance majeure à un critère, qui concerne le nombre de démissions de stagiaires en cours de formation. Au delà du fait que ce critère nous semble plutôt être un indicateur de la participation, il est utile de s'interroger sur sa force et sa limite. Il est clair que le maintien de la participation sur la durée d'un stage traduit sans doute pour partie l'intérêt des stagiaires pour ce qui leur est proposé et la pertinence de l'offre par rapport à certains de leurs besoins. En revanche, il ne permet pas de qualifier les motifs de cet intérêt, ni de tirer des enseignements sur les acquis des stagiaires. Et si l'on ne dépasse pas la lecture de cet indicateur, il ne semble pas que l'on puisse prétendre évaluer l'action de formation, c'est à dire porter un jugement circonstancié sur cette action.*

## **2 – ...liées à différents facteurs**

Face à cette pratique disparate de l'évaluation par les organismes de formation, on est en droit de s'interroger sur les facteurs qui la favorisent, parmi lesquels on retiendra :

1. **Il y a d'abord la nature des projets de formation, essentiellement centrés sur la connaissance de l'environnement des élèves.** La plupart de ces projets visaient à permettre aux élèves de mieux connaître et comprendre la logique et le fonctionnement des filières aval de transformation et de commercialisation de la viande. Ces projets ne visaient donc généralement pas des changements de pratiques immédiats de la part des élèves et posaient la question des acquis escomptés. Mais même autour de cet objectif commun, le champ et les objets de l'évaluation différaient grandement :
  - Pour certains porteurs de projets, l'évaluation devait porter sur les connaissances acquises, qui pouvaient être évaluées à l'aide d'outils, tels que des quiz de questionnement.
  - Pour d'autres, l'objectif était de former les élèves à rechercher et analyser de l'information sur leur environnement et l'évaluation pouvait avoir pour but d'évaluer les capacités acquises en la matière, notamment en analysant collectivement les informations recueillies.
  - Certains projets intégraient enfin la capacité des stagiaires à communiquer les résultats de leurs investigations et les productions en résultant constituaient le matériau premier de l'évaluation.

On constate donc que, pour un même type de projet, les ambitions, champs et modalités de l'évaluation peuvent être très différents et que seule une réflexion préalable sur les objectifs de la formation peut sans doute permettre de les définir clairement.

2. **L'évaluation apparaît comme une préoccupation récente,** comme en témoigne un responsable de service formation, qui rappelle que « jusqu'au début des années 90, il n'y avait aucune formalisation autour de cette question. La mise en place d'évaluations dans le cadre de la formation a d'abord répondu à la demande du FAFEA. Au départ, cette évaluation a essentiellement été conduite sous forme des tours de table à l'issue des formations, centrés essentiellement sur la

*satisfaction plus que sur les acquis. Et même si aujourd'hui, des questionnaires écrits sont mis en place, ils restent essentiellement centrés sur la satisfaction des participants.* » On saisit mieux dans ce cadre les attentes exprimées à l'égard de VIVEA concernant l'ingénierie de l'évaluation. Ce constat peut expliquer également que certains formateurs l'appréhendent comme un effet de mode.

3. **Dans le monde de la formation, l'évaluation reste fortement connotée d'une tonalité scolaire, qui ne paraît pas entrer en adéquation avec les besoins et les pratiques de formation concernant un public professionnel.** Ainsi comme l'affirme un de nos interlocuteurs *« si les formations techniques à caractère prescriptif peuvent s'inscrire dans cette logique, il n'en est sans doute pas de même pour des formations porteuses d'autres enjeux, telles que la capacité à formuler des questionnements, à produire ses propres réponses ou encore la recherche d'autonomie en terme de choix ou de décision. »* A cet égard, le principal enjeu semble être de favoriser le passage d'une conception de l'évaluation centrée sur le contrôle des acquis à une logique d'évaluation "apprenante" ou formative, intégrée au processus d'apprentissage en cours.
4. **Plus globalement, il semble que les enjeux de l'évaluation demeurent assez flous.** Dans quel but et à l'usage de qui la met-on en œuvre ? C'est généralement en réponse à une exigence extérieure (service formation, financeur, partenaire,...) que l'évaluation est explicitement prise en compte, sachant que cette exigence est loin d'être systématique. Cette question apparemment essentielle peut donner lieu à des réponses diverses, que l'appel à proposition a tenté de repérer, dans une note fournie aux porteurs de projet et reprise pour partie ci-après.
5. **Même si cela n'est jamais dit explicitement, l'évaluation apparaît sans doute aussi comme pouvant potentiellement remettre en cause les propres compétences des animateurs de formation.** Ce phénomène est sans doute d'autant plus marqué que de nombreux animateurs de formations ne se déclarent pas formateurs et que la formation ne constitue pour eux qu'une modalité d'intervention parmi d'autres. Dans ce contexte, l'évaluation est mise en œuvre de façon formelle, généralement en réponse à une demande extérieure. Et ce sont essentiellement les personnes, qui se déclarent formateurs ou qui développent une expertise en ingénierie de formation, qui sont les principaux vecteurs d'une évaluation raisonnée plus approfondie.

## Propositions pour l'action

De façon pratique, **concevoir l'évaluation peut consister à répondre à quelques questions simples**, qui renvoient aux propositions qui suivent :

<b>Questions</b>	
<b>Dans quel but évalue-t-on ?</b>	<b>Voir propositions 1, 2, 3 et 7</b>
<b>Pour qui évalue-t-on ?</b>	<b>Voir propositions 3 et 7</b>
<b>Qui évalue, avec qui ?</b>	<b>Voir proposition 3, 6 et 7</b>
<b>Qu'est ce qu'on évalue ?</b>	<b>Voir proposition 4 et 7</b>
<b>Comment s'y prend-on ?</b>	<b>Voir proposition 5</b>
<b>Comment utiliser et valoriser les résultats de l'évaluation ?</b>	<b>Voir proposition 7</b>

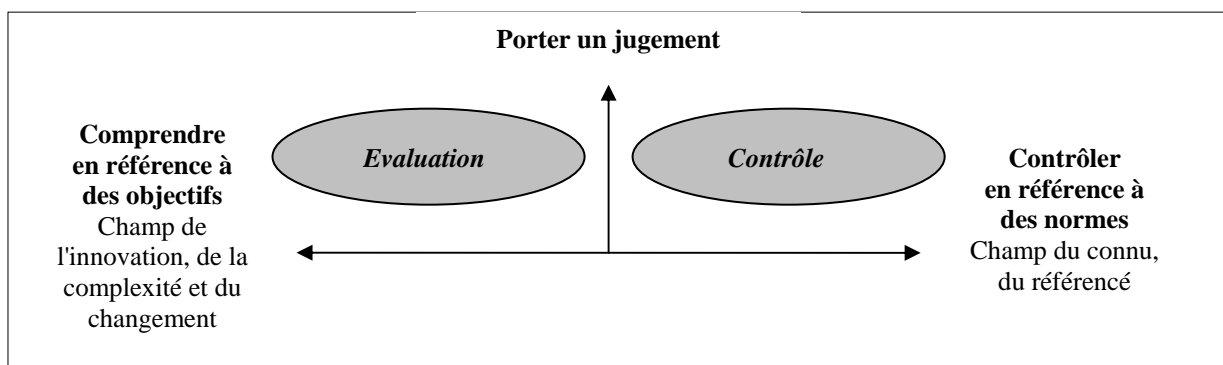
### • PROPOSITION 1 : DISTINGUER SANS AMBIGUÏTE EVALUATION ET CONTROLE

Toute personne qui aborde la question de l'évaluation doit sans doute opérer cette distinction essentielle, même si **contrôle et évaluation ont pour point commun :**

- **de recueillir des éléments permettant de porter un jugement sur une action donnée ;**
- **et de produire ce jugement.**

Mais le jugement attendu n'est pas produit au regard du même type d'éléments :

- **le contrôle réfère généralement à des normes préétablies.** Il s'applique à des champs, des objets ou des actions, pour lesquels on dispose de références stabilisées.
- **A contrario, l'évaluation est formulée au regard des objectifs de l'action.** Elle vise à appréhender dans quelle mesure a-t-on atteint les objectifs poursuivis. C'est pourquoi elle s'applique en priorité à des champs, objets ou actions innovants ou complexes, pour ne pas être réductibles à une norme préétablie.



**Dans son ambition de susciter ou d'accompagner des évolutions individuelles et/ou collectives, la formation est clairement marquée par cette complexité et appelle à ce titre un regard de type évaluatif.** Cette distinction entre contrôle et évaluation doit permettre de lever un certain nombre de freins, soulignés plus haut (conception scolaire de l'évaluation, crainte implicite d'une remise en cause de compétences).

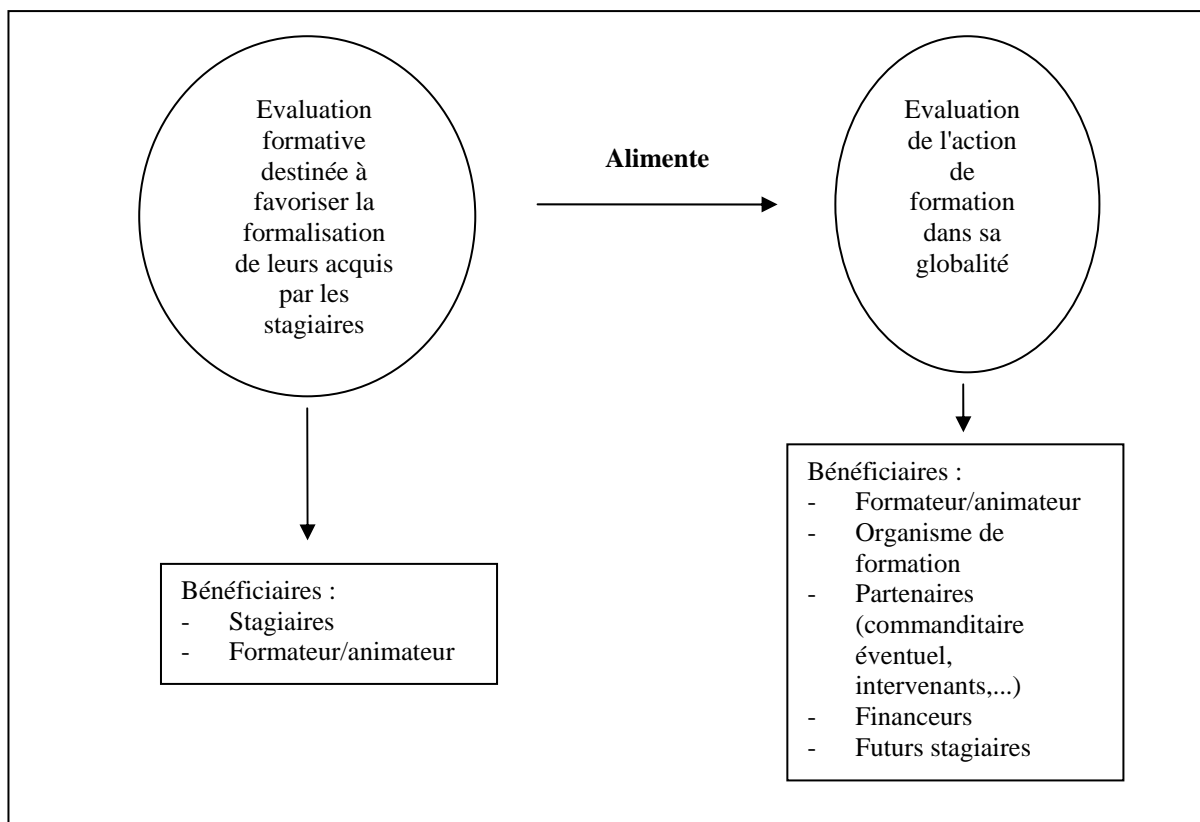
• PROPOSITION 2 : POUR UNE APPROCHE REALISTE DE L'ÉVALUATION

Les constats précédents constituent autant de freins à la pratique de l'évaluation. Ajoutons à cela que certains formateurs ou animateurs de formation s'inquiètent de la lourdeur de ce type de démarche. Comment en effet mettre en œuvre une telle approche dans le cadre d'une formation courte, qui laisse déjà peu de temps à la formation proprement dite. Il ne s'agit pas en effet que l'évaluation soit à terme plus lourde à concevoir et mettre en œuvre que l'action de formation elle-même.

Dans cette optique, il est possible de proposer une approche pragmatique de l'évaluation, adaptée au contexte de la formation, qui exige de :

- **mettre au centre la vocation formative de l'évaluation**, en favorisant la prise de conscience et la formalisation de leurs acquis par les producteurs en formation ;
- **évaluer plus globalement l'action essentiellement à partir des matériaux recueillis dans le cadre de l'évaluation formative**. D'autres données ou informations, concernant notamment l'amont de l'action de formation, pourront naturellement être mobilisées pour compléter ces matériaux.

Ainsi, l'évaluation est d'abord justifiée par son utilité en formation.



### ***Du côté des pratiques observées***

#### ***Un document unique pour l'évaluation de l'action de formation, nourri par les stagiaires et le formateur***

*Dans cette chambre d'agriculture, le service formation a développé un outil unique pour l'évaluation des formations. Dans ce cadre, les formateurs ont à produire sur un document :*

- le niveau de satisfaction des participants sur différents points ;*
- un tableau précisant le degré d'atteinte des objectifs du stage de façon normalisée ;*
- des questions plus ouvertes permettant au formateur de commenter ces données.*

*Ce document est actuellement alimenté par :*

- la mise en place d'un tour de table en fin de formation, sur la base d'un questionnaire aux participants ;*
- la tenue d'un journal de stage, tenu par l'animateur, précisant jour par jour ce qui a été fait,*
- le point de vue de l'animateur sur la journée et les intervenants ;*
- la réalisation d'un bilan pédagogique, lui-même alimenté par les questionnaires stagiaires de fin de stage. Ce bilan aborde également la question des suites à donner.*

*L'ensemble des pièces est remis au service formation, qui en fait à la fois un outil de réflexion stratégique pour ses propres orientations et de discussion avec les formateurs et les partenaires de l'action.*

*Enfin, le service formation commence à travailler sur la question de l'évaluation des acquis, notamment au travers de la mise en place :*

- d'exercices pratiques, permettant d'évaluer l'acquisition de savoir ;*
- d'échanges entre stagiaires ;*
- d'exposés oraux.*

#### **• PROPOSITION 3 : PRIVILEGIER UNE APPROCHE FORMATIVE DE L'EVALUATION, INTRINSEQUEMENT LIEE A LA FORMATION**

Si la formation doit être considérée comme une modalité d'appui au changement, parmi d'autres, **il importe de se donner les moyens d'appréhender les évolutions individuelles et collectives qu'elle est censée susciter, favoriser et accompagner.** Cette nécessité de permettre aux formés d'évaluer les effets de la formation sur eux-mêmes apparaît d'autant plus importante que la finalité réflexive de la formation aujourd'hui tend à supplanter des finalités purement techniques et prescriptives. Elles visent de plus en plus à aider les producteurs à mieux appréhender leur environnement, à prendre du recul par rapport à leurs propres pratiques et à les préparer à prendre des décisions pertinentes, au regard de ces facteurs internes et externes. Les formations de l'appel à proposition, qui concernaient pour la plupart une meilleure connaissance de la filière aval, sans forcément viser des changements précis de pratiques, témoignent de cette évolution de la formation.

**En se centrant sur les acquis et les évolutions des stagiaires, l'intérêt est de contribuer activement à la prise de recul attendue de la part des producteurs.** Dans cet esprit, l'évaluation devient une des composantes intrinsèques de la formation. **On se situe ici clairement dans l'optique d'une évaluation formative, qui doit permettre aux éleveurs de faire le point sur :**

- Ce qu'ils ont appris, soit de leur contexte, soit d'eux-mêmes.** On peut à cet égard s'intéresser autant aux savoirs liés aux apports d'intervenants qu'aux savoirs implicites des personnes, révélés dans le cadre de la formation. Il peut s'agir naturellement de connaissances (savoirs), de capacités ou de compétences (savoir faire ou savoir être).

- **Ce qu'ils retiennent, c'est à dire les éléments qui ont une importance pour eux**, tout en essayant de préciser les motifs de cet intérêt.
- **Ce qu'ils envisagent de valoriser suite à la formation**, dans le cadre de leur propre activité et de leurs projets individuels ou collectifs.

**Pour le formateur et ses partenaires, cela exige de réaliser un travail préalable d'élucidation des objectifs pédagogiques de la formation** et de déterminer les modalités d'expression des participants. Ce qui n'interdit en rien pour le formateur de rester à l'écoute d'acquis non envisagés initialement

### ***Du côté des pratiques observées***

#### ***Surprise d'une évaluation***

*Ce projet visait notamment à donner à des éleveurs l'accès à des informations concernant la formation des prix dans le cadre de la filière aval. En dépit de plusieurs interventions émanant essentiellement d'opérateurs économiques, les participants ont déclaré, lors du bilan final, être déçus de ne pas avoir pu clarifier cette question complexe, soulignant le manque de transparence de ces opérateurs. A première vue ce bilan a pu sembler négatif à l'animateur, qui considérait que la formation n'avait pas atteint un de ses objectifs, même si la formulation des objectifs de la formation peut paraître ambiguë à posteriori. En effet, l'objectif général était « comprendre la formation des prix et connaître les marges des intervenants de la filière », et l'un des objectifs de formation précisait « maîtriser les processus de formation des prix ». Le premier donne le droit de comprendre qu'on ne peut pas y voir clair, alors que le second est semble-t-il peu réaliste dans le cadre de la filière viande. L'évaluation renvoie le formateur à la manière dont ont été formulés les objectifs.*

*En revanche, un autre objectif de la formation était de doter les éleveurs de compétences en matière de questionnements de ces opérateurs et d'analyse critique de leur discours ; chaque entretien faisant l'objet d'une préparation et d'un bilan collectifs. Aussi, au regard de cet objectif, la formation avait semble-t-il atteint son but, les éleveurs témoignant de leur capacité d'analyse critique.*

#### ***Effets d'une réflexion évaluative sur la clarification des objectifs d'une formation***

*Cette formation a été conçue en lien étroit avec la mise en place d'un atelier départemental de découpe à destination d'éleveurs bio. La réflexion sur l'évaluation a permis de constater que :*

*- si la formation est conçue essentiellement comme un moyen de recrutement pour le projet (mais peut-on parler de formation dans ce cadre ?), le critère majeur est le nombre de personnes venant en formation et s'impliquant dans le projet à son issue. Dans ce cas, la formation, asservie au projet, ne s'évalue qu'au regard du projet ;*

*- si la formation est conçue davantage comme un temps d'aide à la décision pour les participants à l'égard du projet et des problématiques de commercialisation, alors c'est davantage la capacité de décision des participants qui intéresse l'évaluation de la formation. Dans ce cas, on peut considérer que la formation mérite une évaluation en soi, même si cette évaluation peut contribuer à nourrir la réflexion stratégique globale des porteurs du projet.*

#### **• PROPOSITION 4 : CLARIFIER LES OBJETS DE L'ÉVALUATION FORMATIVE ET NOTAMMENT LA NOTION D'ACQUIS**

Nous avons observé que la plupart des évaluations privilégiaient la satisfaction des stagiaires à l'égard de la formation et que les acquis étaient généralement peu ou pas pris en compte par les porteurs de projets. **Si l'évaluation de la satisfaction est nécessaire, elle semble s'inscrire davantage dans une optique d'obligation de moyens que de résultats, qui s'attacherait pour sa part à appréhender les effets de la formation sur les stagiaires.**

La notion d'acquis permet de s'inscrire dans cette logique plus exigeante. Dans ce cadre, nos travaux ont envisagé de **différencier deux grands registres d'acquis avec :**

- **d'un côté, une sphère concernant les connaissances, les savoir-faire, les compétences, les capacités.** Elle renvoie davantage à la notion de "pouvoir agir".
- **de l'autre, une sphère concernant les représentations sociales, les motivations, la dynamique sociale.** Elle renvoie davantage à la notion de "vouloir agir".

Les acquis à privilégier dépendront naturellement des objectifs pédagogiques de la formation.

***Du côté des pratiques observées***

***Une approche en termes de critères et d'indicateurs***

*Les échanges conduits au sein d'un groupe de projets ont permis de proposer pour l'un des projets, la grille suivante de critères et d'indicateurs. Rappelons que ce projet visait à la fois à développer les connaissances de la filière aval d'agriculteurs adhérents de groupes de vulgarisation et à préparer avec eux une démultiplication de cette connaissance au sein de ces groupes.*

<b>Objet d'évaluation</b>	<b>Critères</b>	<b>Indicateurs</b>
<i>Satisfaction et intérêt</i>	<i>Participation et implication des stagiaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nombre de démissions en cours de formation</i></li> <li>- <i>Réponse aux questionnaires de satisfaction à l'issue de la formation</i></li> <li>- <i>Possibilité d'organiser une seconde formation</i></li> </ul>
<i>Acquis en termes de connaissances</i>	<i>Compréhension et intégration des différents apports</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Richesse et pertinence des résultats des séquences de débriefing en cours de formation</i></li> <li>- <i>Qualité du contenu des supports de démultiplication</i></li> </ul>
<i>Acquis en terme de compétences et de savoir faire</i>	<i>Capacité à démultiplier</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Diversité des modalités de démultiplication envisagée et mise en oeuvre</i></li> <li>- <i>Clarté fond/forme des supports de démultiplication</i></li> </ul>
<i>Acquis en termes de motivations à agir</i>	<i>Degré de motivations à démultiplier</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Implication des stagiaires dans la conception et la mise en oeuvre de la démultiplication</i></li> </ul>

***La structuration d'une séquence finale d'évaluation***

*Dans le cadre de cette formation, cette séquence a été envisagée de la manière suivante :*

- *Réponse à un questionnaire de satisfaction écrit*
- *Animation d'un temps d'échange oral, mobilisant l'outil "cartons". Les stagiaires ont 5 à 10 minutes pour répondre individuellement sur des cartons à la question suivante : "Quels sont les 3 points positifs et les 3 points négatifs que vous retenir de la formation ?". L'affichage puis le classement collectif des cartons permet ensuite de faire travailler les stagiaires sur les questions suivantes : "Qu'est ce qui vous a surpris, rassuré, conforté ou inquiété ? Qu'est ce que vous avez découvert ? Quels sont les 3 éléments que vous auriez envie de changer après cette formation ?"*

*La séquence était prévue pour durer une heure dans le cadre d'une formation de 3 jours*

**• PROPOSITION 5 : DIVERSIFIER LES TEMPS ET LES MODALITES DE L'EVALUATION FORMATIVE**

Tant que l'on en reste à une évaluation de la satisfaction des stagiaires, la tendance générale est de limiter l'évaluation à la mise en place d'un questionnaire individualisé en fin de formation, suivi en général d'un tour de table, quand le temps le permet. Il n'est naturellement pas question ici de mettre en cause cette pratique indispensable mais sans doute insuffisante pour tirer pleinement parti de l'évaluation. Nos échanges ont ainsi permis d'envisager des modalités complémentaires, permettant d'intégrer l'évaluation au déroulement de la formation

- **Lors du démarrage de la formation** : Il est possible de faire un état 0 avec les stagiaires, qui pourra servir de référence à l'évaluation. Cet état 0 peut aussi bien concerner leurs attentes à l'égard de la formation que leurs représentations de telles ou telles questions. Même si ce type de démarche requiert un peu de temps, il offre l'opportunité pour l'animateur d'écouter les stagiaires et pour les stagiaires de comprendre que l'expression de leur point de vue est déterminante dans ce cadre et de se sentir acteurs de la formation.
- **A la fin de chaque journée** : Il peut être utile de prendre un court temps pour faire le point sur les acquis de la journée. C'est sans doute un minimum apparemment assez largement pratiqué dans le cadre des projets. Ce point permet à la fois de repérer les problèmes rencontrés par les stagiaires, de maintenir la cohésion du groupe, d'adapter si nécessaire la suite de la formation. D'autres porteurs de projet profitent des temps de repas pour assurer cette régulation.
- **A la suite d'interventions ou de visites** : Si la formation dispose d'un animateur, distinct des intervenants, il est possible de faire le point avec le groupe sur les apports de telle ou telle intervention. Cette approche est nécessaire face à des interventions complexes, déterminantes ou méritant un regard critique de la part des stagiaires.
- **En fin de formation** : C'est le temps fort de l'évaluation, où il est réellement possible de se pencher sur la question des acquis. Ce temps nécessite un minimum d'outillage, conçu à l'avance sans être forcément complexe, contrairement aux évaluations d'acquis de fin de journée où une simple question de type « qu'avez-vous retenu de cette journée ? » peut suffire.
- **Suite à la formation** : Certains porteurs de projet essayent de disposer d'une lecture des effets de la formation quelques mois après la formation, notamment pour appréhender ses effets en termes de changement. Cette démarche est naturellement facilitée, lorsque les contacts établis perdurent, ce qui est généralement le cas lorsque l'animateur est agent de développement ou conseiller de terrain.

Ajoutons que certaines formations de l'appel à proposition se donnaient pour objectif d'inviter les stagiaires à formaliser l'information recueillie, dans le but de la rediffuser dans le cadre de groupes ou réseaux professionnels. La pertinence, la cohérence et la clarté des supports produits ont dans ce cadre pu nourrir l'évaluation de l'action de formation.

### ***Du côté des pratiques observées***

#### ***Différents temps d'évaluation au sein d'une formation***

*Cette conseillère de chambre, ne disposant pas d'un cadre pour l'évaluation, prévoyait a priori de confronter les objectifs de la formation aux attentes de ces engraisseurs au début de la formation et vérifier à la fin de la formation directement avec les participants si ces objectifs leur paraissent avoir été atteints et connaître leur avis concernant les questions de forme.*

*Suite à des échanges, elle a décidé de conduire son évaluation de la manière suivante :*

*- 1<sup>er</sup> jour matin : temps d'expression autour des attentes des stagiaires à l'égard du stage et si possible interrogations des stagiaires sur leurs connaissances préalables (à voir selon le public).*

*- 1<sup>er</sup> jour après-midi : suite à intervention d'un expert de la filière, temps pour évaluer ce que les stagiaires retiennent et pour exprimer leur point de vue sur l'intervention.*

*- 2<sup>ème</sup> jour après-midi : Faire travailler les éleveurs sur leur positionnement à l'issue de la formation.*

*Pour la formation "maigre" prévue également, il lui paraît plus facile d'interroger les éleveurs à l'issue du stage sur les implications directes des apports de la formation sur leurs propres choix de production, même si l'animatrice n'est pas sûre que les éleveurs fassent facilement part de leurs intentions de changement.*

### **Un QCM pour évaluer l'acquisition de connaissances**

*Dans le cadre de cette formation, l'animatrice envisage de tester un QCM court de quelques questions, au cours d'une journée comportant beaucoup d'apports d'informations avec l'intervention de l'Institut de l'élevage. Son expérience lui permet de préciser que l'utilisation de ce type d'outil exige :*

- *de prévoir du temps pour cela ;*
- *d'avertir et d'expliquer le sens de la démarche, notamment face à un QCM qui peut apparaître comme un outil de contrôle au sens strict du terme.*

*La responsable explique qu'elle a déjà utilisé cet outil dans le cadre d'une formation "renouvellement d'agrément de maîtres exploitants", dans une perspective d'autoévaluation. Les stagiaires conservent leurs réponses et l'animateur engage une discussion collective autour des réponses réalisées, des problèmes rencontrés. Ce peut être aussi une façon de faire bouger un intervenant, dont elle craint la tendance à faire un cours magistral avec peu d'interactions avec les stagiaires.*

### **L'intérêt d'associer un regard extérieur à l'évaluation**

*Dans de nombreux cas, il semble intéressant d'associer un regard extérieur aux temps forts de l'évaluation. Les responsables de services formation assurent souvent cette fonction, évitant au formateur/animateur de la formation à la fois :*

- *de se trouver en situation d'être considéré comme juge et partie ;*
- *de pouvoir entendre plus librement les points de vue participants, qui peuvent également s'exprimer plus librement ;*
- *d'apprendre à maîtriser les méthodes, outils et postures propres à cette démarche.*

- **PROPOSITION 6 : RENDRE LES PRODUCTEURS ACTEURS DE LA FORMATION GRACE A LA DEMARCHE EVALUATIVE**

**La mise en oeuvre de l'évaluation formative peut également permettre de faire évoluer les représentations et les pratiques de formateurs à l'égard des producteurs.** En effet, l'évaluation formative oblige à favoriser l'expression des producteurs au cours de la formation. Dans le cadre des projets suivis, généralement orientés vers l'acquisition de connaissances, nous avons ainsi pu constater que les formateurs ont cherché à multiplier ces temps d'expression formelle :

- soit avant et après des interventions ou des visites de terrain. Ces temps étaient destinés soit à structurer le questionnement des éleveurs à l'égard des intervenants, soit à en faire le bilan critique des idées.
- soit en leur proposant de formaliser les connaissances acquises, dans le but de les communiquer auprès d'autres producteurs ou de consommateurs.

Ces temps permettent conjointement aux éleveurs et au formateur de faire le point sur les acquis en termes de connaissance, tout en les invitant à développer des capacités d'analyse et d'expression. Les producteurs sont ainsi amenés à devenir acteurs ou co-acteurs de la formation. La poursuite de cette ambition repose cependant sur une évolution des propres représentations et pratiques des formateurs, qui ont à distinguer les fonctions d'animateur et d'intervenants. Dans ce cadre, les intervenants sont conçus comme des experts, détenteurs d'un savoir spécifique, l'animateur agissant comme un fil rouge, garant de la cohérence de la démarche.

- **PROPOSITION 7 : REPERER ET SERIER CLAIREMENT LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION GLOBALE DE L'ACTION**

Si cette approche formative de l'évaluation justifie sans doute la mise en oeuvre d'une démarche évaluative, l'évaluation de l'action intéresse directement et à divers titres les différents protagonistes de l'action de formation :

- **Le dispensateur de la formation peut en attendre des enseignements sur l'action conduite**, destinés à être capitalisés puis transférés à d'autres actions. La vocation instrumentale de l'évaluation, visant à améliorer sa pratique, est ici prioritaire. Les résultats de l'évaluation peuvent également aider à communiquer sur de futurs projets.
- **Le commanditaire et les partenaires seront nécessairement intéressés d'appréhender dans quelle mesure les objectifs poursuivis ont été atteints.** Les résultats de l'évaluation pourront dans ce cadre être l'objet d'un échange, propice à envisager des suites éventuelles. C'est la vocation partenariale de l'évaluation qui est ici mise en avant.
- **Les financeurs sont aussi concernés par l'évaluation** et leur appui est de plus en plus lié à la mise en oeuvre de ce type de démarche. Pour les actions bénéficiant de fonds publics ou mutualisés, l'évaluation, par les renseignements qualitatifs qu'elle procure sur l'action, contribue à alimenter un échange avec les financeurs qui permet d'aller au-delà d'une stricte logique de contrôle. C'est ici le souci de transparence qui domine.

Dans ce cadre, **ce sont les résultats de l'évaluation formative, qui constitueront la base informative de l'évaluation globale de l'action**, auxquels viendront s'ajouter les points de vue de l'animateur, des intervenants et des partenaires, associés à sa conception ou sa mise en oeuvre.

Leurs points de vue sur les conditions de conception de la formation viendront naturellement étayer les jugements produits.

## **Des idées pour aller plus loin**

### • **L'EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION**

Si l'évaluation des acquis est le coeur de la démarche d'évaluation formative, il peut être utile de s'interroger au-delà sur les effets de la formation à plus long terme, afin d'évaluer les évolutions qu'elle a effectivement favorisées ou non chez les stagiaires. Cela exige pour l'organisme de formation et/ou ses partenaires de se donner les moyens de reprendre contact avec les stagiaires quelques mois après l'issue de la formation. Dans certains cas, lorsque le lien entre action de formation et action de développement existe, cette évaluation peut être relativement simple à réaliser. Dans tous les cas, une telle démarche doit sans doute être mise en oeuvre en priorité dans le cadre de formations innovantes, visant des changements complexes ou exigeants.

#### ***Le suivi d'élèves à l'issue d'une formation***

*Dans le cadre de cette formation consacrée notamment à l'organisation du travail au sein d'un groupe d'éleveurs utilisant une salle de découpe collective, les éleveurs ont semble-t-il compris la nécessité d'en cadrer leur utilisation personnelle, en tenant compte des contraintes des autres éleveurs et des salariés de l'atelier. Suite à la formation, la responsable de la formation a chargé la secrétaire et les bouchers salariés de l'atelier d'observer et de questionner les éleveurs. C'est aussi sur cette base qu'elle appréhende les effets de la formation à plus long terme, voire leurs nouveaux besoins.*

#### ***Le poids du facteur temps***

*Cette formation avait pour principal objectif d'inviter des éleveurs à réfléchir aux possibilités de diversification de leur système de production, centré sur la production de viande. La formation visait à aider les éleveurs à concevoir un projet dans ce cadre. Suite à celle-ci, un appui individuel leur était proposé pour formaliser le projet, pouvant déboucher sur la réalisation d'une étude financière et sur une aide aux investissements pour les diversifications hors viande. Il s'est avéré que les éleveurs intéressés ont repris contact dans un laps de temps allant de 3 à 12 mois, témoignant du temps nécessaires à toute prise de décision, engageant des changements importants. Ce temps est sans doute nécessaire aux éleveurs pour croiser les acquis de la formation avec d'autres sources d'information ou points de vue.*

### • **APPREHENDER LE DISPOSITIF DE FORMATION DANS SA GLOBALITE**

L'évaluation d'une action de formation peut amener à s'interroger sur l'ensemble du processus, présidant à sa mise en oeuvre, intégrant notamment les étapes préalables à celle-ci. Le repérage des besoins, la mobilisation des publics, le partenariat autour de l'action ou encore la communication peuvent par exemple être concernés. Ils peuvent être envisagés :

- soit comme des objets d'évaluation à part entière, notamment dans l'optique d'améliorer ses propres pratiques en la matière ;
- soit comme des facteurs explicatifs mobilisables dans l'évaluation de l'action. La pertinence d'une analyse de besoins peut ainsi être un élément déterminant de la pertinence de l'action dans sa globalité.

Dans tous les cas, il semble qu'une véritable évaluation de l'action de formation exige cet élargissement de point de vue.

*Ce document est issu des travaux conduits dans le cadre de l'appel à propositions VIVEA "Éleveurs bovins viande", piloté par un groupe d'administrateurs nationaux de VIVEA, placé sous la présidence de Gilbert Limandas. Ont été associés à sa production :*

- *Les organismes de formations suivants et leurs correspondants : ADPSA Aveyron (Ghislain Chomel), CFA Pyrénées Roussillon (Carine Gonzalez), CFPPA's de Bourgogne (Eric Nigay), CFPPA Nature (Frédérique Dubourdieu), CFPPA des Vaseix (Sylvie Brun), CRFA Franche Comté (Yves Cantenot), Chambre d'agriculture de la Creuse (Line Dauphin), Chambre d'agriculture des Deux Sèvres (Jean Bordage), Chambre d'agriculture de Haute Garonne (Aurélie Blachon), Chambre d'agriculture des Hautes Pyrénées (Sophie Villard), Chambre d'agriculture de Haute Vienne (Pierre Venteau), Chambre d'agriculture de l'Indre (Lydie Le Roux), Chambre d'agriculture de la Nièvre (Caroline Rachet), Chambre d'agriculture de Saône et Loire (Claude Monget), FRCARA (Pierre Degabriel), GABB Anjou (Elisabeth Davy), GAB Finistère (Sébastien Vetil), IFOCAP (Anne-Marie Hamayon)*
- *Les conseillers VIVEA : Hélène Aimoz, Florence Bras, Adélaïde Haya, Valérie Lopez, François Loyat, Annie*
- *Sylvie Bourgeais, Anne Jégouic, Guy Vernerey (VIVEA / Direction Ingénierie et Formation)*
- *Jean-Baptiste Chémery (Contrechamp)*