

SYNTHESE ETUDES VIVEA

EVALUATION DE L'UNIVERSITE

APPRENANTE - JA

GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR LA FORMATION DE RESPONSABLES AGRICOLES

Triade conseil – Yves LE GUAY

16 septembre 2005

Ce guide est une ébauche, issue des observations réalisées, au printemps 2005, durant l'évaluation du dispositif Université Apprenante, mis en place dans le réseau J.A., en 2003-2004, pour la formation des responsables.

Commandé par VIVEA, il est destiné aux responsables de formation et aux animateurs du réseau J.A. et d'autres réseaux agricoles.

Groupe de travail
« Formation à la responsabilité »
2005 - 2006

Sommaire

Fiches		Pages
1	Pourquoi un <i>Guide des bonnes pratiques</i>	3
2	Les étapes de la réussite d'une action	4
3	Evaluer la réussite d'une action de formation	6
4	L'équipe projet	7
5	Le public et ses besoins	8
6	Les objectifs de formation	10
7	Choisir des modalités pédagogiques et une démarche	12
8	Le cahier des charges et le formateur	15
9	Le lieu et les conditions matérielles	17
10	Mobiliser les responsables	18
11	Valoriser l'action	20
12	Démultiplier dans les régions et les départements	21
	Conclusion	22

1 – Pourquoi un *Guide de bonnes pratiques* ?

Toutes les organisations professionnelles agricoles s'interrogent sur les actions à mettre en place pour que leurs responsables se hissent au niveau de compétences requis par leur mandat. Les initiatives nombreuses, prises ici ou là, sont rarement à la mesure des besoins.

Ce *guide* est destiné plus particulièrement aux responsables de formation et aux animatrices et animateurs en charge de la formation des responsables. Ils y trouveront un cheminement, des questions à se poser à chaque étape, quelques suggestions, issues de l'expérience qui devraient les aider à monter un stage ou un dispositif de formation à la responsabilité. Ils n'y trouveront pas de réponse toute faite ni de recette magique.

Ce *guide* n'est ni un condensé de théorie, ni un mémoire scientifique, encore moins une vérité indiscutable, mais le relevé de pratiques observées dans des réseaux professionnels agricoles qui semblent avoir **contribué positivement à la réussite** d'une action ou d'un dispositif.

Or à quoi reconnaît-on, justement, qu'une action de formation est réussie ? A des critères qui doivent être explicités et validés dans l'institution organisatrice. D'une façon générale, une action est réussie quand elle atteint ses objectifs. Pour évaluer les résultats, il faut définir ses objectifs à l'avance et les mesurer.

Évidemment, la réussite est multi factorielle. Il est donc imprudent d'isoler un facteur de son contexte et des autres éléments qui concourent à la réussite.

Ce *guide* emprunte aussi à la documentation, à l'expérience et à la subjectivité du rédacteur. Pour le valider, il faut le tester dans les réseaux puis l'enrichir.

2 – Les étapes de la réussite d'une action

	Objectif de l'étape	Qui agit ?	Outils
1 Un besoin émerge	- Identifier un besoin de compétences des responsables (nationaux, départementaux, locaux), en parler dans les instances, vérifier l'intérêt, alerter le président qui mandate, éventuellement, un responsable.	Le président lui-même ou le responsable formation ou l'animateur, etc...	Aborder le sujet au moins une fois par an au Bureau : <i>nos instances et nos projets fonctionnent-ils de façon efficace ?</i>
2 Constituer une équipe projet	- Réunir 2 ou 3 personnes motivées qui vont concevoir et conduire le projet	L'équipe projet = le responsable formation, 1 ou 2 administrateurs, 1 technicien.	Animation d'équipe
3 L'équipe précise le public ciblé, ses besoins, les objectifs	- Identifier le public visé : secteur géographique, niveau de responsabilité... - Caractériser ses besoins en compétences à partir d'observations de difficultés manifestées ou exprimées. - Définir les critères de réussite et les critères d'évaluation (Cf ci-dessous...).	idem, plus, éventuellement, une personne ressource externe : conseiller formation ou formateur qui peut être associé à l'équipe très tôt dans le projet.	Observations directes, enquêtes, référentiel...
4 L'équipe choisit une démarche de formation (Cf. ci-dessous)	- Choisir le ou les modes d'intervention appropriés : voyage d'étude, stage en entreprise, formation en groupe, parcours individualisé, groupe d'analyse de pratique, accompagnement d'équipe, coaching individuel... - En cas de formation en groupe, choisir la démarche : - <i>d'entreprise,</i> - <i>humaniste,</i> - <i>de projet.</i>	idem	Cf. fiche n° 7
5 Rédiger le cahier des charges de chaque action	- Préciser les objectifs de chaque action et son format : nombre de jours, groupés ou isolés. - L'adresser à un ou plusieurs prestataires en leur demandant une proposition.	idem	Contenu : le contexte, le public, les objectifs, les contraintes, l'évaluation, éventuellement, le budget.

6 Choisir un ou des prestataires	- Choisir, négocier le contrat, passer commande	Equipe projet	Critères de choix (grille) Cahier des charges Convention
7 Mobiliser	- D'abord mobiliser le président pour qu'il s'engage dans le projet et en fasse une priorité - Mobiliser ensuite les participants	Equipe projet	En parler avec conviction, inviter chacun directement
8 Réaliser	- Organiser = définir qui fait quoi : l'animateur, le responsable formation, le président, le formateur... - Choisir un lieu adapté - Budgétiser et financer (dossiers) - Assurer la logistique - Recruter les participants - Gérer les inscriptions - Contractualiser (contrat triangulaire) - Réaliser l'action - Boucler les dossiers VIVEA et des autres ??? - Régler les fournisseurs	Animateur Formateur	Programme Invitations Outils pédagogiques du formateur Dossiers administratifs Feuille de présence
9 Evaluer	- Mesurer la réussite (Cf ci-dessous)	Formateur et animateur	Fiche bilan individuel et note de synthèse
10 Valoriser	- Faire savoir et donner envie à d'autres - Garder la mémoire et la transmettre (capitaliser) - Améliorer le dispositif	Equipe de projet	Présentation au CA (ou AG) Presse

3 - Évaluer la réussite d'une action de formation

1 – Pourquoi évaluer ?

Évaluer, c'est situer, distinguer, **comparer** (par rapport à un référentiel, à des objectifs), comprendre les relations de cause à effet, mesurer et donner de la valeur à l'action, en tirer un enseignement pour la suite...

L'évaluation :

- aide les participants à mesurer le chemin parcouru et les encourage à mettre en pratique,
- informe l'institution sur la réussite de l'action,
- permet d'améliorer la qualité des actions à venir,
- apprécie la prestation du formateur et de l'organisme de formation.

2 – Prévoir l'évaluation dès le début de l'action

L'évaluation compare le résultat aux objectifs, la prévoir dès le début oblige donc à préciser les objectifs et structurer l'action en précisant qui fait quoi.

Dès le début, se poser la question : à quoi reconnaitrons-nous que nous avons réussi ? C'est un facteur de mobilisation vers la réussite. Cela permet en outre de prévoir les étapes et les outils de l'évaluation.

3 - Qui évalue ?

- Les **apprenants** (participants, stagiaires), en premier lieu, qui sont à la fois les principaux acteurs et les bénéficiaires de l'action,
- Les **organiseurs** et **animateurs** qui ont fixé les objectifs de l'institution et organisé l'action,
- Le(s) **formateur(s)**,
- Éventuellement, un **tiers**, engagé pour l'évaluation.

4 - Comment évaluer ?

Pour structurer une évaluation, on peut se poser l'ensemble des questions suivantes et y répondre :

- **Quoi ?** : on mesure en général des connaissances et des savoir-faire acquis, l'efficacité du dispositif.
- **Pour qui ?** : les participants eux-mêmes, les futurs bénéficiaires, les commanditaires et financeurs.
- **Quand ?** : en cours (intermédiaire), à la fin (à chaud), après 1, 2 ou 3 mois, pour mesurer l'impact.
- **Comment ?** : avec quelle méthode ? : fiche-bilan remplie individuellement par les participants, tour de table en fin de stage, entretien individuels directs ou par téléphone, test de connaissances, épreuve pratique...
- **Selon quels référentiels ?** : objectifs du stage, objectifs individuels, référentiel de *compétences du responsable* élaboré dans l'institution... Réussir, c'est atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, ce qui n'empêche pas d'autres retombées inattendues.
- **Où ?** : sur le lieu du stage ou dans l'action...

4 – L'équipe projet

Développer les compétences des responsables est un projet qui engage l'avenir ; il fait partie de la **stratégie de développement de l'institution** et relève donc d'un engagement de l'instance dirigeante.

Le Bureau en décide le principe. Le président le prend en charge personnellement ou en délègue la responsabilité à un membre du Bureau motivé et reconnu.

Le responsable constitue une équipe projet.

1 - Pourquoi une équipe ?

Pour être plus forts, apporter de l'information de plusieurs côtés : du terrain, des instances, des financeurs..., confronter les points de vue, s'encourager mutuellement, répartir les tâches.

L'équipe prend le projet à bras le corps, mobilise les ressources, assure sa réussite et en rend compte.

2 - Qui ?

Au moins un tandem élu professionnel-animateur (trice).

Si possible, en outre, un ou deux participants, éventuellement une personne ressource externe.

Plus le formateur est engagé en amont, plus il peut apporter son concours à la construction du projet et, par son questionnement, le faire avancer.

3 - Comment fonctionner ?

- Se mettre d'accord sur le sens de l'action entreprise : que voulons-nous faire, pour qui, pourquoi ?
- Définir qui est chef de projet et qui fait quoi.
- Anticiper (par exemple tenir compte du calendrier du comité VIVEA pour la demande de financement)
- Faire un compte rendu de chaque réunion pour suivre l'avancement du projet.
- Se tenir au courant en permanence de l'avancement du projet.
- Communiquer à distance par mail.

Le pilotage d'une action implique de « dire ce qu'on fait et de faire ce qu'on dit » et une écoute réciproque et bienveillant des points de vue.

5 – Le public et ses besoins

1 – Mêler les publics

Il est possible et parfois souhaitable de mêler des publics différents dans une formation : élus professionnels agricoles, salariés, voire autres professionnels, élus locaux, responsables associatifs...

Les rencontres sont souvent riches. La condition est la clarté sur l'objectif commun.

2 – Qui identifie les besoins ?

Le besoin est souvent identifié par un tiers qui observe : par exemple les membres du Bureau et/ou les animateurs observent des insuffisances chez plusieurs responsables.

Le besoin peut être identifié par la personne elle-même qui ressent une difficulté, par ex. à mettre de l'ordre dans ses idées, organiser son temps, prendre la parole, argumenter et convaincre, maîtriser son comportement en cas de tension, animer un groupe, conduire un projet, etc...

Un référentiel de compétences, quand il existe, permet de caractériser certains besoins. A ces besoins identifiés, quelle réponse apporter ? Pas forcément ou pas uniquement une réponse formation.

(Voir la fiche n° 7 – *Démarche*)

3 - Besoins en compétences des dirigeants

La compétence se définit (G. Le Boterf) comme la capacité à mobiliser et combiner des ressources internes (propres à la personne) et externes. D'autres définitions existent mais pour toutes, la compétence s'observe dans l'action.

Plusieurs domaines de compétences peuvent être sollicités pour exercer une responsabilité, par exemple :

- La gestion des ressources humaines et les relations avec les salariés (à tous les échelons du réseau)
- La prise de parole en public, face aux énarques, aux élus politiques et aux assemblées d'agriculteurs.
- L'animation de réunion et d'équipe.
- L'exercice du mandat : sens de l'engagement, leadership, délégation, transmission aux suivants.

4 – Cibler un groupe

L'équipe projet (Cf. fiche N° 4) caractérise le public ciblé et ses besoins en compétences (de préférence à des *besoins de formation* car la formation n'est qu'un moyen, parmi d'autres, de la compétence).

Un groupe est ciblé sur des besoins identiques ou proches, par exemple :

- **un groupe en charge d'un projet** départemental, régional, national. Pour concevoir et mener à bien le projet, le groupe a besoin de se connaître, s'informer, se rassurer, se mobiliser, acquérir des savoir-faire généraux (communiquer) et spécifiques (s'approprier tel dossier).

- **une population de nouveaux élus** qui doivent découvrir l'institution, son contexte, l'étendue de leur mission, l'éthique de la responsabilité et acquérir des savoir-faire de base en communication, en animation, en organisation personnelle, en conduite de projet...
- **des responsables de « même rang »** dans des départements ou des organisations différentes : les présidents, les secrétaires généraux, les trésoriers... qui doivent acquérir des connaissances et compétences spécifiques pour exercer leur mandat : management, animation d'équipe, dossiers internationaux, économie rurale, réglementation, comptabilité...

6 – Les objectifs de formation

1 – L'importance de définir des objectifs

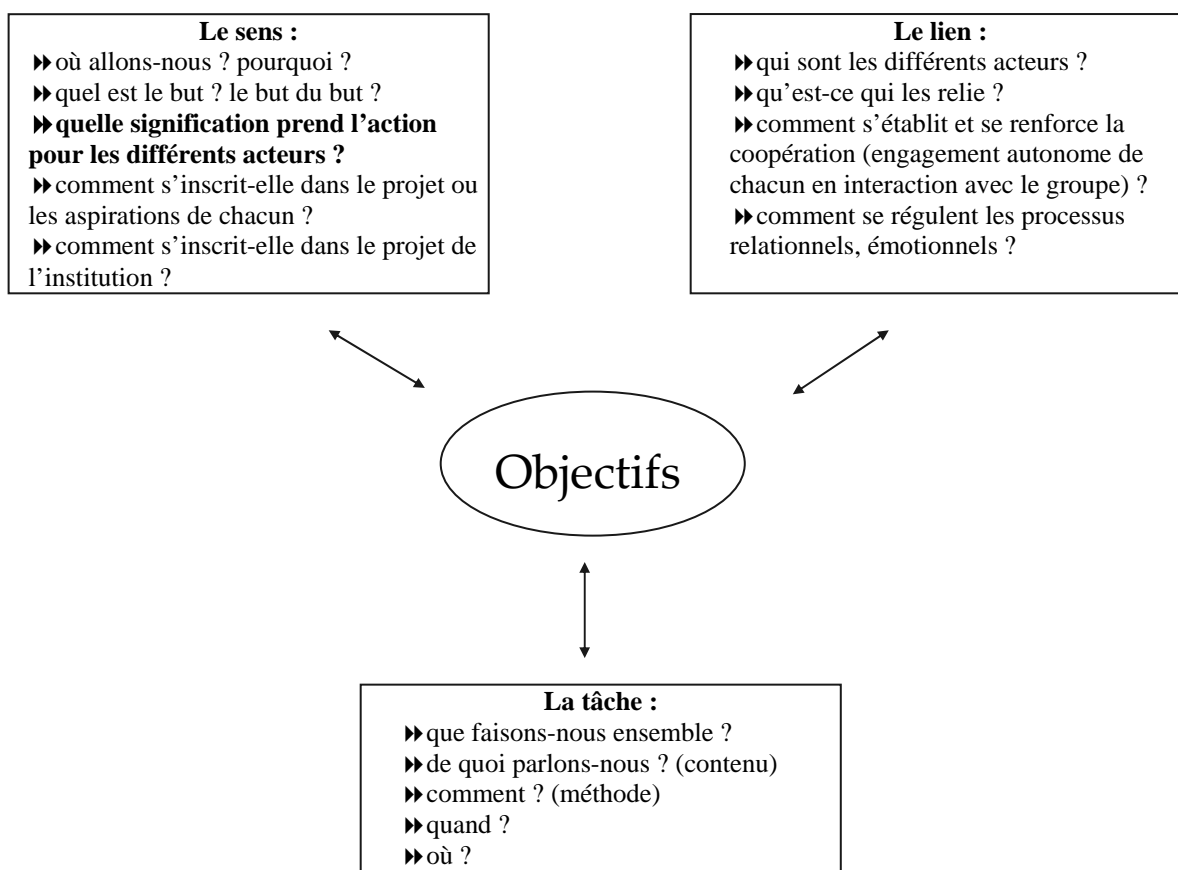
Les objectifs sont la base du **contrat** de formation, validés en début de séance puis rappelés à chaque dérive : *voilà le résultat que nous voulons atteindre à la fin de notre entreprise commune ; l'énergie de chacun est nécessaire pour y arriver.*

Les objectifs seront mis au centre de **l'évaluation** : on vérifiera alors dans quelle mesure le groupe et chacun les auront atteints.

Ils sont définis par le commanditaire (équipe projet) en accord avec le formateur.

2 - Hiérarchiser les objectifs

Dans toute action de formation (et toute réunion) s'articulent trois notions qu'il convient de distinguer pour sortir de la confusion : le sens, la tâche et le lien (ou processus).



Le lien est nécessaire à la tâche et, en retour, l'activité commune agit sur le lien (positivement ou négativement). Mais entre les deux, **le formateur doit savoir où est la priorité** de chaque séquence (objectif pédagogique). Celle-ci oriente le choix des techniques pédagogiques :

- pour renforcer le **lien**, le formateur privilégie l'**oral** et le **corps** : jeux, témoignages, Photolangage®, travaux de groupes, repas, voyages, chant, sport, danse, fêtes...
- pour accomplir la **tâche**, il donne de l'importance à l'**écrit** : préparation individuelle, animation rigoureuse (ex. Métaplan®), exposé magistral (avec éventuellement, démonstration et travail pratique), exercices d'application, prise de notes, schématisation des concepts, productions écrites, etc...

Exemples d'objectifs :

- par rapport au lien : *créer un groupe, renforcer sa cohésion...*
- par rapport à la tâche : *acquérir tels savoirs théoriques et opérationnels.*

3 - Distinguer 2 niveaux d'objectifs complémentaires

- **les intentions générales** (ou objectifs généraux) qui donnent le sens et qu'on retrouve souvent dans le titre.

Exemples : *Découvrir l'agriculture raisonnée, S'initier à l'informatique, Construire et mener un projet partagé, Argumenter pour mieux convaincre, S'exprimer en public : du plaisir à la maîtrise, Europe, construction et perspectives, Construire le dialogue entre agriculture et société, S'organiser pour concilier l'exploitation, la famille et la responsabilité, Comprendre le fonctionnement de la Commission Européenne, Conduire une réunion...*

- **les objectifs spécifiques** ou résultats à atteindre, qu'on pourra évaluer.

Ces objectifs sont souvent exprimés en termes de capacité : *être capable de...*

Exemples : *Regarder l'autre en face quand je lui parle, Déterminer une à trois actions concrètes à mettre en place pour gagner du temps, Parler 5 mn. à la tribune sans regarder ses notes, Présenter l'origine de la PAC à un public de jeunes, Présenter les fondements de l'agriculture sociétariaire, etc.*

Un dispositif de formation s'appuie sur un ou plusieurs objectifs ; ensuite, chaque action (session, module) a ses objectifs de formation propres. Quand on descend dans le détail de chaque journée puis de chaque séquence, on parle **d'objectifs pédagogiques**. Ces derniers sont définis par le formateur

4 - Qualités des objectifs

Les objectifs sont :

- **explicites** : pas d'objectifs cachés si on ne veut pas de contrat tordu (manipulateur).
- **clairs** : compréhensibles par le public-cible.
- **attractifs** : ciblés sur les besoins des apprenants, donc stimulants.
- **observables**, c'est à dire concrets.
- exprimés avec un **verbe d'action** : *comprendre* ne suffit pas ; l'apprenant doit être capable d'*expliquer* ce qu'il a compris, de *distinguer*, de *présenter*, de *motiver un choix*, de *mettre en œuvre*, d'*organiser*, de *réussir*... quelque chose...
- si possible **mesurables** : objectif atteint à 80 %, à 50 %... ; cette exigence correspond surtout aux tests notés : QCM ou exercices.
- **situés dans le temps et dans l'espace**, on peut les observer sur le terrain ou en salle, selon leur nature, à la fin du stage ou 3 mois après...
- **réalistes** : on peut raisonnablement les atteindre dans le temps imparti, compte tenu du public.

7- Choisir des modalités pédagogiques et une démarche

Les différentes modalités

Le stage de formation en groupe n'est pas la réponse adaptée à tous les besoins des responsables. D'autres modalités peuvent aussi être explorées :

Modalités	Objectifs
voyage d'études	Découverte, ouverture... Renforcer le lien, la cohésion d'une équipe.
enquête de terrain	Récolter de l'information, oser faire la démarche, s'entraîner à l'écoute, au questionnement, à la synthèse...
parcours individualisé	Adapter un itinéraire de formation aux besoins spécifiques d'un responsable qui souhaite prendre du recul et acquérir des bases solides.
stage en entreprise	Découvrir le fonctionnement d'une institution ou d'une entreprise de l'intérieur, mettre en pratique des savoir-faire.
groupe d'analyse de la pratique professionnelle	Partager avec d'autres responsables ses réussites, ses difficultés, sa manière de procéder pour s'enrichir au contact des autres et réfléchir à sa propre pratique afin de l'améliorer.
accompagnement d'équipe	Une équipe (un Bureau, un C.A, une équipe-projet) définit sa stratégie, son organisation (qui est responsable de quoi), son fonctionnement (comment faisons-nous ensemble), avec l'aide d'un tiers.
coaching individuel	Un dirigeant améliore son efficacité, développe ses compétences, résout un problème, conduit un projet... avec l'accompagnement d'un tiers.
etc...	

La formation en groupe

Si l'équipe-projet estime que la formation en groupe est la meilleure réponse aux besoins des responsables, elle choisit en fonction du contexte et du but à atteindre une démarche :

- démarche d'entreprise
- démarche humaniste
- démarche de projet,

Voir ci-dessous la présentation comparée des 3 démarches.

Démarche *d'entreprise*

Discours de l'institution : *La formation est un investissement de l'entreprise ou de l'institution. L'efficacité collective exige des dirigeants compétents.*

Démarche pratique :
Analyse des besoins par mesure d'écart entre compétences observées et nécessaires.

Plan de développement des compétences et de renforcement des équipes. Tout le monde est concerné.

Démarche *humaniste*

Discours de l'institution : C'est *bien* de se former, pour le **développement de la personne**. Il faudrait que tous les responsables se forment pour la **promotion collective** du milieu.

En pratique, la formation relève d'un engagement individuel : l'institution propose, l'individu dispose.

Démarche *de projet*

Un groupe projet se constitue en vue d'une action commune. Il se réunit pour renforcer sa cohésion, analyser la situation, fixer les objectifs, mettre au point un plan d'action et un système d'évaluation. Il s'agit d'une **formation-action**. Elle est centrée sur un problème à résoudre ou un projet à conduire, davantage que sur des savoir-faire à acquérir. Parfois sont définis des objectifs de formation. Les membres acquièrent par la pratique des concepts et des méthodes de travail.

La démarche *d'entreprise* nécessite un fort engagement de l'institution. La formation est présentée comme une condition **obligatoire** pour exercer un niveau supérieur de responsabilité. Quand cette exigence est intégrée dans la culture de l'organisation, les responsables en comprennent la pertinence et l'acceptent. (Cf. certaines coopératives, caisses de Crédit Agricole, etc...)

La démarche *humaniste* est encore le plus souvent offerte mais avec un taux de réponse décevant. Quand les stages sont de qualité, les participants y trouvent de l'intérêt et de la satisfaction. Ils y développent des connaissances et des savoir-faire utiles à titre personnel et dans l'exercice de leur responsabilité. Les échanges sont riches et contribuent à resserrer les liens. Mais il faut une forte mobilisation pour remplir les stages.

La démarche *de projet* s'appuie sur une formation-action. Elle est mobilisatrice et efficace. Axée sur un projet commun (ou un problème à résoudre) la formation-action paraît pertinente non seulement pour le projet lui-même mais également pour développer des compétences individuelles et collectives sur le dossier concerné et au-delà, pour exercer la responsabilité professionnelle.

Facteurs de réussite de la démarche de projet :

- Un tandem efficace président/animateur du projet : écoute réciproque, liberté de parole, partage de l'analyse de la situation, construction d'une vision commune, volonté d'avancer, force de conviction.
- Un président qui y croit et s'y engage à fond.
- Des caractéristiques méthodologiques observées :
 - participation du binôme élu/animateur à la formation,
 - partager les représentations du problème ou du projet
 - travaux en s/s groupes
 - durée : 3 ou 4 jours + enquête de terrain
 - recadrage, chaque jour,
 - mise en pratique par la conduite d'entretiens (enquête de terrain),
 - alternance séance plénière / travail en binôme ou par département,
 - aller jusqu'au plan d'action,
 - animation par un tiers,
 - formalisation écrite (par le formateur ou pas), de la production du groupe.

Lorsque l'équipe projet a fait le choix de mettre en place une formation de responsables et qu'elle a choisi la démarche de son dispositif, elle veille ensuite à maintenir, tout au long du projet, **la cohérence de la démarche retenue**,

8 – Le cahier des charges et le formateur

Le formateur est, évidemment, une des clés de la réussite de l'action de formation. Il faut le choisir avec soin, établir avec lui un partenariat étroit, évaluer son intervention.

1 - Cahier des charges, proposition et contrat

Le formateur est un prestataire qui intervient sur commande. Le commanditaire doit donc indiquer ce qu'il veut. Il peut acheter une formation sur catalogue ou sur mesure. Souvent, le commanditaire est déclaré à la préfecture comme organisme de formation. Le formateur intervient alors en sous-traitance.

Dans le cas de formation sur mesure, trois documents relient le commanditaire au formateur ou à l'organisme de formation : le cahier des charges, la proposition et la convention de formation. Des normes AFNOR en indiquent le contenu. Les normes NF X 50-750 et 751 précisent la terminologie de la formation. La norme NF X 50-755 porte sur l'élaboration et la conduite d'un projet de formation (questions à se poser).

1.1 - Le cahier des charges (Norme NF X 50-756) formalise la demande de formation. Il est, en principe, rédigé par l'équipe projet. Parfois, le formateur y apporte sa contribution voire le rédige lui-même. Contenu : le contexte, le public, les besoins, les objectifs de formation, les contraintes (calendrier, durée, horaires, lieu, etc...), l'évaluation, éventuellement, le budget.

1.2 - La proposition (Norme NF X 50-760) est rédigée par le formateur, en réponse au cahier des charges. Elle indique la raison sociale du centre de formation ou du formateur, ses coordonnées et domaines de compétences, l'intitulé de l'action. Elle rappelle les éléments de contexte et les objectifs pris en compte, le public visé ; elle indique la méthode et le contenu de la formation proposée pour y répondre, les références théoriques, les différentes phases, le calendrier, les critères et conditions d'évaluation ainsi que le devis et références d'actions réalisées.

1.3 – La convention de formation est le contrat établi entre le commanditaire et son prestataire. Elle est conforme au Livre 9 du Code du Travail (article L 920-1). Elle indique la raison sociale des 2 contractants, le N° d'activité de l'organisme de formation, le type de stage : (Acquisition, entretien ou perfectionnement de connaissances), l'objet, la durée, les dates, le lieu, le programme (en annexe), la liste des participants (en annexe), les moyens et techniques pédagogiques, le nom du ou des formateurs, la sanction éventuelle (diplôme, évaluation), les honoraires (HT ou exonérés de TVA), les conditions de règlement, le recours en cas de litige, la date d'effet.

Dans le cas de formation achetée sur catalogue, le cahier des charges n'est pas nécessaire. Le catalogue tient lieu de proposition.

2 - Comment choisir le formateur ?

Deux procédures : gré à gré ou appel à propositions.

La seconde exige de rédiger un cahier des charges précis, de consulter plusieurs prestataires et de sélectionner le meilleur selon des critères et une procédure, définis à l'avance. L'appel à propositions, procédure assez lourde, n'est pas adapté à une petite structure ni à une action courte.

Souvent le formateur est déjà connu du réseau ou ses interventions sont appréciées ou il est envoyé par un centre de formation reconnu en formation de responsables.

En région, le réseau connaît aussi des formateurs appréciés.

Les critères principaux du choix sont la déontologie du formateur et sa compétence. Faut-il qu'il connaisse l'agriculture ? : pour certaines interventions, ce n'est pas nécessaire.

La recherche sur internet permet de découvrir des formateurs nouveaux. Dans cette pratique plus aventureuse, il faut obtenir des références vérifiables et s'assurer qu'il comprend le contexte et la mission et qu'il saura s'adapter au public.

3 - A quel moment associer le formateur ?

Le formateur apprécie, en général, d'être associé suffisamment en amont pour intervenir en conseil dans l'ingénierie de formation et co-construire l'action. Il peut être personne ressource pour aider à préciser la demande et la faire évoluer dans le sens d'une plus grande efficacité de l'action.

9 – Le lieu et les conditions matérielles

1 – Choix du lieu

Le lieu géographique est choisi pour sa facilité d'accès aux participants.

Un stage national exige de longs déplacements mais, en éloignant les participants de chez eux, il les rend plus disponibles et permet les rencontres et échanges entre régions. (adapté à la démarche *d'entreprise* et *humaniste*. Cf. fiche N° 7)

Un stage régional ou départemental permet de souder une équipe opérationnelle ; il correspond mieux à la démarche *de projet*.

2 – Conditions matérielles

Résidentiel ?

Prolonger la journée de formation par une soirée en commun renforce le lien du groupe. Les agriculteurs sont souvent réticents à partir 2 ou 3 jours consécutifs de l'exploitation, mais ensuite ils apprécient la formule résidentielle.

Salles

Prévoir une salle lumineuse, suffisamment grande, avec une bonne acoustique, un tableau de papier, éventuellement un moyen de projection.

Pour des travaux en s/s groupes, prévoir une ou plusieurs petites salles annexes.

Aménager la salle pour que tout le monde se voie et voie le tableau.

Repas

Le temps du repas est utile à la convivialité. L'expression durant les pauses et les repas est souvent plus libre qu'en séance.

10 – Mobiliser les responsables

Mobiliser, c'est engager une personne ou un groupe dans une action, susciter une adhésion et de l'énergie pour que la personne prenne la décision, s'organise et y aille.

Pour cela, agir sur deux éléments de la personne à la fois :

- la raison : en apportant des informations et des arguments ;
- l'affectif : en suscitant de l'émotion, du désir, de l'espoir sans toutefois jouer sur la peur et la colère qui relèvent souvent de la manipulation

Argumenter les bénéfices de la formation ; repérer les freins et les lever

Principaux freins évoqués	Que dire et faire ?
<p>Manque de temps. C'est l'argument <i>massue</i> ! : le travail de l'exploitation auquel s'ajoutent les réunions internes, les déplacements, les représentations, le suivi des dossiers... ne laissent pas de temps libre.</p> <p><i>Nous sommes bénévoles ; on nous en demande déjà beaucoup. On ne va pas y rajouter de la formation !</i></p> <p>Crainte de perdre du temps. Chacun estime toutefois que ceux qui sont en dessous de lui dans la hiérarchie ont davantage de temps mais que lui n'en a plus.</p>	<p>L'argument du temps cache en général d'autres craintes et d'autres enjeux et priorités. Gérer son temps, c'est gérer ses priorités. Si la compétence est une priorité pour exercer son mandat avec efficacité, on trouvera le temps de l'acquiescer. Encore faut-il que ce soit reconnu et valorisé dans l'institution. Un bénévole se doit d'être d'autant plus performant qu'il ne consacre qu'une partie de son temps à son mandat et qu'il encadre des salariés, recrutés pour leur compétence.</p>
<p>Mythe de la compétence. <i>Nous avons été élus ou choisis pour exercer un mandat. Nous sommes donc jugés capables de l'exercer.</i></p> <p>Il y aurait ainsi confusion entre la légitimité élective et la compétence.</p>	<p>La compétence se mesure à la performance dans l'action, pas à la popularité des urnes. Celui qui accède à un poste n'est pas directement compétent mais doit le devenir. L'action révèle les compétences réelles et aussi les manques. Ayons le courage de les évaluer, de les regarder en face et d'y remédier.</p>
<p>Attrait de l'action : il est plus valorisant et plus stimulant de manifester sur la voie publique, de rencontrer des personnalités, de participer à une réunion <i>importante</i>, de représenter l'institution.... de se mettre en avant dans l'action, plutôt que d'aller participer à un obscur stage de formation, loin des feux de la rampe et sans effet prévisible immédiat.</p>	<p>Volonté politique de donner priorité à l'acquisition de compétences plutôt qu'à une mission de représentation.</p> <p>Conduire un projet développe des compétences : analyse stratégique, expression, animation, négociation, etc... surtout si on prend le temps d'évaluer.</p>

<p>Pas envie de retourner à l'école !</p> <p>Crainte de retourner en classe, de se retrouver seul dans un groupe inconnu, de se dévoiler, de n'être pas à la hauteur...</p> <p>La formation souffre en effet d'une image médiocre liée souvent aux représentations que les agriculteurs se font de l'école où ils n'ont pas toujours brillé.</p> <p>A la question « <i>que redoutiez-vous de cette formation ?</i> », la plupart des participants interrogés répondent « <i>rien</i> ». Ce n'est pas l'avis du formateur en expression orale qui a observé, en non verbal, la crainte de se dévoiler devant le groupe, de montrer ses faiblesses. Cette crainte est bien légitime. Il faut la prendre en compte.</p>	<p>En ce qui concerne le vocabulaire, les mots <i>projet, séminaire...</i> passent peut-être mieux que <i>stage</i> ou <i>formation</i>. (à tester)</p> <p>La formation-action peut activer le goût d'apprendre et donner l'habitude de la rigueur.</p> <p>Rassurer en faisant témoigner (oralement et dans la presse professionnelle) ceux qui ont suivi des stages. Montrer l'exemple : les dirigeants se forment.</p> <p>Encourager et stimuler : <i>le temps ne vaut que par ce qu'on y apprend.</i></p> <p>Encourager des responsables qui se connaissent à y aller ensemble.</p> <p>Accompagner des projets par de la formation-action qui valorise les temps de réflexion et de préparation nécessaires à l'action.</p>
<p>Éloignement géographique : durée et coût des déplacements</p>	<p>Que dire alors des voyages d'étude à l'étranger, pourtant tellement utiles à l'ouverture d'esprit ?</p> <p>Encourager des stages en région mais maintenir des stages nationaux pour sortir les gens de leurs préoccupations locales et de leur réseau habituel.</p> <p>Financer les déplacements.</p>
<p>Agitation des responsables, amplifiée par la rapidité des communications et la multiplication des réunions... pour quelle efficacité ?.</p>	<p><i>L'impatience est la force de la jeunesse</i> (Emilie Carle dans <i>La Soupe aux herbes sauvages</i>) mais la pensée s'élabore dans la sérénité. Le défi est donc de concilier la fougue de jeunes responsables avec l'apprentissage de la rigueur nécessaire à la réussite. C'est le plaisir d'agir et d'apprendre ensemble qui peut en être le moteur.</p> <p>Le comportement des dirigeants conditionne le fonctionnement de toute la structure.</p>

La mobilisation des responsables dans les actions de formation tient essentiellement à la conviction des dirigeants. La compétence n'est pas innée ; elle s'acquiert. La formation des responsables mérite d'être valorisée.

11 – Valoriser l'action

Toute action de formation doit être évaluée pour en tirer les enseignements et prévoir des améliorations. (Cf. Fiche N° 3). Il est important aussi de valoriser la formation en la faisant connaître.

Comment valoriser la formation ? : montrer, témoigner, faire savoir

Les participants **mettent en œuvre** ce qu'ils ont appris. Ils prennent la parole, animent des réunions, conduisent des projets, etc... Ils développent ainsi de la compétence et le montrent.

Des participants **témoignent** de la formation devant les adhérents, en C.A., en A.G... Il s'agit de montrer que tout le monde a besoin de se former, que c'est sympa et utile.

Des participants interrogés ont exprimé leur satisfaction comme suit :

« Se rencontrer entre responsables. échanger, s'ouvrir à des informations et idées nouvelles, se connaître mieux soi-même, acquérir des savoir-faire, cohésion du groupe. Impact sur ma pratique de responsable... La formation nous fait sortir du quotidien, de nos discours où on tourne en rond. Elle nous confronte à des points de vue différents ».

Publier des articles ou des reportages dans **la presse** professionnelle.

12 – Démultiplier dans les régions et les départements

1 – Limites de la démultiplication

Si démultiplier signifie *reproduire une action à l'identique*, cette définition appelle des remarques.

Deux stages ne sont jamais identiques puisque les groupes sont différents et qu'ils sont les acteurs principaux de la formation. Une formation-action, notamment, produira des résultats propres à chaque groupe, à chaque projet.

Les besoins dépendent des personnes et aussi du contexte : culture de l'organisation, historique des formations réalisées, projets engagés, complexité des dossiers, relations entre OPA, formation initiale des responsables, mobilisation des agriculteurs...

Les possibilités de reproduire dépendent également des capacités d'action et de financement de chaque organisation ou chaque département.

2 - Intérêt

Pourtant, démultiplier est intéressant pour éviter de refaire à chaque fois tout le travail d'ingénierie. Cela se conçoit dans les démarches *d'entreprise* et *humaniste*, pas dans la démarche *de projet*.

Le même cahier des charges peut être utilisé.

On peut aussi faire appel au même organisme de formation, au même réseau ou au même formateur qui a donné satisfaction. On peut, à l'inverse, mais sur la même base de commande, mobiliser des ressources locales, à moindre frais de déplacements, connaissant mieux le contexte. Cela permet de mutualiser, dans le réseau, un *catalogue* des formateurs.

3 – Conditions de la démultiplication

- Vérifier, localement, les besoins, les opportunités financières et les contraintes.
- Mobiliser localement. La mobilisation du public est un facteur clé de la réussite. Il faut donc que la structure régionale ou départementale qui organise l'action puisse compter sur l'engagement de ses leaders.

Si une institution veut démultiplier, **des compétences locales sont nécessaires** pour :

- analyser les besoins,
- réunir une équipe projet,
- mobiliser le président,
- trouver un formateur,
- négocier le contrat du formateur ou de l'organisme de formation,
- préparer et réaliser l'action : dossier de financement, lieu, invitation,
- valoriser l'action : en parler, mettre un article dans la presse, faire témoigner un participant...

Conclusion

La formation réussit d'autant mieux qu'elle est portée par un responsable qui y croit, un responsable qui donne le sens et garde le cap en matière d'acquisition de compétences des élus.

Le réseau doit garder la trace, faire connaître les personnes ressource repérées dans le réseau. Il faut adopter des procédures de contractualisation, d'évaluation et de valorisation, assurer une continuité pour éviter le gaspillage et les désillusions.

La formation n'est pas une fin en soi. Elle est un des leviers de la compétence nécessaire à tout professionnel, à plus forte raison aux cadres dirigeants. La compétence ne se confond pas avec la légitimité de la fonction mais s'acquiert progressivement par différents moyens. La formation fait partie de ces moyens ; l'action également, à condition de prendre le temps du recul et de l'analyse. La formation-action présente l'intérêt d'ancrer les acquisitions de savoirs, savoir-faire et comportements dans un problème à résoudre ou un projet à conduire qui mobilise les participants.

Le dispositif et les critères d'évaluation doivent être prévus dès le début de l'action. Cette procédure est un important facteur de qualité.

La formation à la responsabilité a connu un âge d'or dans les années 50-70, époque du développement des organisations professionnelles agricoles. Elle s'est effritée, depuis lors, au risque de manquer d'un vivier suffisant d'agriculteurs compétents pour exercer la responsabilité des O.P.A. et de leur restructuration en ce début du XXIème siècle.

Un élan important est nécessaire pour retrouver collectivement le sens de l'action. Puisse ce guide apporter quelques clés de réussite.
