

**“Innover par la formation,  
innover dans la formation”**

# **La formation au service du développement territorial**



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE  
EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE -GENERAL  
AGRICULTURE

## LA FORMATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

La "formation", sous une forme ou une autre, fait partie des instruments de travail de la plupart des groupes d'action locale (GAL) LEADER. Ce guide vise à apporter aujourd'hui à ces groupes, comme à tous ceux qui s'investissent dans les territoires, des éléments d'enrichissement et des "bonnes pratiques" collectées dans l'ensemble de l'Europe rurale.

Le fil conducteur des types de formation dont il est question ici est un lien construit entre:

- > des démarches stratégiques de territoire,
- > la mise en place de projets et l'acquisition par une population ou des groupes (professionnels, sociaux) des éléments qui leur permettent tout à la fois de devenir acteurs du développement, et de réaliser leurs projets personnels.

Ce type de démarche de formation, qu'on appelle en France la "formation-développement", part de besoins précis, qui concernent des publics identifiés et volontaires. Une réponse "individualisée", "à la carte", "sur mesure", "accompagne" le porteur de projet dans le déroulement de celui-ci, et modifie les comportements d'un environnement humain qui doit passer de l'attentisme à l'action et s'ouvrir à l'innovation.

Dans cette logique, les responsables de GAL jouent un rôle majeur: ils ont progressivement à préciser ce qu'ils attendent de la formation, compte tenu d'un projet de territoire et d'un diagnostic des ressources humaines faisant ressortir les besoins en formation.

Ces besoins, souvent non exprimés, sont potentiellement importants et concernent 4 types de public:

- > **la population locale** à mobiliser et sensibiliser;
- > **les associations**, véritables creusets des initiatives collectives et des préoccupations sociales;
- > **les porteurs de projet** à qualifier et professionnaliser;
- > **les responsables territoriaux** (élus et techniciens) qui ont besoin de s'informer, encadrer, concevoir et mettre en place des projets intégrés de développement.

L'enjeu pour le monde rural est de s'inventer un nouveau développement. Le défi est d'y arriver en étant aussi dynamique, innovant, adaptable que le monde urbain (voire plus), alors que de nombreux territoires sont encore pénalisés par la déprise économique, les déséquilibres démographiques, l'éloignement des centres névralgiques de l'économie moderne.

Dans ce contexte, la formation peut, à son niveau, apporter sa contribution:

- > L'évolution des *mentalités* commande l'expression des besoins: faire prendre conscience des enjeux, situer, imprégner les populations d'une culture du développement.
- > La mobilisation locale implique *l'appropriation des stratégies de développement*: apprendre et oser parler du territoire, mais aussi passer des préoccupations locales aux exigences de l'économie ouverte.
- > *Le difficile passage de préoccupations locales* ("l'entrée dans le développement") *aux exigences technico-économiques* (les nécessités du développement et le défi de l'ouverture) peut être grandement facilité par la formation.
- > *La finalisation des projets* (formation-action) et l'intégration de ceux-ci dans un territoire et/ou une filière impliquent aussi de la formation.

Dans ce pilotage de la formation par les besoins issus des dynamiques de développement, il est nécessaire d'innover autant "par" que "dans" la formation:

- > Les objectifs et contenus des programmes doivent être discutés au cas par cas et correspondre aux besoins des acteurs locaux insérés, sur le terrain, et dans une démarche particulière de développement.  
*On parlera alors d'innovation "par" la formation.*
- > Les modalités pratiques, la pédagogie et la forme des programmes doivent s'adapter finement au contenu de l'enseignement et à ceux qui vont en bénéficier (les stagiaires). *On parlera alors d'innovation "dans" la formation.*

Outil de travail, ce guide devrait permettre, au-delà du transfert d'expériences et de la capitalisation méthodologique, de mieux cerner les stratégies de formation possibles, de mieux préciser les besoins des acteurs locaux et, en définitive, de favoriser par la formation le passage d'une "**volonté de faire**" à une "**possibilité de faire**".

## INNOVER PAR LA FORMATION

L'aspect territorial du développement repose sur trois éléments essentiels que sont:

- > l'existence d'un espace construit, caractérisé par une identité forte ("les racines"), des ressources suffisantes et des groupes sociaux dynamiques;
- > la présence d'activités aussi diversifiées que possible, ancrées dans ce territoire et performantes (ouvertes sur l'extérieur);
- > l'existence d'hommes et de femmes "citoyens", responsables, compétents pour porter ou appuyer des projets, mais également soucieux d'un bien commun partagé.

Ces éléments sont la base:

- > d'une **économie** de marché, concurrentielle,
- > d'un **territoire** dynamique et attractif, ouvert aux initiatives,
- > d'une **société** innovante et d'une "gouvernance" efficace.

Innover par la formation c'est, au-delà d'une réponse aux besoins réels, faire de la formation un catalyseur:

- > de la **dynamisation du territoire** et de ceux qui y résident;
- > de l'**appui aux activités et à l'emploi**, avec une attention particulière pour certains publics comme les jeunes et les femmes;
- > du **soutien à la gouvernance** (élus locaux, techniciens, etc.).

Ces trois types d'appui par la formation sont repris dans des "fiches outils et méthode" et dans des "fiches d'expérience".

De ces expériences puisées dans l'ensemble de l'Union européenne, il ressort des caractéristiques communes, quelle que soit la diversité des situations concrètes:

- > un contexte local avec des problèmes à résoudre et des personnes à mettre en situation de les résoudre;
- > l'invention sur mesure d'une réponse spécifique qui implique transversalité, coopération, partenariat;
- > le changement progressif des mentalités, la pratique du travail en commun, l'anticipation progressive.

## INNOVER DANS LA FORMATION

En matière de développement, si les besoins de formation sont importants, leur expression est souvent difficile et lente, et les demandeurs divers et dispersés sur le territoire.

Les appareils de formation, beaucoup plus concentrés, soucieux de la rentabilité de leurs "produits" font pression pour générer une demande qui leur convienne; on constate alors dans bien des cas:

- > une construction de l'offre à partir des orientations et des savoir-faire des formateurs, ce qui ne répond pas forcément aux besoins des acteurs du développement;
- > une banalisation des programmes et un manque d'originalité dans les méthodes et les modalités pratiques de mise en place;
- > des contraintes administratives et financières, souvent fortes, qui freinent des utilisations souples et novatrices de la formation. Ces contraintes peuvent expliquer, dans certains pays, la faible utilisation des fonds prévus dans LEADERII au titre du Fonds Social Européen.

Comprendre les besoins du territoire, identifier les projets qui, pour réussir, auraient besoin d'un accompagnement par la formation, mettre en forme une demande, construire un plan de formation, monter concrètement un stage sont autant d'opérations nécessaires, qui présupposent un travail inventif d'analyse, de réflexion et de concertation: étude des besoins, recherche de la meilleure réponse possible, travail sur la pédagogie et les modalités, évaluation.

C'est autour de ces thèmes que se "fabrique" l'innovation "dans" la formation qui est une condition de l'innovation "par" la formation.

## MODE D'EMPLOI

Ce guide prône une approche de la définition et de la réalisation de la formation, centrée sur les besoins du processus de développement. Il peut être utilisé dès lors que se pose la question de savoir comment concevoir et mettre en place de telles formations.

Ce guide répond à une préoccupation souvent exprimée ainsi par les groupes LEADER:

*“Nous savons que la formation est importante – nous ne pouvons parvenir à un développement local vraiment efficace et durable sans mettre en valeur les ressources humaines du territoire. Mais nos ressources sont limitées. De plus, nous ne sommes pas une agence de formation spécialisée... quel devrait être dans ce domaine notre rôle particulier en tant que groupe LEADER?”.*

### COMMENT UTILISER CE GUIDE?

Outil essentiellement pratique, ce guide a été structuré en fiches, en distinguant:

- > **12 fiches “outils et méthode” (Fiches M);**
- > **9 présentations de cas concrets ou d'expériences (Fiches E).**

La liste des sujets abordés et leur numérotation figurent sur une fiche récapitulative en tête de présentation.

### POURQUOI CE GUIDE?

- > **Pour mieux valoriser les ressources humaines du territoire.**
- > **Pour mieux accompagner par la formation les projets de développement du territoire.**
- > **Pour assurer une plus grande cohérence entre conception, montage, réalisation, évaluation des formations.**
- > **Pour clarifier le rôle et les possibilités des GAL dans leur effort de compréhension et de négociation avec les responsables (concepteurs et financeurs) de la formation.**

Ce guide a été réalisé par **Malcolm Moseley** et **René Caspar**, en collaboration avec **Leo Baumfeld**, **Yves Champetier**, **Pirkko Eino**, **Michel Schlaifer** et **Catherine Leroy**.

Il s'inspire des enseignements du séminaire transnational LEADER "Innover par la formation, innover dans la formation" organisé à Muurevesi (zone LEADER North-Eastern Savo, Finlande) en octobre 1997. **Jean-Luc Janot** (Observatoire européen LEADER) a participé à la rédaction finale du document.

Responsable de la production: **Christine Charlier** (Observatoire européen LEADER)

- > **Malcolm Moseley** est chercheur en développement rural au Cheltenham & Gloucester College of Higher Education (Angleterre, Royaume-Uni).
- > **René Caspar** est professeur, chercheur et expert en développement territorial à l'Ecole Supérieure d'Agriculture de Purpan (Toulouse, Midi-Pyrénées, France).
- > **Leo Baumfeld** est consultant pour ÖAR Regionalberatung GesmbH, agence d'appui au développement local basée à Vienne (Autriche).
- > **Yves Champetier** était directeur de l'Observatoire européen LEADER au moment de l'écriture de ce dossier. Il a été entre 1981 et 1988 directeur de l'ADEPFO (Association de Développement des Pyrénées par la Formation), première organisation dite de "formation-développement" créée en France, notamment à l'initiative du Fonds Social Européen.
- > **Pirkko Eino** est membre du Centre universitaire pour les cours du soir de Turku (Finlande).
- > **Catherine Le Roy** est secrétaire générale de la Fondation rurale de Wallonie (Belgique).
- > **Michel Schlaifer** est formateur à l'AFMR (Association pour la formation en milieu rural) d'Etcharry (Aquitaine, France).

© décembre 2000, Observatoire européen LEADER / AEIDL

## **Observatoire européen LEADER**

### **AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelles

Tél: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: [leader@aeidl.be](mailto:leader@aeidl.be)

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>



Financé par la Commission européenne  
Financed by the European Commission

# SOMMAIRE

---

## FICHES MÉTHODOLOGIQUES “M”

- M1: “Innover par la formation” – La formation, un levier au service du développement
- M2: Formation et dynamique locale – Acquérir des compétences
- M3: Formation et gouvernance locale – Donner au territoire les moyens de son management
- M4: Formation et création d'activités – Les enseignements de la pratique
- M5: Appuyer les efforts de professionnalisation – Une démarche par étapes
- M6: La gestion prévisionnelle des emplois – Anticiper sur l'évolution des emplois et des activités
- M7: La formation-développement – Une nouvelle approche de la formation
- M8: Définir une stratégie de formation – Un rôle majeur pour la formation
- M9: Analyser les besoins de formation – De multiples entrées possibles
- M10: Organiser la formation – Partenariat, qualité et pragmatisme
- M11: Contenus et pédagogie – Modalités pratiques
- M12: Évaluer la formation – Efficacité et efficacité

## FICHES “ÉTUDE DE CAS” “E”

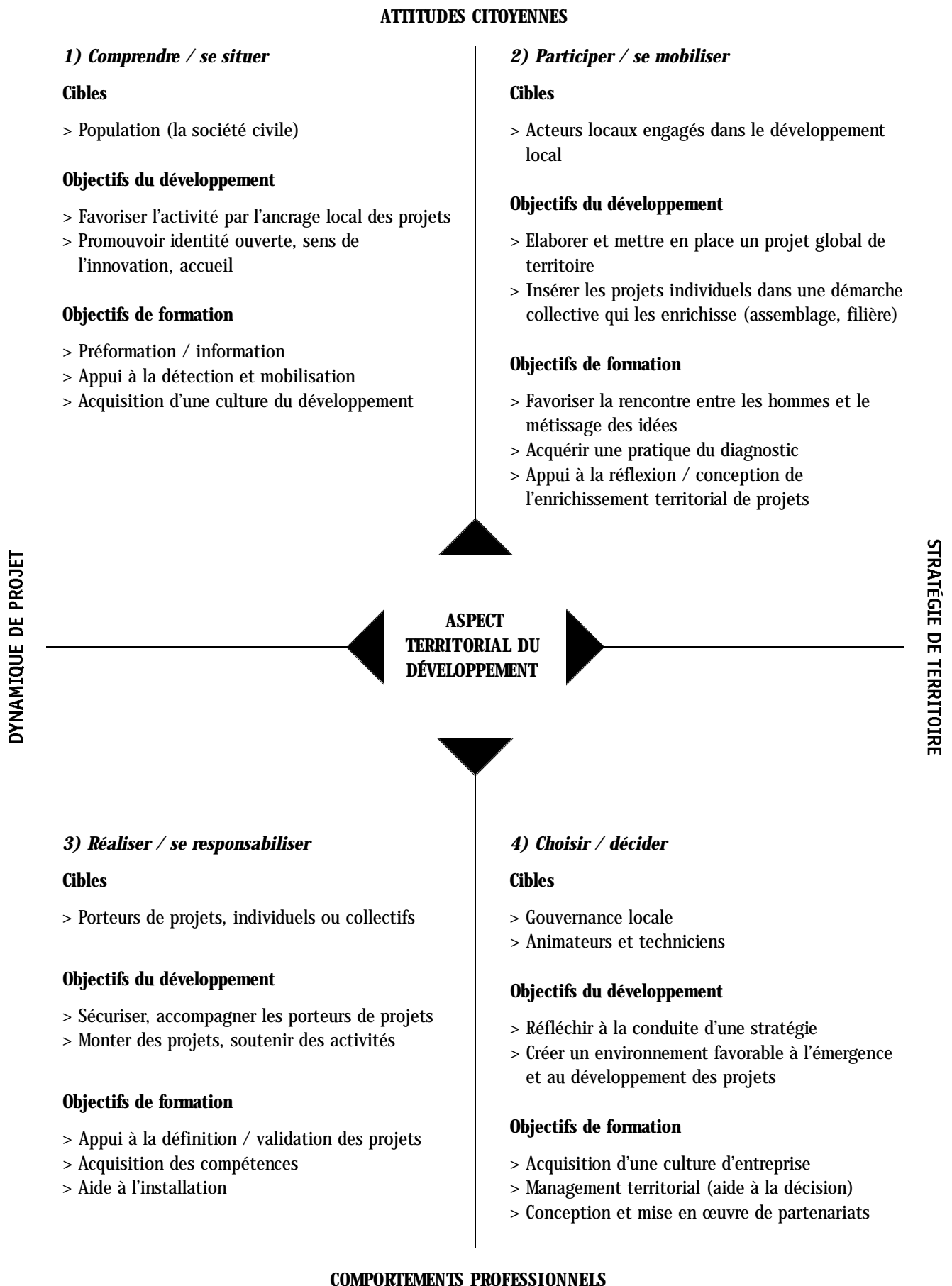
- E1: Mobiliser et élever les compétences de la population  
*Former des “développeurs” de village (Satakunta du Nord, Finlande)*  
*Renforcer la démocratie participative par des “cercles d'étude” (Zone LEADER Mitt-i-Landet, Suède)*
- E2: Former des agents de développement – *L'expérience de la Fondation Rurale de Wallonie (Belgique)*
- E3: Maîtrise de développement rural – *Un programme de formation proposé par l'Université de Galway (Irlande)*
- E4: La formation au service de nouvelles productions locales  
*Le vin de fruits et de baies dans la zone LEADER North-East Savo (Finlande)*
- E5: Formation-développement – *L'exemple de l'ADEFPAT (Midi-Pyrénées, France)*
- E6: Planifier la formation à l'échelle d'un secteur et d'un territoire  
*Elaboration d'un plan pluriannuel de formation dans le domaine du tourisme (Haute-Saône, Franche-Comté, France)*
- E7: Former à distance  
*Une formation à distance au service du développement rural intégré (Zone LEADER Western Isles, Ecosse, Royaume-Uni)*
- E8: Evaluer la formation  
*4 propositions de questionnaires d'évaluation*
  - > *Questionnaire Organisme de Formation*
  - > *Questionnaire d'évaluation économique*
  - > *Questionnaire Stagiaire*
  - > *Questionnaire d'évaluation économique*
- E9: La formation en accompagnement d'une politique de développement territorial  
*Tableau récapitulatif des objectifs possibles d'une politique locale de formation*



M1

# “INNOVER PAR LA FORMATION”

## LA FORMATION, UN LEVIER AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT







# FORMATION ET DYNAMIQUE LOCALE

## ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES

---

**Un grand nombre de groupes LEADER ont cherché à utiliser la formation pour améliorer les compétences de la population et les capacités des organismes locaux afin de les amener à jouer un rôle plus important dans le développement de leur territoire.**

On ne parle **pas** ici de la formation des professionnels du développement local. L'accent est plutôt mis sur les **bénévoles, qui travaillent pour le bien de la collectivité pendant leur temps libre** (élus locaux, membres du groupe LEADER, responsables économiques et culturels, etc.), ainsi que sur les "gens ordinaires" qui vivent sur le territoire, notamment ceux qui pensent, du moins au début, qu'ils ont peu ou rien à offrir.

Dans la plupart des cas, les groupes LEADER qui ont réalisé des actions dans ce domaine, ont suivi plusieurs étapes:

### 1) Une "analyse des besoins" a permis, à partir de la stratégie globale du groupe, de réaliser:

- > un audit rapide de ce qui existe déjà dans la zone en terme d'organisations locales – ce qu'elles font, qui elles sont, leur niveau de connaissance du développement, etc.;
- > un diagnostic, avec l'aide des responsables locaux, des groupes pas encore ou insuffisamment impliqués, mais qui pourraient être encouragés à jouer un rôle actif.

Grâce à une animation particulière, la définition des besoins de formation et des priorités locales (menée à travers de nombreuses consultations) peut faire partie du processus de dynamique locale et sensibiliser à l'intérêt d'un programme de formation.

### 2) Des objectifs de formation ont été définis , comme par exemple:

- > acquérir une perception collective des changements souhaitables dans le territoire;
- > augmenter le nombre de personnes capables de prendre des responsabilités;
- > favoriser une meilleure circulation de l'information locale au sein du territoire;
- > relancer ou remplacer un certain nombre d'institutions ou organisations inactives ou fragiles;
- > préparer les membres du groupe LEADER à devenir des "animateurs du territoire";
- > faire élaborer par la population locale le "plan de développement du territoire".

Les objectifs retenus ont conduit à la préparation d'initiatives de formation spécifiques et servent par la suite de référence pour les évaluations ultérieures.

### 3) Une stratégie et des choix d'organisation ont été décidés .

Cette analyse des besoins permet d'élaborer une stratégie pour former ces personnes, groupes et réseaux au niveau local sans gaspiller les ressources limitées du groupe LEADER. Mettre en œuvre un cours de dynamique locale ici, ou mettre en place une formation de conseillers municipaux là, a peu de chances d'être efficace à moins que de telles initiatives ne fassent partie d'une perspective plus large.

Cette stratégie est définie après consultation des représentants des groupes cibles, pour connaître leurs propres priorités et pour s'assurer de leur volonté de jouer un rôle constructif. Elle indique les priorités, les ressources et le temps qui pourront y être affectés.

Organiser la mise en place de telles formations nécessite une concertation avec au moins deux types de partenaires:

- > les organismes ayant une expérience dans la dynamique locale;
- > les organismes ayant une expérience dans la formation pour le développement local.

Sur la base du cahier des charges présenté par les responsables du groupe LEADER, ces derniers peuvent être invités à proposer les réponses formation les mieux adaptées et seront, le cas échéant, chargés de dispenser certains éléments de la formation comme intervenants ou comme responsables pédagogiques.

### 4) Des choix pédagogiques ont été faits .

Les "instruments" de formation pour promouvoir une dynamique locale sont nombreux. Leur choix repose sur plusieurs facteurs, comme la nature du groupe cible et de ses besoins, les caractéristiques particulières du territoire, l'expérience et les préférences du formateur. Certains outils ont été utilisés avec succès, et bien souvent sont utilisés de manière complémentaire:

- > **La formation continue.** Les séances de formation se déroulent une fois par semaine, en soirée, par exemple pendant les mois d'hiver. Il est généralement conseillé de fournir aux participants de nombreuses occasions de discuter et de partager leurs expériences. Une étude locale ou un projet mené en fin de cycle peut être utile et donner un objectif opérationnel à la formation.
- > **Apprendre en travaillant (la "formation-action").** Cette approche considère que l'apprentissage dérive souvent de la réalisation d'un projet concret, entrepris en association avec d'autres personnes (la réalisation d'une enquête sur le territoire local, la planification et la mise en œuvre de la restauration d'un vieux bâtiment

destiné à un usage collectif, etc.). Pour une véritable dynamique de *formation*, une réflexion collective et rigoureuse doit être mise en place en parallèle et pendant le déroulement du projet.

- > **Visites d'études.** Une troisième approche consiste à conduire les participants sur un autre territoire – qui peut être situé dans leur propre région, leur pays, ou même à l'étranger – pour les amener à réfléchir sur les différentes façons d'aborder un problème semblable à celui rencontré "chez eux".

De telles visites ont besoin d'être préparées avec soin et s'intègrent dans un ensemble incluant une présentation préalable, un suivi et une restitution des enseignements collectés.

Les participants, choisis sur la base de leur motivation (pour éviter un simple déplacement à caractère touristique), en obtiennent généralement un effet direct supplémentaire, celui de faire connaissance et de se lier entre eux, ce qui rend plus facile le montage ultérieur d'opérations collectives.

### **5) La réalisation de la formation a été ensuite engagée .**

Les **programmes de la formation** reposent, quelles que soient les méthodes utilisées, sur une série d'éléments jugés nécessaires pour que les participants puissent mieux jouer leur rôle d'"activistes locaux", comme par exemple:

1. "*Le territoire*"... sa société, son économie, sa géographie. Les défis de développement auxquels il doit faire face.
2. "*Le contexte plus large*"... les institutions, les politiques et les forces qui ont une influence sur le territoire. Peut-on les influencer, comment travailler en partenariat?
3. "*Les compétences clés*"... par exemple le travail en partenariat, le lobbying et la mise en réseau, la mobilisation de la population locale, la collecte de fonds, l'organisation de réunions, la gestion d'associations, la réalisation d'enquêtes, etc.

*En Angleterre, dans les Midlands, un cours de 10 semaines ("Ellesmere 2000") a été ouvert à tous les habitants intéressés par l'avenir de leur petite ville. Il s'est déroulé en automne 1988 pendant dix soirées. Il était organisé conjointement par le conseil municipal du Comté et la Workers Education Association (Association d'Education des Travailleurs). Chaque soir, un conférencier était invité et un débat général était lancé par le formateur. Le programme d'études a traité des thèmes suivants: le développement rural au Royaume-Uni, les problèmes locaux, le transport public, la planification et le développement (comment les décisions sont-elles prises?), les petites entreprises en milieu rural, les services locaux (pourquoi sont-ils en déclin et existe-t-il des alternatives?), les réponses au chômage, les actions bénévoles et l'entraide, l'organisation d'un audit de territoire. Un compte-rendu du cours et des propositions pratiques ont été faits par ailleurs.*

### **6) Une fois le programme réalisé, l'évaluation des différentes initiatives de formation a été engagée .**

Pour l'essentiel, l'évaluation consiste à comparer ce qui a été effectué avec les objectifs de départ. L'évaluation est nécessaire à la fois pour l'ensemble du programme de formation, probablement échelonné sur plusieurs années, et pour chaque opération particulière de formation. Si l'objectif était, par exemple, d'améliorer l'efficacité d'une association locale ou d'augmenter le nombre de personnes prêtes à assumer des responsabilités dans la communauté, alors a-t-il été atteint – et à quel prix? La participation des bénéficiaires à l'évaluation fait partie de leur formation.

**Le terme de “gouvernance” renvoie, quelle que soit la définition qu’on en donne, à une organisation des pouvoirs, avec une pluralité d’acteurs opérant à différents niveaux, qu’il s’agit de coordonner sur la base d’un projet commun.**

1) Les agents de développement local, à la charnière entre l’émergence des besoins et la réponse qui peut y être apportée se trouvent dans une position essentielle mais particulièrement délicate (“entre le marteau et l’enclume”). Leur formation apparaît donc comme incontournable, d’autant qu’ils viennent d’horizons très divers, avec des qualifications également diverses.

Il est question ici de la formation des agents de développement local professionnels, à savoir des personnes employées par un organisme pour mettre en œuvre le développement “sur le terrain”.

De tels agents sont généralement jeunes (ils ont souvent moins de 40 ans) et très motivés. Certains ont déjà un niveau de formation élevé et une bonne connaissance des contextes et des processus de développement local. D’autres ont un bagage très différent et peuvent avoir travaillé auparavant, par exemple dans le domaine de l’éducation, du développement de l’agriculture ou des activités sanitaires et sociales. Ainsi, les besoins en formation de tels agents, même au sein d’un même organisme, peuvent être très variés et recouvrir des besoins individuels très différents telles:

- > une meilleure **connaissance et compréhension** du monde rural, de l’économie, du développement local et de tout ce qui en découle;
- > l’acquisition des **compétences** nécessaires pour initier, soutenir et coordonner un processus de développement local.

2) Le besoin n’est pas facile à analyser, tant la mission de ces techniciens, mais également le cadre d’exercice de leurs compétences, témoignent d’une grande diversité. Il faut donc que ceux qui analysent le besoin se réfèrent à la fois aux attentes du “client”, c’est-à-dire de l’employeur et/ou de l’utilisateur, et aux attentes des agents de développement eux-mêmes, dont une part de la demande correspond en fait à un besoin de sécurisation généré par une situation professionnelle souvent incertaine, liée à des contrats précaires ou à durée indéterminée.

Voici, sur la base de l’expérience LEADER, un aperçu des compétences utiles et des principales connaissances nécessaires, même si elles varient d’un territoire à l’autre et dans le temps.

- > L’agent de développement doit pouvoir (attitudes, comportements):
  - utiliser l’information locale pour définir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire (analyser);
  - “lire” une situation locale particulière et décider comment agir ou réagir (“se faire une idée”);
  - penser de façon stratégique, en restant ouvert aux opportunités ou aux problèmes inattendus (prendre du recul, de la distance, mettre en perspective);
  - communiquer l’information, les arguments et les idées dans des situations différentes et à des personnes différentes (communiquer, transférer);
  - faciliter, motiver et aider les autres à développer leurs propres plans et à les mettre en œuvre (faire “accoucher” les initiatives);
  - mettre en réseau, faire circuler l’information entre les groupes d’individus ou les organismes (“nouer des fils”);
  - négocier et amener les parties en désaccord à une position de consensus ou de compromis (rapprocher, négocier);
  - concevoir, présenter et diriger des projets impliquant souvent plusieurs parties (monter un projet, faire coopérer);
  - mobiliser d’autres acteurs dont la participation est nécessaire pour réussir (fédérer).
- > Il doit connaître et comprendre (savoir, connaissance):
  - la dynamique des changements socio-économiques dans le monde rural et les enjeux qui en découlent;
  - l’impact sur le territoire des décisions prises en dehors de celui-ci;
  - la structure administrative et politique du territoire et le rôle des différents acteurs;
  - les processus de développement local, comment et pourquoi ils se produisent. Qu’est-ce qui peut les entraver et les stimuler;
  - les sources d’aides disponibles (locales, régionales, nationales et européennes);
  - les points spécifiques utiles dans le contexte local, par exemple le tourisme rural, les financements des autorités locales, l’assistance disponible pour certains groupes sociaux (par exemple les jeunes).

3) Sur cette base de référentiel professionnel du métier d'animateur, le programme concret de formation est défini en fonction des circonstances locales; on peut néanmoins préciser certaines modalités qui sont en quelque sorte les "bonnes pratiques" qu'on a pu repérer sur le terrain:

**Aborder des questions de "savoir" et de "savoir-faire" de façon intégrée.** On peut, par exemple, passer du général au spécifique à travers six modules de 2 jours comme

dans cet exemple de formations d'agents de développement dispensées par l'AFMR Etcharry au Pays Basque français:

- a) L'innovation. Qu'est-ce que c'est? Pourquoi est-ce important? Comment reconnaître une innovation (critères)?;
- b) Définir et mettre en place des projets de développement dans le contexte d'un petit territoire;
- c) Animer un groupe de travail pendant une certaine durée;
- d) Comprendre les finances d'une autorité locale;
- e) Intégrer une "dimension sociale" à un projet de développement;
- f) Concevoir un projet spécifique, dans le cadre d'un atelier, respectant des critères et des objectifs définis.

Mettre en œuvre une pédagogie de "**formation-action**", ce qui signifie établir une "culture" et des mécanismes auxquels les participants à la formation peuvent se rapporter et qu'ils vont ensuite répercuter dans leur propre expérience. Le formateur joue alors un rôle de conseiller et, pour cela, doit comprendre la situation professionnelle du stagiaire.

Conduire une évaluation en continu, associant formateurs et formés tant par rapport aux objectifs qu'aux résultats.

Faire admettre à l'employeur qu'améliorer la compétence d'une personne, c'est aussi lui donner les moyens de l'exercer en modifiant si nécessaire l'organisation. Ainsi, pour parvenir aux meilleurs résultats possibles, le stagiaire n'est pas le seul à devoir changer et évoluer. L'organisme-hôte du stagiaire peut aussi avoir besoin de s'adapter pour plus d'efficacité: **"...le but est de trouver la combinaison optimale entre le cadre organisationnel, les initiatives de développement que l'agence souhaite entreprendre, et les compétences et connaissances de l'agent de développement local. En d'autres termes, réussir à créer les conditions idéales..."** (Formation AFMR Etcharry)

Dans la mesure où cet objectif plus ambitieux est visé, la formation des membres élus et des responsables de développement devient également nécessaire.

Cet "effet au retour" de la formation ne se limite pas aux membres de la gouvernance mais atteint aussi les formateurs, dont les pratiques seront amenées à se modifier au contact d'une réalité complexe qu'ils doivent progressivement comprendre de l'intérieur. Ainsi, dans de nombreux cas, certains membres d'une structure de formation – ou la structure elle-même – deviennent de véritables "animateurs du développement", fortement insérés dans leur milieu local.

# FORMATION ET CRÉATION D'ACTIVITÉS

## LES ENSEIGNEMENTS DE LA PRATIQUE

---

**Sensibiliser, préparer, accompagner la création d'activités nouvelles constituent une orientation majeure pour la plupart des formations conduites dans le cadre de LEADER.**

- 1) On peut rencontrer généralement deux types de situation:
- > La mise en place de **formations "standar disées"**, avec recrutement ouvert à toutes les personnes intéressées. Par exemple, le groupe LEADER Galloway (Ecosse, Royaume-Uni) organise régulièrement des formations de 24 heures, en général par séances de 4 heures, 1 jour par semaine pendant 6 semaines, d'incitation à la création d'activités autour de publics spécifiques: les femmes ("Homebase"), les agriculteurs ("Fambase") et les jeunes ("Jumpstart").
  - > La mise en place de formations "sur mesure" permettant d'accompagner la réalisation de projets spécifiques de création d'activités. **C'est pour l'essentiel cet aspect qui est développé dans la présente fiche.** Il n'y a alors pas de recrutement "ouvert" de stagiaires; les participants à la formation se limitent à ceux qui sont directement impliqués dans le projet de création d'activités.

De ces multiples expériences, on peut tirer les enseignements suivants, applicables semble-t-il quelle que soit la diversité des situations.

- 2) Il s'agit, dans les deux cas, de **professionnaliser** les personnes concernées en leur facilitant l'acquisition des compétences complémentaires dont elles ont besoin pour réussir.

La formation est étroitement liée au **processus d'assistance technique** du projet et **accompagne le lancement de la nouvelle activité**. Par exemple, le groupe Mendikoi (Pays Basque, Espagne) a adopté la formule suivante: 4 mois de formation préliminaire à temps plein suivis par une période de 2 ans au cours de laquelle les stagiaires, encadrés et supervisés, complètent leur business plan, se constituent en société et effectuent un test de production ("copilotage" d'entreprises).

Dans la plupart des cas, les formations associent des formations théoriques, des formations pratiques, des **mises en situation "sur le terrain"**. Beaucoup de formations à la création d'entreprises, par exemple, intègrent l'apprentissage des notions de base de réalisation d'études de marché. Dans la mesure où le projet n'est pas trop complexe, dans le cadre des exercices pratiques, le stagiaire sera amené à réaliser, sous la supervision du formateur, sa propre étude de marché.

Une partie de la formation se déroule **en entreprise** et permet ainsi de se confronter au réel et à l'expérience des

autres, de bénéficier du savoir-faire de personnes compétentes en activité.

On trouve donc presque toujours:

- > l'intégration de la formation à l'ingénierie de développement, ce qui se traduit par une articulation précise entre la formation, l'animation et l'assistance technique;
- > une alternance entre des apports en salle, des études de terrain et des exercices pratiques;
- > une immersion dans le monde du travail et le futur environnement des stagiaires.

3) En ce qui concerne les **formations sur mesure** (2<sup>e</sup> type de situation):

- > Les formations s'inscrivent à l'intérieur de projets de développement préalablement clarifiés (pilotage de la formation par le développement) et soutenus par le groupe LEADER.
- > Elles concernent, ensemble ou séparément, toutes les personnes susceptibles d'être impliquées dans le projet de développement.
- > Les formations collectives regroupent tous ceux qui sont concernés par le projet.
- > Des formations "à la carte", par petits groupes, "individualisées" permettent de répondre aux besoins spécifiques de chacun, en fonction de son expérience préalable et des nécessités de qualification complémentaires par rapport au rôle que la personne va jouer dans le projet.
- > Elles comportent une succession de séquences calquées sur celles de la démarche de développement:
  - dans un premier temps, elles peuvent jouer un rôle d'information, de sensibilisation des personnes susceptibles d'être impliquées par un projet. Il s'agit **d'initier une démarche**;
  - la formation peut permettre par la suite **d'approfondir la réflexion** sur les modalités de mise en œuvre du projet;
  - la formation peut permettre de mieux comprendre les attentes des uns et des autres, de définir des modalités de travail en commun, **d'organiser collectivement** les acteurs concernés par le projet;
  - la formation peut permettre d'acquérir ou, le plus souvent dans le cas de LEADER, de renforcer des compétences **techniques** (actualisation des savoir-faire, maîtrise des savoirs complémentaires nécessaires à l'exercice d'une activité);
  - Elles intègrent les formations complémentaires indispensables à l'installation et/ou à la pratique de l'activité telles que l'acquisition des indispensables compétences en gestion, organisation, commercialisation, qui sont nécessaires aujourd'hui dans la plupart des activités rurales.

#### 4) Quelques exemples

*Dans le cadre d'un projet de commercialisation de viandes de qualité, le groupe LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, France) organise des formations spécifiques pour les éleveurs (définition d'un cahier des charges, techniques de production en qualité, qualification des élevages, etc.), pour les employés d'abattoir (respect de certains gestes d'abattage, qualité sanitaire...), pour les détaillants (découpe et valorisation des morceaux, réglementation, information du public, règles de qualité). Une formation commune accompagne la mise en place d'un réseau informatique pour la réalisation d'une traçabilité sécurisée<sup>[1]</sup>.*

*Dans la zone LEADER de Val Bormida (Piémont, Italie), pour sensibiliser à la culture des plantes médicinales, une cinquantaine de rencontres ont été organisées dans les villages de la zone, et quinze variétés d'herbes médicinales ont été plantées. L'expérience a convaincu 10 jeunes agriculteurs, qui ont alors mis en culture plusieurs parcelles, et ont créé la coopérative "Agronatura"<sup>[2]</sup>.*

*Dans la zone LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentin Haut-Adige, Italie), l'action "Le vieux pain du Monastère" est née après une session de formation à laquelle ont participé les 14 boulangers de la vallée qui ont décidé d'engager une démarche collective alors qu'auparavant, ils se considéraient comme des concurrents<sup>[3]</sup>.*

[1] Voir l'article de Jean-Luc Janot: "Les Gâtinautes", LEADER Magazine n°19, hiver 1998-99 (Observatoire européen LEADER).

[2] Voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

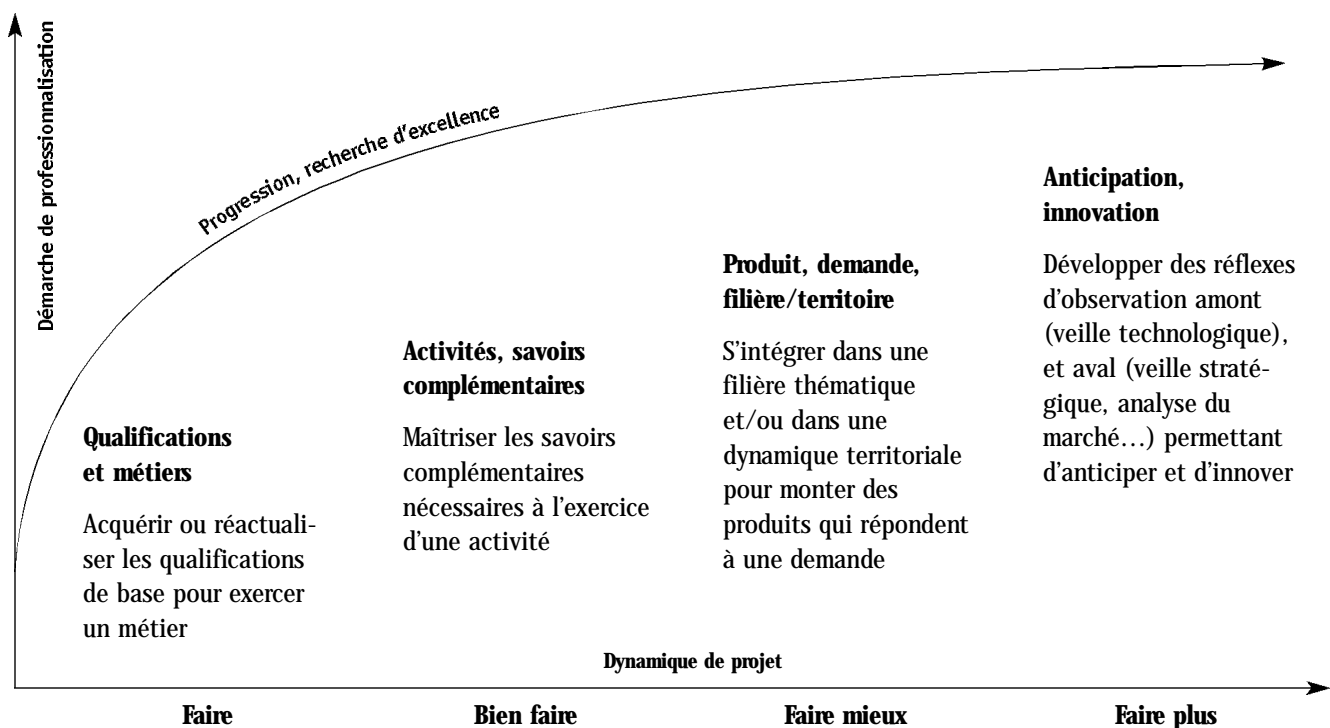
[3] Voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

# APPUYER LES EFFORTS DE PROFESSIONNALISATION

## UNE DÉMARCHE PAR ÉTAPES

Acquérir un haut niveau de professionnalisme est une condition nécessaire pour pouvoir réussir dans tout projet économique.

Le schéma qui suit trace les grandes lignes de la démarche de professionnalisation:



Les démarches de professionnalisation ont en commun de s'appuyer sur trois étapes préalables:

- > la constitution d'un **référentiel professionnel** (définition du "métier", analyse de situations professionnelles de référence, description de tâches et d'activités);
- > l'identification des **comportements requis** ("être");
- > la définition des connaissances à mobiliser ("**savoir**") et des capacités à mettre en œuvre ("**savoir-faire**").

La mesure des écarts permet de définir les besoins de formation, dans un contexte et avec des acteurs déterminés, en respectant les étapes de la démarche de professionnalisation: il est difficile (ou illusoire) de vouloir "faire plus" si le "faire", c'est-à-dire les qualifications de base, n'est pas maîtrisé.



Le tableau ci-après donne un exemple sur un territoire d'une évaluation rapide, par catégorie d'acteurs, des principaux besoins et des évolutions souhaitables pour la professionnalisation d'une filière dans le secteur du tourisme.

	<b>Démarche de professionnalisation</b>	<b>Faire</b>	<b>Bien faire</b>	<b>Faire mieux</b>	<b>Faire plus</b>
Type de prestations	CONTENU →  CIBLES ↓	<b>Qualification</b> (acquisition des compétences et des savoir-faire, rajeunissement)	<b>Diversification</b> (savoirs connexes nécessaires à l'activité: accueil, gestion, vente)	<b>Intégration</b> Passer de la prestation au produit (assemblage produit, enrichissement territorial)	<b>Adaptation</b> Veille technologique et anticipation, innovation
Réceptif	Professions de l'hébergement	✓ →	<i>Il faudrait être ici</i>		
	Professions de la restauration	Rajeunissement ✓ →	<i>Il faudrait être ici</i>		
	Professions de l'accueil local (Maison de pays, Offices de tourisme, etc.)	✓			→ <i>Il faudrait être ici</i>
Distractif	Professions à caractère sportif		✓ →	<i>Il faudrait être ici</i>	
	Professions à caractère culturel (et patrimoine)		✓		
	Professions à caractère détente et loisirs	✓			→ <i>Il faudrait être ici</i>
	Professions liées au spectacle et à la création d'événements			✓	
Ventes	Institutionnels				✓
	Agences de voyages et associations légales				✓
	Commerciaux individuels et tours-opérateurs			✓	
Environnement	Techniciens des institutions publiques	✓			
	Représentants professionnels				✓
	Agents des administrations publiques et institutions de formation	✓			

**Ce terme de “gestion prévisionnelle des emplois” est plutôt employé en entreprise, dans les directions des ressources humaines. La réflexion sur ce thème est peu présente dans les territoires ruraux. Le plus souvent, elle est aussi pour l'essentiel confiée à des systèmes de formation, mais il peut être intéressant de l'aborder ici succinctement, en l'illustrant par la situation des équipes techniques qui travaillent pour un groupe d'action locale.**

On peut ainsi établir une distinction entre:

- > les emplois liés à une activité (par exemple l'animation d'un territoire), activité dont l'exercice implique un ensemble de savoir-faire et de comportements qui évoluent indépendamment des personnes;
- > les besoins de compétences qui sont appréciés à partir de la stratégie de l'organisme qui propose ces emplois (un groupe d'action locale, par exemple) et permet de mesurer l'écart entre le niveau requis et le niveau actuel des personnes qui occupent ces emplois (l'agent de développement).

On peut alors mesurer les besoins de formation en appréciant une troisième notion, celle du poste de travail c'est-à-dire la situation précise et particulière de l'emploi dans la structure (animateur “général”, animateur-monteur de projet, etc.). La définition de ce poste de travail décrit notamment les diverses tâches à effectuer, les responsabilités exercées, et la place dans l'organisation interne.

Il s'agit donc de rapprocher un savoir et une organisation qui distribue et précise la légitimité d'exercer ce savoir<sup>[1]</sup>.

Gérer des compétences, c'est donc simultanément:

- > agir sur le développement des savoirs individuels (et sur la valorisation des savoirs acquis);
- > et agir en même temps sur l'organisation du travail qui permet à ces savoirs individuels d'être en situation de s'exercer.

La compétence est donc en définitive un “savoir-faire opérationnel validé”:

- > “savoir-faire”, c'est-à-dire capacité à réaliser,
- > “opérationnel”, c'est-à-dire mis en œuvre dans la pratique,
- > “validé”, c'est-à-dire reconnu dans l'organisation d'une entreprise ou d'un groupe (et donc rémunéré comme tel).

La notion de compétence est donc porteuse d'une dynamique forte de transformation des organisations. Elle donne un contenu très concret à la notion de ressource humaine. La gestion prévisionnelle des emplois permet d'anticiper sur les évolutions du nombre et du contenu des emplois, à partir de la stratégie et de l'environnement de la structure (entreprise, association, collectivité territoriale, etc.). Elle permet de faire évoluer les personnes et l'organisation du travail, et donne ainsi cohérence et sens à la gestion des compétences.

Pour reprendre l'exemple des salariés d'un GAL LEADER:

- > Aujourd'hui, et au niveau individuel, la personne titulaire du poste d'agent de développement a-t-elle des besoins de formation pour mieux maîtriser son métier?
- > Globalement, au niveau du territoire, les personnes en poste d'agent de développement (général, sectoriel, etc.) maîtrisent-elles les exigences de leur emploi? Peut-on identifier des besoins collectifs d'amélioration des compétences?
- > Compte tenu de ce que sont ces animateurs (âge, cursus, etc.), de leurs possibilités objectives d'évoluer, que deviendront-ils en termes de qualification et de possibilités au bout de 5 ans (moyen terme)?
- > La stratégie du GAL, les besoins du territoire permettent-ils d'identifier des emplois futurs (monteur de projet dans le secteur agricole et alimentaire, par exemple) impliquant des compétences indispensables? Lesquelles?
- > Que révèle l'analyse des écarts entre les possibilités d'évolution à 5 ans des salariés actuels et les besoins de compétences révélés par la stratégie territoriale du GAL?
- > Les besoins de compétences, par exemple à 5 ans, peuvent-ils se préciser en emplois futurs et en postes impliquant des compétences spécifiques permettant de concrétiser des objectifs de formation?
- > Notamment, existe-t-il parmi les agents de développement actuels, des personnes qui, moyennant une formation, peuvent changer d'emplois et accéder à des postes futurs?
- > Les titulaires actuels de postes d'agents de développement seront-ils en définitive ceux des postes futurs? Le peuvent-ils? Le veulent-ils? A quelles conditions? A quel coût, etc.? On est ici confronté à un délicat problème de justification de l'investissement placé sur une personne compte tenu de ce qu'elle est.
- > Si le titulaire actuel ne peut ou ne veut s'adapter, quelle solution humainement acceptable peut-on lui proposer au sein ou en dehors du GAL? En quoi la formation peut-elle positiver le problème?
- > S'il faut recruter pour ces nouveaux emplois, sur quelle base faut-il procéder? Avec quelle formation complémentaire, permettant une meilleure intégration dans une équipe existante?

Ces questions, adaptées au cas de l'animation territoriale, permettent de faire apparaître les bases d'une politique de formation et de classer les objectifs en court terme (perfectionnement), moyen terme (adaptation, restructuration, promotion) et long terme (nouvelle organisation, nouvelles missions, etc.).

[1] Voir à ce sujet le schéma d'organisation du dossier “Organiser le partenariat local”, p.43 (Observatoire européen LEADER, 1997).



La finalité essentielle de la “formation-développement” est d’arriver à concilier et à conduire de manière articulée deux logiques:

- > l’appui au projet individuel, professionnel, sectoriel, économique, opérationnel;
- > l’appui au projet de développement territorial qui a un caractère collectif, multisectoriel, transversal et une dimension stratégique.

Ces deux logiques qu’on oppose souvent sont en fait liées:

- > parce qu’elles se donnent un sens mutuellement et que l’une dynamise l’autre;
- > parce qu’elles permettent à la fois de répondre aux exigences du court terme et à l’anticipation de plus long terme;
- > parce qu’elles procèdent de la même méthode de management.

La formation-développement vise à créer une dynamique participative de mobilisation des acteurs.

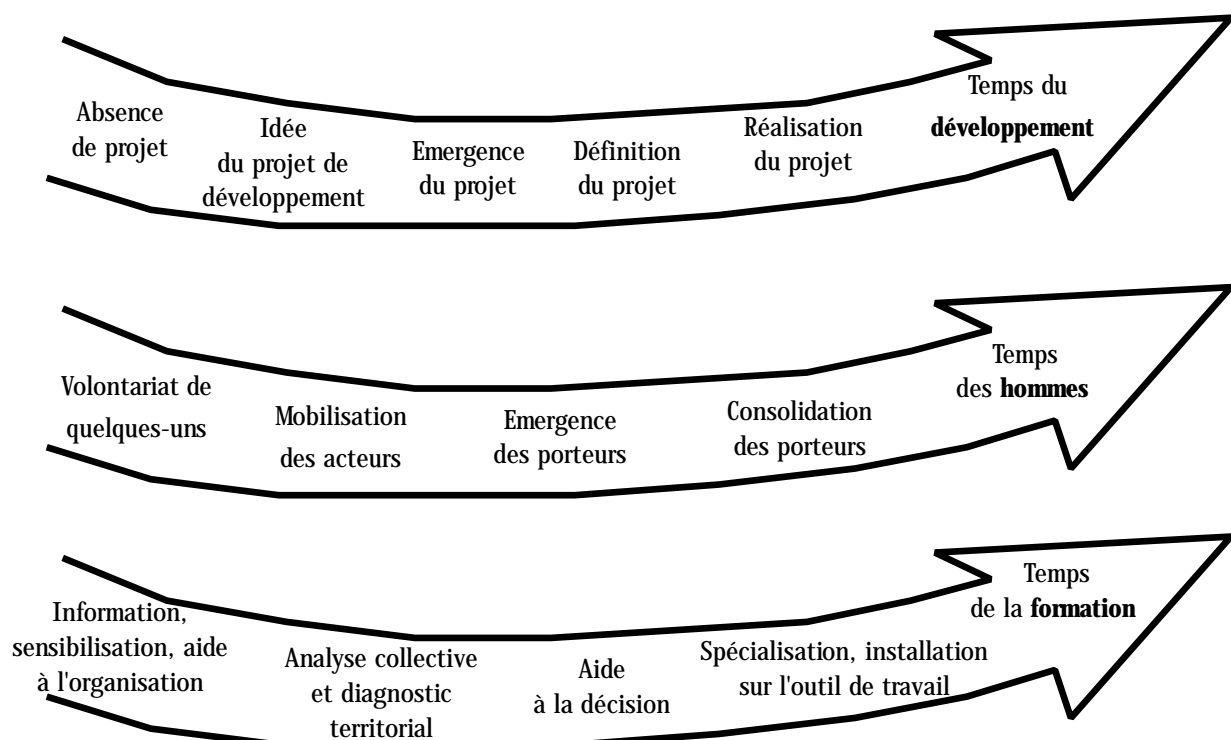
Appui à une démarche de développement, la formation-développement intervient en accompagnement de celle-ci, en s’intégrant à ses différentes étapes, en coordination avec l’animation et l’appui technique, en respectant les principes suivants:

- > pas de substitution – la formation-développement ne remplace pas l’appui technique ou l’animation; c’est un outil qui vient renforcer la performance globale de la démarche de développement, dans le domaine de l’acquisition de savoir, de savoir-faire, de compétences;

- > de la souplesse – les contenus et les rythmes s’adaptent au contexte et à l’avancement de la démarche, lors de la conception mais également en cours de réalisation. Il est donc clair que l’on ne peut pas transposer le mode de construction des formations “classiques”;
- > de l’organisation – la formation-développement n’a pas d’effet magique, et tout en elle ne relève pas de la formation. La construction de formations “en accompagnement” suppose ainsi une analyse préalable du processus engagé, de ses étapes, de ses rythmes, mais aussi l’appui d’un comité de pilotage soigneusement choisi, apte à comprendre les enjeux et à procéder aux ajustements requis;
- > du professionnalisme – derrière la démarche générale, le montage de telles formations fait appel à de nombreux outils qui requièrent une technicité pointue (analyse des besoins, construction de parcours pédagogiques, choix de méthodes pédagogiques, etc.);
- > de l’adaptabilité – mise en place d’un système de réponse en temps réel, à la carte, souple et rigoureux (transparent), pluriannuel, évaluable, partenarial.

La formation, l’animation et l’appui technique ne doivent aller ni trop vite, ni trop lentement, mais s’ajuster:

- > aux rythmes de développement du projet,
- > aux rythmes d’assimilation du changement par des hommes. Aussi, le parcours pédagogique s’adapte en temps réel à la progression du projet et des porteurs de projet et non l’inverse, comme le montre le schéma suivant:



Les modalités concrètes de mise en œuvre des formations expriment les principes de souplesse, de rigueur (élaboration de règles du jeu précises) et de transparence (mise en place d'un groupe de pilotage associant sur le terrain les diverses compétences nécessaires).

Compte tenu du temps nécessaire au développement d'un projet (de 3 à 7 ans bien souvent), il paraît logique de ne pas "couper les vivres" trop tôt. Le soutien technique et financier doit être continu mais reconsidéré régulièrement dans un objectif d'autonomie financière progressive.

L'évaluation est nécessairement double. Elle doit repérer ce qui s'est effectivement produit dans le champ de la formation (évolution des qualifications, diplômes délivrés, etc.), mais elle doit aussi mesurer les effets sur le développement (transformation du projet, naissance de synergies, etc.).

La collaboration active entre un chef de projet et un "pilote éducatif" (son rôle est de traduire en programme de formation les besoins nés du développement) illustre le partenariat nécessaire entre ceux qui ont en charge le développement (réalisateurs et financiers) et les responsables de la formation (prescripteurs, dispensateurs et payeurs).

La création d'un tel partenariat ne s'improvise pas. Elle s'organise autour de deux pôles:

> un groupe de pilotage qui va:

- proposer les formations les plus adaptées au contexte;
- articuler ces formations avec le dispositif d'accompagnement (assistance technique, expertise, etc.);
- coordonner autour des porteurs de projet l'ensemble de la mise en œuvre du projet et lui assurer un environnement positif.

Pour réaliser ces tâches avec efficacité, la composition du groupe local de pilotage n'est pas laissée au hasard ou à la complaisance. Il doit réunir ceux (et rien que ceux-ci) qui doivent concourir à la réalisation du projet et sont motivés en ce sens;

> une équipe technique qui, au croisement entre la démarche de développement et la démarche de formation, vérifie l'adéquation de l'une à l'autre en permanence. Formée notamment de "pilotes éducatifs" (dont le rôle est de traduire les besoins du développement en réponse formation), cette cellule ou équipe technique:

- assure l'appui technique au groupe de pilotage;
- suit la réalisation des formations et participe à leur évaluation;
- conçoit des formations adaptées;
- pilote leur mise en œuvre;
- assure l'évaluation.

# DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE FORMATION

## UN RÔLE MAJEUR POUR LA FORMATION

**Définir une stratégie, c'est préciser des orientations prioritaires, des modalités d'organisation, des principes et des règles du jeu, des étapes qui permettent d'attendre des finalités et des buts qu'on s'est fixés**

La particularité de l'Initiative communautaire LEADER, c'est d'être au croisement de trois préoccupations:

- > Les aspirations, capacités, savoir-faire des hommes et des femmes d'un territoire. LEADER est avant tout un pari sur l'initiative des populations et sur leur capacité à prendre en charge leur devenir.
- > Les opportunités et contraintes internes liées aux ressources, à la situation géographique, à l'histoire de ce territoire.
- > Les opportunités et contraintes externes liées à l'ouverture du territoire et à l'exigence sans cesse accrue de compétitivité.

C'est en prenant en compte ces trois dimensions qu'on peut affiner une stratégie de développement et mettre en œuvre un **"projet de territoire"**.

### STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET STRATÉGIE DE FORMATION

La place centrale de la ressource humaine dans le développement local fait nécessairement jouer à la formation un rôle majeur qui dépasse sa dimension classique d'adaptation professionnelle et de renforcement des qualifications techniques. Au-delà, la formation permet à une population et à des groupes de s'approprier une situation dans toutes ses dimensions afin d'en saisir les possibilités et opportunités. Il s'agit d'impliquer un maximum d'individus et d'accompagner les mutations.

La formation vise alors, au-delà de l'augmentation des capacités professionnelles, un idéal de "citoyenneté territoriale".

### PRÉCISER LES ORIENTATIONS PRIORITAIRES

L'élaboration d'une stratégie de formation implique de confronter le diagnostic du territoire avec un diagnostic de la ressource humaine qui précise la situation du territoire en ce qui concerne l'existence de savoir-faire non valorisés, le niveau réel de connaissances de la population (validation des acquis), les compétences, afin de confronter ces "pré-acquis" avec les "pré-requis" nécessaires pour une participation active au développement.

Il s'agit de savoir quelles sont les forces, les faiblesses et les contraintes de la population locale dès lors qu'on veut l'impliquer dans l'action territoriale. Ce croisement entre une réalité humaine locale perfectible et les savoir-faire (mais aussi les "savoir-être") nécessaires au développement du territoire permet de clarifier les besoins, et donc de préciser les efforts à engager en terme de formation.

On peut s'aider en la matière des réflexions développées dans le *"Guide méthodologique pour l'analyse des besoins locaux d'innovation"* (Observatoire européen LEADER, 1996). Pour chacun des huit points clés qui y sont proposés, la dimension "ressource humaine" apparaît fortement et peut faire l'objet de formations, dès lors qu'on se pose à chaque fois une double question:

- > En quoi la formation peut-elle permettre d'utiliser positivement les forces et les opportunités décrites dans le diagnostic de territoire?
- > En quoi la formation peut-elle réduire les faiblesses du territoire et le protéger des menaces qui pèsent sur lui?

La stratégie de formation va également souvent prévoir un accompagnement beaucoup plus concret des principales actions prévues dans le "business plan" du GAL. La formation est alors avant tout, dans ce cas, un "exercice d'accompagnement".

### PRÉCISER LE RÔLE DU GROUPE LEADER DANS LA FORMATION

La question qui se pose ici est "quelle peut être la **valeur ajoutée** ou la contribution spécifique du groupe LEADER dans le domaine de la formation?" "Que pourra-t-il faire de mieux que les structures spécialisées, et donc comment va-t-il se positionner face aux autres organismes intéressés plus compétents et plus expérimentés dans le domaine de la formation?"

Par ailleurs, la manière de faire est aussi importante que ce qu'on veut faire et il faut ajouter des questions plus spécifiques:

- > Doit-on favoriser la formation de certains groupes sociaux (par exemple les femmes d'agriculteurs) ou des secteurs d'activité essentiels (par exemple les technologies de l'information)? Ou bien doit-on restreindre le soutien à des opérations collectives spécifiques pour lesquelles un besoin de formation a été identifié (l'approche "formation-développement" très répandue en France)?
- > Doit-on se concentrer sur **"l'acquisition de compétences"** – par exemple en améliorant les **compétences générales** des acteurs locaux afin qu'ils stimulent et favorisent eux-mêmes le développement local? Ou doit-on plutôt viser le développement de capacités spécifiques nécessaires à des groupes particuliers pour des opérations précises?
- > Doit-on être **"proactif"** en ce qui concerne la formation – c'est-à-dire prendre des initiatives jugées nécessaires pour écarter certaines contraintes au développement? Ou doit-on être "réactif" – recevoir les propositions des organismes locaux, sous réserve de respecter un certain nombre de critères?

Ces questions et bien d'autres sont posées dès le départ au sein des groupes LEADER et font l'objet d'un débat avec les différents acteurs et spécialistes.

Pour être maîtrisé dans l'intérêt du territoire, un tel débat doit s'articuler autour de la philosophie et de la stratégie générale de développement, et non être un "ajout" ou une réflexion "après coup".

### **EVALUER ET MOBILISER LES RESSOURCES NÉCESSAIRES**

Les groupes LEADER définissent les ressources financières qu'ils comptent affecter à la formation (elles figurent le plus souvent dans le "business plan" du groupe) et aussi les "ressources externes" susceptibles d'être mobilisées.

L'utilisation de ressources externes pose le problème de la sensibilisation des responsables financiers de la formation et des réalisateurs (agences et structures de formation), ainsi que de leur association à la réflexion, en amont de toute décision.

Ces différentes structures doivent souvent accepter, dans l'intérêt du territoire, de dépasser leurs règles de fonctionnement ou leurs logiques d'intérêt, afin d'arriver à la conception réelle d'un lien étroit entre développement et formation, et de remplir une véritable fonction d'assistance et d'appui.

Par ailleurs, la cohérence et la nécessité d'économie des moyens impliquent d'éviter de mettre en place des activités de formation à sa propre échelle, sans tenir compte de ce qui se passe autour et sans essayer d'apporter une "valeur ajoutée" aux travaux des autres.

### **ELABORER LE PLAN DE FORMATION**

Celui-ci traduit, à travers des priorités, la stratégie de formation et sa cohérence avec la stratégie de développement.

Ces objectifs et priorités, établis par les groupes LEADER, peuvent concerner par exemple:

- > l'aide à la création et la croissance de petites entreprises dans certains secteurs de l'économie locale;
- > l'"acquisition de compétences" et le renforcement de la dynamique locale;
- > l'amélioration des niveaux de connaissances et de compétences du personnel et/ou des membres du groupe LEADER;
- > l'amélioration des "infrastructures de formation" dans certains secteurs importants où elles sont jugées insuffisantes;
- > la "réinsertion professionnelle" de certaines catégories sociales exclues telles que les chômeurs de longue durée.

Le choix dépendra essentiellement du contexte local.

Des plans d'action, plus ciblés que la stratégie, préciseront des buts indicatifs mesurables tels le nombre d'entreprises touchées, le nombre de personnes d'un groupe ayant suivi telle ou telle formation, etc.

### **DÉFINIR LES RÈGLES DU JEU**

Le plan de formation précise des règles du jeu et des principes permettant de savoir comment mettre en place les différentes actions de formation, ce qui renvoie aux questions, déjà évoquées, du rôle et de la place que s'assignent les groupes LEADER. Un groupe sera-t-il "proactif" et/ou réactif? Va-t-il se charger lui-même de la formation ou travailler avec des organisations de formation existantes? Se restreindra-t-il à "accompagner" les nouvelles entreprises ou opérations collectives? Dans chaque cas, **comment** fera-t-il pour décider des priorités et choisir entre les différentes demandes sollicitées?

## ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION DE MULTIPLES ENTRÉES POSSIBLES

L'apport en formation dans le contexte d'un programme LEADER local repose sur l'identification et l'analyse précise des différents besoins du territoire. Cependant, si l'expérience relative à l'identification des besoins en formation au sein d'une entreprise est considérable, elle l'est beaucoup moins au niveau d'un territoire géographique.

Dans un contexte LEADER, la mission consiste à identifier les contraintes en ressources humaines qui :

- > limitent le développement du territoire;
- > sont susceptibles d'être dépassées au moyen de programmes de formation.

Pour aller plus loin, il importe d'identifier les contraintes en ressources humaines qui entravent non seulement le développement "en général", mais aussi la stratégie spécifique de développement définie pour le territoire dans le cadre de LEADER. Ainsi, l'identification et l'analyse des besoins en formation ne sont jamais dissociées de l'enjeu le plus important du programme de développement.

1) On peut examiner dans le contexte LEADER cinq entrées pour l'analyse des besoins en formation :

> **Accent mis sur le territoire**. L'identification du besoin en formation est un élément du diagnostic initial du territoire. Ce diagnostic, dans la plupart des cas, va détecter des problèmes précis justifiant des programmes de formation spécifiques.

Il peut s'agir par exemple de l'existence d'une ressource locale particulièrement sous-exploitée. Ou encore du licenciement récent ou imminent d'un grand nombre de salariés ayant peu de perspectives de réemploi, compte tenu de leurs compétences présentes.

Le diagnostic aura permis également de collecter des informations de base sur le territoire et ses ressources humaines, comme par exemple :

- le taux de chômage – le chiffre global, mais aussi la ventilation par sexe et par groupe d'âge, ainsi que l'évolution dans le temps afin de dégager une tendance;
- tout signe de "sous-emploi" – généralement exprimé par de faibles revenus et une insécurité de l'emploi;
- le "taux d'activité des femmes", c'est-à-dire la proportion de femmes en âge de travailler qui ont un emploi ou qui en recherchent un activement;
- la "structure d'occupation" – c'est-à-dire une indication sur le type d'emploi des actifs;
- la "structure économique" du territoire, indiquant les tendances passées et les perspectives futures;
- le niveau de formation initiale de la population.

> **Accent mis sur le secteur**. Dans ce cas, l'objectif visé concerne un secteur économique particulier qui est en difficulté ou qui, au contraire, présente un potentiel de croissance encore inexploité. On compare alors les compétences actuelles et ce qui pourrait être nécessaire dans le futur.

> **Accent mis sur le groupe cible**. Cette approche consiste à analyser le besoin en formation "groupe par groupe", dans le contexte d'un programme préalable de développement du territoire. Ces groupes cibles peuvent par exemple comprendre :

- **les agents de développement**, personnes employées par l'agence de développement ou qui lui sont associées;
- **les groupes d'exclus**, tels que les chômeurs de longue durée ou les femmes ayant des enfants en bas âge, ainsi que les **groupes vulnérables** tels que les salariés d'entreprises qui connaissent des difficultés et/ou des évolutions technologiques rapides;
- **les entrepreneurs potentiels**, dans le cas où la réticence à prendre les risques inhérents à la création d'une nouvelle entreprise représente clairement un frein au développement.

> **Accent mis sur une entreprise ou un organisme**. Dans ce contexte, on étudie en général l'évolution probable d'une entreprise et on évalue :

- d'après la situation, quelles sont les compétences et les connaissances nécessaires à l'entreprise;
- en quoi les compétences nécessaires diffèrent des compétences actuelles de la main-d'œuvre.

L'"écart de compétence" ainsi identifié peut concerner des compétences individuelles mais aussi les modes d'organisation au sein de l'entreprise, modes d'organisation qui permettent ou non aux compétences de s'exercer. Dans de telles circonstances, l'élaboration d'une stratégie de formation prendra en compte la nécessaire évolution de ces modalités d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise.

> **Accent mis sur un projet spécifique**. Dans ce cas, toute l'attention est portée, par exemple, sur toutes les compétences nécessaires pour concevoir et mener à bien ce projet; la formation pourra s'adresser à tous ceux qui, à un degré ou un autre, vont participer à sa mise en œuvre.

Une combinaison entre deux ou plusieurs approches citées est probablement bénéfique dans le contexte LEADER: par exemple, une "orientation territoire" dans une première étape et une "orientation mission ou projet" une fois que des projets spécifiques à soutenir sont identifiés.



2) A partir d'une ou plusieurs de ces entrées, et dans la logique qui est celle des groupes LEADER, il est intéressant de se poser les 3 questions suivantes:

- > **Question 1** – Quelles compétences et savoir-faire seront utiles pour mettre en œuvre l'ensemble du programme LEADER sur ce territoire? Anticipation stratégique, audit de projet, évaluation, mise en réseau, gestion financière, travail en partenariat, etc.?
- > **Question 2** – Qui a besoin de ces compétences et jusqu'à quel point sont-elles déjà présentes chez les personnes concernées (membres du conseil d'administration du GAL, dirigeants de LEADER et personnel de terrain, partenaires dans différentes opérations collectives, consultants, porteurs de projets, etc.)?
- > **Question 3** – Quelle formation est nécessaire pour réduire l'écart entre le besoin et l'apport de compétences particulières?

La réponse précise et opérationnelle implique de travailler en association avec des spécialistes de la formation, les demandeurs (clients) et les individus à former, afin de passer des besoins aux objectifs et des objectifs aux programmes.

Tous auront un avis utile sur la formation spécifique. Connaître le point de vue de chaque partie, et le présenter à l'autre partie pour qu'elle le commente, est généralement préférable à une confiance absolue accordée à l'une ou à l'autre.

Par ailleurs:

- > pour décider des objectifs, il importe de trouver un équilibre entre la satisfaction des besoins identifiés et une dépense raisonnée des ressources disponibles;
- > il convient de s'assurer que les objectifs correspondent bien à la stratégie suivie par l'ensemble du programme LEADER sur le territoire;
- > dans la mesure du possible, les objectifs sont à "durée déterminée" (par exemple, "dans un délai de deux ans...") et peuvent être mesurables.

3) La réflexion prospective, quelles que soient les méthodes, a son rôle à jouer car, le plus souvent, il convient d'anticiper pour positionner le territoire et ses habitants par rapport aux enjeux de l'avenir. Là est sans doute la véritable possibilité d'innover. **Innover, ce n'est pas faire plus que ce qu'on fait déjà, mais faire autre chose ou autrement.**

### Comment passer de la stratégie au lancement de programmes ou d'initiatives de formation spécifiques?

L'organisation à mettre en place vise autant le niveau stratégique de la politique de formation du groupe LEADER que chaque projet spécifique, mais les principes à respecter sont les mêmes:

- > s'assurer que chaque projet spécifique s'insère bien dans la stratégie de développement du groupe LEADER;
- > insister sur la qualité de la formation, car rien n'est plus démotivant pour les participants que de devoir suivre des formations de mauvaise qualité;
- > impliquer le groupe cible, les futurs bénéficiaires, dans l'organisation parce qu'ils auront de bonnes idées, et parce que la participation entraîne un sentiment de cohésion et renforce la motivation;
- > faire du "partenariat" un élément central du processus d'organisation, à la fois parce que l'organisation et la réalisation d'une formation sont presque toujours le fruit d'un travail d'équipe, et parce que le fait de rassembler des acteurs pour organiser une formation est un "exercice de développement" en soi.

Quelques questions sont également importantes:

- > Que peut apporter LEADER aux programmes de formation déjà en place sur le territoire?
- > Inversement, qu'est-ce que ces derniers peuvent apporter à LEADER?
- > Quelles sont les sources de financement susceptibles de compléter le budget LEADER?
- > Quel doit être le rapport coût/efficacité des activités du programme de formation? Quel équilibre trouver entre les "moyens" et les "résultats"? En quoi ces résultats sont-ils conformes aux objectifs?
- > Parmi les programmes proposés, lesquels sont prioritaires?

Une fois qu'on a répondu à ces questions, un certain nombre d'éléments d'organisation importants portent sur le groupe de pilotage, les formateurs, le suivi et la formation.

### LE GROUPE DE PILOTAGE

Il peut comprendre par exemple:

- > un membre du GAL, de préférence très intéressé par l'activité traitée,
- > un représentant de l'organisme ou l'agence de formation sélectionné(e),
- > un représentant des structures de financement,
- > un représentant du groupe cible,
- > un représentant d'associations ou agences concernées par le projet, etc.

Lors de sa première réunion, le groupe de pilotage précise son rôle et ses modalités de fonctionnement (nombre de réunions, rôle spécifique de chaque membre du groupe). Par la suite, le groupe de pilotage aura bien souvent les missions suivantes:

- > détermination des objectifs;
- > approbation du contenu de la formation, c'est-à-dire des compétences, connaissances et attitudes que les participants devront acquérir, et des modalités pédagogiques;
- > examen du budget de la formation;
- > sélection du/des formateur(s) les plus approprié(s);
- > si nécessaire, définition des méthodes pour faire connaître la formation, produire le matériel de promotion nécessaire et mener à bien une opération de marketing;
- > définition des critères de sélection des participants (à noter que dans un grand nombre de cas, il n'y a pas de sélection de participants: la formation est organisée sur la base d'un groupe de personnes engagées dans un projet de développement qui, pour réussir, ont besoin de renforcer leurs compétences).

### LES FORMATEURS

La **diversité** et la mise en concurrence sont ici essentielles. Elles consistent en un choix délibéré de plusieurs formateurs et partenaires de formation, de plusieurs approches différentes de la formation pour plusieurs types de demandeurs provenant de contextes différents.

Il peut être utile pour le groupe LEADER de créer une banque de données des formateurs exerçant sur le territoire ou en dehors de celui-ci, ayant prouvé leurs compétences dans un domaine de formation particulier. Mais il faudra faire un choix entre:

- > d'un côté, des formateurs **locaux**, plus faciles à mobiliser et, surtout, qui connaissent bien le territoire et ses enjeux particuliers;
- > d'un autre côté, des formateurs qui opèrent au niveau régional ou national et qui possèdent des compétences et une expérience pointue sur le sujet en question. L'important est de choisir avec soin, ce qui peut nécessiter un appel d'offres formel.

### LES MODALITÉS DE LA FORMATION

Les modalités pratiques de la formation (nombre de jours, durée, périodicité, horaires, coûts, etc.) peuvent influencer le recrutement des participants mais aussi la qualité de leur apprentissage. Par exemple, si la formation a lieu dans un endroit trop éloigné, beaucoup de gens ne pourront pas la suivre de façon régulière. La combinaison de journées de formation se déroulant dans la "ville principale" du territoire, de groupes de travail décentralisés et d'enseignement à distance sera peut-être préférable.

## LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Le suivi et le contrôle de la qualité de la formation sont importants pour la crédibilité du groupe LEADER et pour l'intérêt des participants, tant au niveau stratégique (implication dans la stratégie LEADER) qu'au niveau de chaque projet spécifique.

Le "suivi", c'est-à-dire la vérification de la progression du programme pendant qu'il se déroule, ne doit pas être confondu avec l'"évaluation ex post", à savoir l'estimation de l'efficacité du programme une fois qu'il est terminé.

Le suivi et l'évaluation nécessitent, qu'au départ, il puisse être décidé:

- > **Que** mesurer? Par exemple la prestation du formateur, le déroulement du partenariat, le nombre d'individus formés, l'émergence de nouveaux besoins en formation, les résultats en terme d'emplois, de revenus, de parts de marché, etc.;
- > **Comment et quand** mesurer? Des procédures simples seront nécessaires pour enregistrer et analyser les informations intéressantes, pour produire des rapports périodiques au groupe de pilotage et, le cas échéant, au GAL sur l'avancement des activités de formation du groupe.

# M1

## CONTENUS ET PÉDAGOGIE

### MODALITÉS PRATIQUES

---

Cette fiche propose une liste de questions et certains conseils qui peuvent s'avérer utiles au moment de l'organisation de la formation.

#### 1) Connaître les stagiaires, leurs attentes, ce qu'on attend d'eux...

Qui sont les stagiaires? Quelles sont leurs expériences, leurs attentes, leur disponibilité, etc.? (compréhension des "clients" et "d'où ils viennent")

Faut-il mettre l'accent sur la connaissance, la compétence ou le comportement? (orientation générale de la formation)

Qu'est-ce que les stagiaires ont besoin de savoir ou doivent être capables de faire? (objectifs de l'exercice de formation)

Quelles sont leurs connaissances actuelles? (point de départ des compétences et des connaissances)

Par conséquent, que doivent-ils apprendre? (contenu de la formation, programme d'études)

Quelles sont les ressources disponibles, notamment les financements, le temps du personnel, les autres appuis? (moyens humains et financiers)

Quelles sont les contraintes liées au déroulement de la formation, y compris la disponibilité en temps?

En prenant en compte ce qui précède, quel est le meilleur moyen d'enseigner aux stagiaires? (méthodes et pédagogie)

Que leur propose-t-on de faire? (scénario et contenu de la formation)

Quelles seront les étapes de la formation?

Comment va-t-on s'assurer de la qualité des prestations tout au long de la formation?

Comment va-t-on mesurer les progrès et la réussite? (techniques de contrôle et d'évaluation)

Quels résultats formels? (attestation, diplômes, etc.)

Une considération attentive de ces questions permettra de répondre provisoirement à des préoccupations telles que:

- > La formation doit-elle être définie sur mesure pour un projet et un groupe de clients particulier, ou les participants doivent-ils être encouragés à profiter de formations "toutes faites", préexistantes?
- > Sera-t-il nécessaire de travailler individuellement avec chaque stagiaire ou est-ce qu'une activité collective est suffisante?
- > La formation sera-t-elle reproductible ou est-ce que ce sera une activité ponctuelle?
- > La formation peut-elle être dispensée dans un lieu centralisé ou sera-t-il nécessaire d'organiser certaines rencontres dans des lieux différents?

#### 2) Rendre la participation attrayante

De multiples méthodes pédagogiques sont employées par les formateurs, par exemple:

- > utiliser un "langage approprié", éviter le jargon de la formation dans la publicité et la documentation;
- > s'adresser à des personnes de cursus différents et ayant des points de départ différents;
- > prendre en compte les demandes des participants concernant les horaires et, par exemple, les problèmes de garde des enfants;
- > écouter les souhaits et les attentes des participants; tenir compte autant que possible de leurs besoins personnels;
- > utiliser des méthodes susceptibles de motiver les participants et de les impliquer dès le départ;
- > créer toute une gamme de méthodes d'enseignement et d'apprentissage variées;
- > s'appliquer à "aider les participants à apprendre" plutôt qu'"enseigner";
- > "apprendre à apprendre";
- > engager les meilleurs formateurs – une formation de bonne qualité augmente la motivation.

#### 3) Choisir les approches de formation

Les instruments du formateur sont variés et il est peu probable qu'une formation uniquement composée d'enseignement en salle soit la démarche pédagogique la plus efficace.

Un formateur professionnel ayant de l'expérience pourra aider à explorer les différentes approches et une formation pourra comprendre par exemple:

- > *des cours conventionnels*, où plusieurs personnes se rassemblent dans un même lieu, travaillent suivant un emploi du temps et un programme déterminés;
- > *des formations à distance*, où les personnes restent la plupart du temps chez elles, sur leur lieu de travail ou dans un centre d'étude local, et correspondent avec un tuteur;
- > *de la formation individualisée*, souvent sur le lieu de travail du stagiaire;
- > *de la formation sur le lieu de travail*. L'objectif est ici d'aider le stagiaire dans sa situation professionnelle réelle.
- > *des stages pratiques*. Pour ceux-ci, les stagiaires doivent généralement effectuer un travail relativement important, individuellement ou en petit groupe, sur une période de quelques semaines ou plusieurs mois. Le rôle du formateur est d'aider le stagiaire à définir son projet, de le guider et de l'aider pendant le déroulement de l'étude. Des "ateliers" périodiques, durant lesquels les stagiaires doivent rendre compte de leur cheminement, sont souvent utiles.

- > *du travail collectif*. L'accent est mis ici sur l'exploration mutuelle des problèmes et des solutions possibles – les stagiaires apprennent non seulement **dans** le groupe mais aussi **à partir** du groupe.
- > *des échanges d'expérience* avec les personnes travaillant déjà dans l'activité en question. Ceci peut impliquer des voyages relativement longs, parfois à l'étranger.

Les différentes méthodes se chevauchent et peuvent être combinées.

#### **4) Associer la théorie et la pratique**

Enfin, la plupart des individus à former seront des personnes “orientées vers l'action” qui auront peu de temps pour suivre un enseignement conventionnel ou pour des théories abstraites. Elles souhaiteront “aller de l'avant” et obtenir des résultats utiles dès les toutes premières étapes. Dans ce sens, l'intérêt des stages pratiques, du travail d'équipe et de l'apprentissage sur le lieu de travail est évident.

# M12

## ÉVALUER LA FORMATION

### EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

---

**Évaluer, c'est mesurer ce qui a résisté au temps. C'est dire qu'il faut laisser à l'action la possibilité de produire des effets avant de pouvoir apprécier son efficacité (rapport entre les objectifs et les résultats) et son efficience (rapport entre les moyens, les résultats et les effets).**

Les écarts existant entre ce qui était prévu et ce qui s'est concrètement produit s'expliquent par le déroulement des opérations, mais aussi souvent par certains manques de cohérence (les actions mises en place correspondaient-elles bien aux orientations?) et de pertinence (les objectifs et les actions étaient-ils adaptés aux finalités et buts poursuivis?).

Toutes ces mesures impliquent de disposer d'une mesure précise à l'état initial et de bâtir des indicateurs quantitatifs, mais surtout qualitatifs, afin de mesurer les effets immatériels et à long terme (modification d'attitude et de comportement). Or chacun sait qu'on a rarement la possibilité d'avoir un tel "état zéro" et qu'en outre, les résultats les plus intéressants sont rarement ceux qui sont facilement mesurables.

Par ailleurs, il importe d'évaluer **à la fois** les cours de formation individuelle ou les initiatives soutenues par le groupe LEADER et l'ensemble du programme de formation LEADER pour la zone, ce qui implique de se poser des questions du genre: "*quel effet le programme a-t-il eu sur le développement de la zone LEADER?*"

**1) Quatre questions clés** méritent d'être posées avant de commencer l'évaluation.

#### QUE FAUT-IL ÉVALUER?

Deux phénomènes doivent être évalués – le **déroulement** de la formation et l'**impact** de la formation.

- > Pour évaluer le **déroulement de la formation** (c'est-à-dire le "processus" et non le "produit"), il faut considérer l'adéquation du contenu du cours, les méthodes d'enseignement et d'apprentissage employées, la qualité du travail fourni par les stagiaires, les méthodes utilisées par le formateur pour contrôler et évaluer les progrès et les performances, etc. Le groupe LEADER voudra également savoir s'il a choisi les bons partenaires de formation, s'il a tiré le meilleur parti des ressources financières locales ou autres, s'il avait fixé les bons objectifs pour le programme et donné les bonnes directives au formateur ou aux partenaires de formation, etc.
- > En ce qui concerne le degré et la nature de l'**impact de la formation**, il convient de considérer trois "cibles":
  - les stagiaires et les groupes dont ils font partie;
  - les projets, entreprises ou communautés des stagiaires;
  - le développement de la zone LEADER dans son ensemble.

#### QUAND ÉVALUER?

Souvent, le **formateur** jugera utile de mesurer les progrès de façon plus ou moins continue – prenant en compte les réactions des stagiaires pour déterminer le rythme de la formation.

Mais en ce qui concerne l'évaluation d'ensemble (qui n'est **pas** du ressort du formateur), il est utile d'intervenir à chacune des trois étapes suivantes:

- > à mi-parcours d'un cours ou d'un programme, pour décider si des changements de direction ou d'approche sont nécessaires;
- > à la fin du cours ou du programme, pour tirer les conclusions immédiates;
- > un peu après (par exemple, un an plus tard), pour évaluer les effets qui mettent du temps à se matérialiser.

Ce troisième point, trop souvent négligé, est important et mérite d'être pris en compte par les groupes LEADER.

#### QUI DOIT ÉVALUER?

Comme on l'a déjà suggéré, le formateur lui-même doit effectuer une évaluation continue, afin que la formation ne dévie pas de ses objectifs et soit la plus efficace possible.

Cependant, les évaluations à mi-parcours et *a posteriori* demandent un plus grand détachement et le recours à une personne compétente et extérieure.

#### COMMENT ÉVALUER?

L'évaluation consiste essentiellement à mesurer la différence entre la situation initiale et la situation ultérieure. Il s'agit aussi d'essayer d'établir une relation entre les changements. Évaluer comporte trois opérations distinctes et complémentaires:

- > mesurer l'écart entre les réalisations prévues et les réalisations effectives;
- > mesurer l'impact de ses réalisations sur des cibles qui sont les bénéficiaires prévus;
- > mesurer des effets qui peuvent être:
  - directs, c'est-à-dire attendus de l'action, immédiatement ou plus tard (les objectifs ont-ils été ou non atteints?),
  - indirects, c'est-à-dire hors du champ de l'action, qu'il s'agisse d'effets prévus (comme la rencontre, le renforcement et l'identité territoriale, la modification des comportements, etc.) ou imprévus;
  - transversaux, c'est-à-dire induits par tout ou partie de l'opération dont la formation n'est qu'un aspect: création de synergies tels le renforcement ou la création de partenariats; effets multiplicateurs tels la coopération, le goût d'apprendre; modification des pratiques des formateurs et une plus grande exigence professionnelle de ceux-ci ("formation de formateurs").

## 2) L'évaluation comme outil d'amélioration de la qualité

– l'exemple de l'ADEPFO (France)

L'Association de Développement des Pyrénées par la Formation (ADEPFO) est une association française de formation-développement créée et financée en partenariat entre l'État, l'Union européenne et trois régions du Sud-Ouest de la France. Ses missions sont proches de celles de l'ADEFPAT (voir la fiche E5). Depuis l'origine (1981), l'ADEPFO a attaché une grande importance à l'évaluation comme outil d'amélioration de la qualité des formations qu'elle soutient. A ce titre, elle fait remplir deux types de questionnaire à la fin de chaque formation, et un questionnaire d'évaluation économique quelque temps après la fin de la formation:

### > à la fin de la formation,

- les stagiaires doivent évaluer l'importance qu'ils accordent à la formation reçue et expliquer le bénéfice qu'ils en ont tiré;
- le formateur ou l'agence de formation doit juger du but, des succès et des difficultés de l'exercice de formation et répondre à des questions précises sur son déroulement.

Dans les deux cas, une grande importance est accordée à l'évaluation du rôle du groupe de pilotage, ainsi qu'à la cohérence entre le projet de développement des stagiaires et le contenu de la formation.

### > quelques mois après la fin de la formation, une évaluation économique, faite d'une part par le porteur de projet, d'autre part par les organismes impliqués, permet d'analyser l'impact de la formation sur le projet de développement.

- Le questionnaire économique "porteur de projet" s'intéresse à la situation de départ et au secteur professionnel du porteur, mais aussi:
  - à la concrétisation ou non du projet, et à quoi il aboutit (création d'emplois, consolidation d'emplois, création d'entreprises, dynamique locale);
  - au rôle de la formation et surtout du soutien technique entraîné par cette formation.
- Le questionnaire économique concernant les membres du groupe de pilotage:
  - reprend les questions sur la création d'emplois, d'entreprises et de dynamique locale;
  - aborde la question de l'échec éventuel et des raisons de celui-ci;
  - insiste sur le soutien technique apporté ou non.

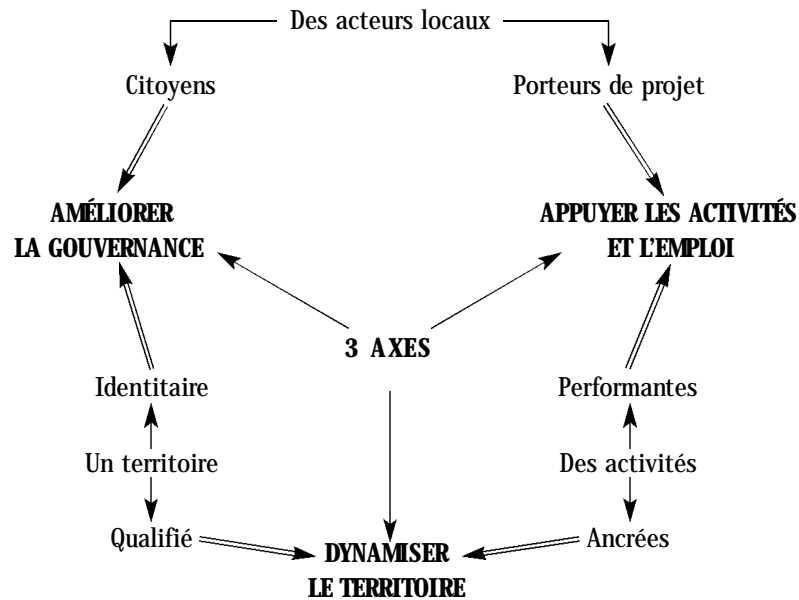
Rassemblées, ces informations permettent de poser un diagnostic de l'impact de la formation sur le stagiaire, le projet ou l'entreprise à laquelle il est rattaché et, autant que possible, plus largement, sur le rôle que la formation a pu jouer sur l'économie locale des territoires pyrénéens.

*Les 4 questionnaires sont proposés dans la fiche E8.*

## FICHES E

# “INNOVER PAR LA FORMATION , INNOVER DANS LA FORMATION ” QUELQUES ÉTUDES DE CAS

---



### 1<sup>ER</sup> AXE: DYNAMISER LE TERRITOIRE

- > Les “développeurs” de village (Finlande)
- > Renforcer la démocratie participative par des “cercles d’étude”(Suède)

### 2<sup>E</sup> AXE: APPUYER LES ACTIVITÉS ET L'EMPLOI

- > Développement d'une nouvelle production locale: le vin de fruits et de baies (Finlande)
- > Formation-développement: l'exemple de l'ADEFPAT (Midi-Pyrénées, France)
- > Elaboration d'un plan pluriannuel de formation en matière de tourisme (Franche-Comté, France)

### 3<sup>E</sup> AXE: AMÉLIORER LA GOUVERNANCE

- > Formation d'agents de développement (Wallonie, Belgique)
- > Maîtrise de développement rural (Irlande)
- > Formation à distance (Ecosse, Royaume-Uni)





# E1

## MOBILISER ET ÉLEVER LES COMPÉTENCES DE LA POPULATION

### FORMER DES “ DÉVELOPPEURS ” DE VILLAGE (SATAKUNTA DU NORD, FINLANDE )

---

**L'idée de ce programme de formation, lancé en octobre 1996, était de former des “ militants de base”, des “développeurs” ayant les connaissances et les compétences nécessaires pour être des agents de changement efficaces à l'échelle d'un village.**

Le Centre universitaire de Turku pour les Cours du soir a conçu un programme de formation à la demande, en collaboration avec le Conseil régional de Satakunta et l'ombudsman de village”, chargé du développement de tous les villages de la province.

#### 1. MÉTHODES ET CONTENUS

Trente personnes, toutes originaires du Satakunta, y ont participé en 1996/97. La moitié d'entre elles provenaient de la zone LEADER North Satakunta, le GAL ayant contribué activement à leur recrutement et à leur accompagnement.

Les méthodes d'apprentissage étaient variées: visites d'étude, travaux en petits groupes, conduite d'un projet réel, approche “apprendre en travaillant”, etc.

Les participants ont été encouragés à travailler sur des cas concrets: dans le cadre des cours, des groupes de deux à quatre stagiaires ont conçu des plans de développement de village ou d'entreprise, par exemple. En même temps, un “réseau de développeurs de village” était mis en place, à travers des liens tissés entre les décideurs, les experts et les “forces vives” du village.

Le cours était animé conjointement par le doyen de l'université, l'ombudsman de village et d'autres formateurs recrutés pour des tâches particulières. D'une durée de sept mois, le programme comprenait des rencontres intensives de deux jours chaque mois, les étudiants devant travailler seuls dans l'intervalle.

#### 2. RÉSULTATS

Une évaluation a montré qu'à la fin du cours, les participants avaient acquis une perspective plus large du développement local. A tel point qu'à l'été 1997, chacun d'entre eux a lancé un projet local, dont neuf dans la zone LEADER. En outre, des partenariats se sont mis en place entre de nombreux acteurs du développement. La formation a également montré que des associations de village pouvaient favoriser l'entreprenariat et des initiatives économiques, pas uniquement des événements sociaux.

# RENFORCER LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE PAR DES “CERCLES D’ÉTUDE” (ZONE LEADER MITT-I-LANDET, SUÈDE)

---

**Cette action de formation-action visait à encourager les habitants d’une vallée à prendre eux-mêmes des mesures susceptibles de résoudre ces problèmes.**

## 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

La vallée de Svågadalen (municipalité de Hudiksvall) compte six villages totalisant environ 700 habitants. Ce territoire souffre d’un taux de chômage élevé et d’une forte dépopulation.

Il a d’abord fallu leur redonner confiance et promouvoir l’esprit d’engagement et la coopération. Le programme avait donc pour objectif à la fois la démocratie participative et le développement de l’économie locale.

Une stratégie “ascendante” a été adoptée. Il s’agissait de préparer des plans de développement pour chaque village, qui seraient ensuite proposés à la commune de Svågadalen, chargée de mettre en place un programme de développement pour l’ensemble de la vallée.

## 2. MÉTHODES ET CONTENUS

Le programme de formation comprenait 3 étapes:

- > formule très répandue en Suède pour la formation continue, des “cercles d’étude” ont d’abord été mis en place dans chaque village. Les participants à ces “cercles” ont été initiés à la manière de réaliser des sondages auprès de leur entourage, afin de connaître les besoins des résidents, leurs ressources et leurs idées en matière de développement;
- > à partir de ces enquêtes, les cercles d’étude ont examiné certains projets potentiels, les participants présentant leurs propositions de plan lors d’une réunion publique;
- > un plan ainsi défini a ensuite été présenté au Conseil municipal.

Le groupe LEADER a joué un rôle essentiel en facilitant la prise de contact entre les communautés locales et des organismes extérieurs. Il a également contribué au financement de certains projets.

## 3. RÉSULTATS

La formation a ainsi constitué une sorte de “produit dérivé” de l’exercice de consultation et de définition de programme, mais l’objectif d’“acquisition de compétences” ou d’amélioration des ressources humaines a toujours été considéré comme aussi important que le résultat tangible de l’exercice, c’est-à-dire le programme de développement proprement dit.

Dans un des villages, par exemple, un sondage a montré que la population était émue par la fermeture d’une petite bibliothèque. À l’initiative du groupe LEADER, une réunion a été organisée. 20 personnes ont proposé de s’occuper bénévolement de la bibliothèque, réinstallée à présent dans l’école du village, accessible gratuitement et dotée d’un fonds en fidéicommis permettant l’achat régulier de livres. Cette action relève donc à la fois de la formation et de la dynamique locale.

**Principal prestataire d'assistance technique au développement rural en Belgique francophone, la Fondation Rurale de Wallonie utilise divers moyens pour former et perfectionner agents et acteurs du développement.**

## 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

Depuis 1978, la Fondation Rurale de Wallonie (FRW) fournit aux communes rurales wallonnes qui la sollicitent une assistance technique en matière de développement local.

A condition d'être engagées dans un processus participatif et d'élaborer un programme de développement rural, les communes peuvent bénéficier de financements supplémentaires facilitant la réalisation des projets envisagés. Des animateurs-agents de développement peuvent éventuellement être mis à la disposition des communes concernées.

Ces agents de développement sont des hommes et des femmes "de terrain" qui doivent pouvoir, quels que soient le lieu et le groupe de personnes qu'ils rencontrent, écouter, susciter et concrétiser les initiatives locales. Ce sont aussi des formateurs.

Les équipes d'agents de développement de la FRW sont constituées de personnes d'expériences et de formations diverses et complémentaires, de façon que chacune puisse apporter ses compétences dans des circonstances et sur des thèmes variés.

Aucune école ne formant à ce nouveau métier, aucun diplôme d'agent de développement n'existant en Belgique, des formations dans ce domaine sont bien évidemment nécessaires. Les agents de développement sont demandeurs de formations initiales et continues, leur permettant de mener à bien les diverses tâches qu'ils sont amenés à effectuer, tout en étant capables d'aborder les problématiques nouvelles. C'est pourquoi la FRW a, dès l'origine, pris en charge l'organisation de formations pour ses agents. Il s'agit d'un ensemble de journées de formation, en complément d'un travail personnel, car chacun doit se prendre en charge et gérer ses propres besoins: journées internes FRW, journées externes, recherches d'informations et de documentations, rencontres, discussions..., il incombe à chacun de rechercher les éléments qui l'intéressent ou lui sont nécessaires et de faire la démarche volontaire pour y avoir accès.

En terme d'objectifs, les formations organisées par la FRW pour les agents de développement s'attachent à approfondir la compréhension des problématiques liées au développement rural, et à fournir des méthodes et des techniques permettant de mieux gérer les relations humaines (communication, animation, négociation, etc.).

Par ces formations, la FRW vise à obtenir des équipes d'agents de développement performantes, compétentes et polyvalentes.

En complément et pour démultiplier l'action des animateurs, la FRW propose également des formations destinées aux acteurs locaux, afin de leur permettre de participer activement au développement de leur commune et de leur région. Très disparates, ces acteurs sont composés d'élus, de simples citoyens, d'acteurs socio-économiques de tout type et de tout niveau qui se retrouvent autour d'un dénominateur commun: leur désir de participer activement au développement local.

## 2. MÉTHODES ET CONTENUS

### Cibler les interventions

La formation des agents de développement s'articule autour de 2 modules:

- > le module "nouveaux agents";
- > le module "agents de développement chevronnés".
  - Le premier se compose de formations de base, indispensables à la pratique du travail de l'agent de développement: connaissance du contexte politique belge, wallon et européen; connaissance des textes légaux relatifs au développement rural, etc. S'y ajoute une formation continue, sur le terrain, qui permet aux jeunes agents d'acquérir – au sein de l'équipe et par la pratique – les connaissances du travail "en grandeur réelle".
  - Le module "agents de développement chevronnés" se compose de journées ou demi-journées de formation qui permettront aux participants d'acquérir ou de perfectionner certaines techniques essentielles à leur métier (conduite de réunion, médiation, communication, etc.), ainsi que leurs connaissances dans certaines matières fondamentales (aménagement du territoire, économie locale, recherche de financements, etc.).

Les formations destinées aux "acteurs locaux" sont proposées sous forme de journées, demi-journées ou soirées. Elles font appel à des experts extérieurs ou internes à la FRW, comportent des débats et parfois des visites de terrain. Elles s'adressent aux "Commissions locales de développement rural", à des groupes de travail ou à l'ensemble de la population d'une, de plusieurs ou de toutes les communes rurales wallonnes.

### **Préciser les besoins**

Chaque année, un programme est élaboré en fonction des besoins identifiés par les agents de développement dans leur pratique professionnelle et de l'évolution des problématiques rencontrées. Ces formations sont proposées à l'ensemble des agents de développement, mais toutes les équipes ne participent pas à chacune d'entre elles. En général, un maximum de 3 agents de développement d'une même équipe participe à la même formation.

Certaines formations sont jugées indispensables pour tous les agents de développement (prise de parole en public, conduite de réunion, etc.) et sont dès lors multipliées de façon que tous puissent y participer.

Les formations destinées aux acteurs locaux sont proposées en fonction des besoins identifiés par les agents de développement au cours de leurs réunions et rencontres avec la population et les élus locaux dans les communes concernées.

### **Une pédagogie du "chantier"**

La formation des nouveaux agents de développement commence par un apport extérieur d'informations, de données, de notions, etc., ponctué de séquences de questions-réponses. Une grande partie de la formation s'effectue ensuite "sur le tas", au sein de l'équipe dans laquelle l'agent est affecté. C'est en accompagnant les agents de développement chevronnés, en participant avec eux à la préparation de réunions, de rencontres avec des acteurs locaux, en se documentant, en discutant avec les collègues que le nouvel agent de développement acquiert peu à peu les éléments nécessaires à la bonne marche de son travail.

Une partie des formations pour agents de développement chevronnés est dispensée par des experts extérieurs ou par des formateurs internes à l'institution, spécialisés en la matière. Elles s'organisent principalement en journées, en alternant apports théoriques et débats impliquant une participation active des agents. Un syllabus est généralement fourni aux participants qui sont ensuite invités à transmettre les acquis de la formation à leurs collègues, afin que l'équipe, comme l'individu, retire et applique rapidement dans son travail quotidien un maximum du contenu de ces formations.

Les formations de la FRW ne se limitent pas à des sessions théoriques. Elles font aussi la part belle à des visites de terrain pour illustrer ou confronter la "théorie" avec les réalités quotidiennes, ainsi qu'à des formations se déroulant sous forme de journées d'échanges où les agents de développement confrontent leurs pratiques méthodologiques, dans un effort d'évaluation et de perfectionnement. Chacun porte alors ses succès et ses échecs à la connaissance des autres. Petit à petit s'élaborent ainsi des méthodes originales, "faites maison", en matière de consultation des populations et de conception des programmes de développement.

### **3. EVALUATION**

Chaque module de formation fait l'objet d'une évaluation "à chaud", consignée dans un questionnaire rempli par les stagiaires en fin de journée. Par la suite, une évaluation "à froid" est demandée à chacun, en fin de semestre et en fin d'année. Ces évaluations, effectuées de manière individuelle ou en équipe, visent à identifier ce que chaque module de formation a apporté concrètement comme amélioration au travail quotidien.

Les acteurs locaux sont de leur côté invités à évaluer le déroulement et le contenu de la formation à laquelle ils ont participé par le biais d'un questionnaire distribué en fin de séance.

L'Université de Galway, dans la très rurale partie ouest de l'Irlande, propose depuis plusieurs années un programme de formation supérieure en "développement rural". Il est destiné aux animateurs des collectivités locales, aux responsables locaux et aux agents de développement. Les postulants doivent avoir une expérience minimale de trois ans dans un domaine ayant un rapport avec le développement.

Les cours se déroulent du vendredi (14 h) au samedi (13 h) tout au long de l'année universitaire (soit 30 semaines). Les étudiants doivent en outre étudier seuls 20 heures par semaine en moyenne. Le cours dure une année (pour le Diplôme) ou deux ans (pour la Maîtrise).

### 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

**Le but de la maîtrise** est de former les personnes aux aspects généraux et spécifiques du développement local. Il s'agit de faciliter la coordination et la participation à des initiatives "ascendantes", tout en maîtrisant l'application des politiques "descendantes". L'objectif est donc de faire en sorte qu'approches "descendantes" et "ascendantes" du développement se complètent et se renforcent mutuellement, afin de valoriser l'environnement économique, social, culturel, etc. des communautés rurales.

### 2. MÉTHODES ET CONTENUS

**La première année** est essentiellement consacrée à l'étude des théories et des pratiques du développement rural, ainsi qu'aux techniques d'analyse utiles aux acteurs du développement local (élaboration d'enquêtes, analyse de la prise de décision, rédaction de rapports, montage de dossiers, etc.).

**La seconde année** comprend un certain nombre de modules, à savoir:

- > gestion d'entreprise et développement;
- > administration publique et développement;
- > aménagement du territoire et développement;
- > aspects juridiques du développement;
- > le développement local;
- > les coopératives et le développement;
- > les services sociaux dans le développement rural;
- > ressources rurales et développement.

Les étudiants doivent d'autre part préparer un mémoire sur un aspect de leur travail de développement, et entretenir un contact étroit avec un groupe ou une association de développement local pendant toute la durée de la formation.

### 3. RÉSULTATS

Une collaboration étroite s'est instaurée avec les groupes LEADER irlandais qui soutiennent ce cours et en bénéficient, tout comme d'autres cours similaires proposés par l'Université de Galway. Le groupe LEADER Offaly, par exemple, a mis en place dans ses bureaux un "centre de ressources" à l'attention des personnes qui suivent ces cours. Il a aussi encouragé les responsables locaux à devenir "tuteurs" à temps partiel ou à contribuer à la formation d'une autre façon. Les stagiaires qui réalisent leur projet sur le territoire en bénéficient et collaborent en contrepartie à la rédaction du bulletin d'information du groupe LEADER. Celui-ci a également financé la participation d'un certain nombre d'acteurs locaux à des cours de développement rural/local de Galway, afin d'élever le niveau général des compétences en développement sur le territoire.



En 1993, le Collège d'Agriculture et d'Horticulture de Muurevesi, au centre de la Finlande, a lancé un programme de formation pour les petits producteurs de vin de fruits et de baies. Le cours visait à inciter l'émergence d'une activité entièrement nouvelle en Finlande. Les organisateurs avaient en effet anticipé un changement dans la législation, autorisant désormais la production de vin dans les fermes.

### 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

Le projet est né d'un certain nombre de facteurs:

- > la latitude de la Finlande et ses longues journées d'été ensoleillées sont propices à la croissance de fruits et de baies de qualité;
- > au début des années 90, plusieurs projets de développement régional et local ont été lancés en Finlande. L'objectif était de créer de nouvelles entreprises exploitant certaines ressources du pays;
- > le Collège de Muurevesi proposait depuis longtemps des cours de production familiale de vin, ce qui a permis de mesurer les potentiels d'une production commerciale à la ferme;
- > le principal du Collège s'était familiarisé avec la production de vin au cours de voyages en Europe occidentale. Il était convaincu qu'il était possible de développer cette production dans les fermes finlandaises;
- > le Collège possédait de l'expérience dans ce domaine et disposait de divers contacts internationaux lui procurant l'expertise supplémentaire.

### 2. MÉTHODES ET CONTENUS

La formation associe des cours théoriques et des travaux pratiques au Collège, des projets menés sur la propre exploitation des participants, des stages pratiques à l'étranger et une participation à des foires commerciales en Europe.

La formation de base dure une année et comprend 700 heures, dont 40 jours passés au Collège ou en stage dans d'autres fermes, dans des foires, etc. Le Collège propose aussi une formation supplémentaire sous forme de cours dispensés le week-end, ainsi qu'un service de consultation pour les producteurs de vin et les entreprises partenaires. La formation a lieu en dehors de la période de récolte d'été pour permettre aux participants de continuer à travailler à temps plein.

Les stagiaires défrayent des droits d'inscription peu élevés mais prennent en charge leur logement et leurs déplacements. La plus grande partie du financement provient du Comté de Kuopio et du Ministère de l'Éducation finlandais.

La formation a fourni une connaissance générale des processus de production de vin de fruits et de baies à la ferme. Elle a également permis de faire de cette activité un commerce florissant. Le premier groupe qui a été formé était composé d'agriculteurs qui produisaient déjà des fruits et des baies, mais aussi de nouveaux exploitants agricoles.

### 3. RÉSULTATS

#### Résultats directs

Début 1998, 33 producteurs de vin de fruits et de baies avaient obtenu une licence pour produire et vendre leur vin. Au total, 38 employés travaillant dans ces exploitations ont été formés au Collège de Muurevesi. Dans le Collège même, sept personnes sont employées pour enseigner ou encadrer les activités de formation à la production de vin de fruits et de baies. Trois autres sont occupées dans le centre de recherche et de développement voisin (*voir plus loin*).

#### Résultats indirects

- > D'autres initiatives de formation ont suivi. Une formation professionnelle pour la production de vin a été lancée à Muurevesi en 1997; des cours spécifiques sont organisés à la demande des producteurs de vin de baies ou d'autres professionnels; des liens ont été tissés avec trois lycées professionnels du Nord de la Finlande (à Ilo-mantsi, Kuusamo, et en Laponie de l'Ouest) pour y assurer certains stages de formation.
- > Le "Centre Finlandais de Recherche et d'Information sur les Vins de Fruits" a été créé au sein du Collège en 1995. Il emploie aujourd'hui trois personnes dans un laboratoire construit spécialement à cet effet. Ses travaux actuels incluent la recherche de variétés particulières de baies et un projet de développement de produits à faible teneur en alcool.
- > Un réseau d'experts finlandais et étrangers s'est progressivement mis en place. Il comprend des instituts de formation, des coopératives de producteurs de vin, des importateurs d'équipement de production de vin et autres.
- > La production de vin favorise également le *tourisme rural* dans la région de Savo.



### **Projets futurs**

- > on souhaite "exporter" certains modules de formation ailleurs en Europe grâce à des partenariats transnationaux: formation du personnel de la restauration au domaine des vins de fruits et de baies; formation destinée aux conseillers des nouvelles entreprises;
- > en matière de recherche et développement de produits, il est envisagé de mener des travaux complémentaires sur les processus de fermentation et sur les potentiels de vinification de différentes sortes de baies; on réfléchit à la location d'équipements aux entrepreneurs pour qu'ils développent eux-mêmes leurs produits;
- > on souhaite mettre en place des coopérations transnationales avec d'autres collèges européens et avec des entreprises étrangères productrices de vins et de fruits.

### **4. CONCLUSION**

- > La formation a joué un rôle essentiel dans l'émergence d'une nouvelle activité basée sur des ressources locales jusque-là peu valorisées. D'autres projets et activités lucratives découlent également de cette initiative. La collaboration entre le Collège, les autorités locales, les agriculteurs et les autres entrepreneurs a été très importante, tout comme la prise de conscience rapide du besoin d'importer certains savoir-faire étrangers.
- > Cette formation a été conçue avant le lancement du programme LEADERII dans la zone. Ce dernier apporte aujourd'hui un soutien supplémentaire aux nouveaux producteurs de vin et encourage le développement d'autres activités, notamment dans le domaine du tourisme.

**Selon l'Association de Développement par la Formation des Pays de l'Aveyron et du Tarn, "l'objectif de la 'formation-développement' est d'apporter à la population rurale les compétences, les outils et les méthodes de travail qui lui permettront d'imaginer et de mettre en œuvre ses propres projets. Les habitants deviendront ainsi des acteurs responsables sur leur territoire".**

## 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

Les associations de formation-développement sont nées en France d'un double constat:

- > d'une part, le soutien de l'emploi et de la création d'activités en milieu rural difficile échappait aux procédures classiques d'appui technique et de formation, souvent inadaptées aux problèmes à résoudre;
- > d'autre part, le dynamisme local, concrétisé depuis les années 70 par la création d'associations de développement, passait difficilement la véritable course d'obstacles imposée par une gestion technique et administrative sectorielle, cloisonnée, "descendante".

Ces constats partagés par l'ensemble des "militants" de l'action locale ont conduit ceux-ci, accédant à différents postes de responsabilité, à concevoir et mettre en place un système partenarial de réponse à la demande, dans une conception élargie de la formation. Il s'agissait non seulement d'apporter les qualifications nécessaires à la réalisation de projets, mais aussi de contribuer à la détection et à la mobilisation de porteurs de projets, d'appuyer la validation technico-économique de ces projets, de suivre et dynamiser leur montage.

L'ADEFPAT (Association de Développement par la Formation des Pays de l'Aveyron et du Tarn, deux départements du Sud-Ouest de la France) est née en 1992 dans le contexte de programmes expérimentaux d'appui au développement territorial impulsés à cette époque par le Fonds Social Européen.

## 2. MÉTHODES ET CONTENUS

### Des règles du jeu explicites

La souplesse demandée et la garantie de bonne fin imposent une grande rigueur; ainsi, un certain nombre de critères doivent être respectés pour que l'ADEFPAT accepte de concevoir un programme d'aide à la formation:

- > Le projet doit lui parvenir par l'intermédiaire d'une agence de développement, une municipalité ou un organisme similaire. Il doit être intégré à une stratégie de développement local plus large. Les porteurs de projet ne peuvent pas contacter directement l'ADEFPAT pour solliciter une aide de formation.

- > L'agence de développement doit être prête à créer et à diriger un "groupe de soutien du projet" pour apporter un appui continu et large au projet (et pas seulement une formation spécialisée).
- > Le porteur de projet doit être très motivé et accepter ce qui lui est demandé dans l'approche "formation-développement".
- > Les stagiaires doivent être clairement identifiés et doivent également accepter les "règles du jeu".

### Un examen attentif des besoins

L'ADEFPAT travaille maintenant dans quatre départements du Sud-Ouest de la France, en relation avec environ 40 associations de développement local qui identifient les porteurs de projet ayant besoin de développer une plus grande confiance en eux ou de meilleures techniques de travail pour faire avancer leur projet. A ce niveau, les porteurs de projet expriment des difficultés plutôt qu'un besoin en "formation".

L'association de développement relève ces demandes implicites et contacte un conseiller en formation de l'ADEFPAT, qui organise alors un entretien avec le porteur de projet (qui peut être un individu ou un groupe) afin de déterminer ce qui pose réellement problème et ce qui est nécessaire pour faire avancer le projet. Le conseiller proposera, le cas échéant, un "accompagnement par la formation". Le fait même de préparer cet "accompagnement par la formation" est déjà un acte de formation pour le porteur de projet.

L'originalité de la "formation-développement" vient donc du fait qu'elle ne part pas de "besoins en formation" qui induiraient une réponse de formation classique. On part plutôt des problèmes exprimés par les porteurs de projet (problèmes financiers, de crédibilité, liés au manque de temps ou aux mauvaises méthodes de travail). Après plusieurs entretiens, ceux-ci sont traduits en "besoins en compétences" qui peuvent être acquises en prenant connaissance de l'expérience des autres.

### Une méthode d'intervention responsabilisante

Avec plus ou moins de variations en fonction du contexte local, le déroulement des événements est alors le suivant:

- > L'association de développement propose à l'ADEFPAT d'imaginer un programme de formation pour soutenir une entreprise ou un projet particulier qui l'intéresse. Un conseiller en formation de l'ADEFPAT étudie la situation pour s'assurer que la réponse au problème est un "besoin et non une offre".

- > Si la réponse est favorable, l'agent de développement met en place avec l'ADEFPAT un "groupe d'aide au projet". Le groupe est constitué de personnes qui "apportent" quelque chose de tangible au porteur du projet.
- > Le conseiller en formation de l'ADEFPAT contacte un formateur approprié, en accord avec le porteur du projet. Le formateur peut être employé par une structure spécialisée dans la formation, ou encore être un consultant privé; il doit être compétent à la fois dans un domaine précis et en tant que formateur. Ensemble, ils élaborent un plan de formation, en accordant une attention particulière à la méthode, au contenu, aux outils d'enseignement et d'apprentissage, à l'emploi du temps, aux critères d'évaluation, etc. Le conseiller en formation s'occupe des aspects contractuels de l'arrangement.
- > Le "groupe d'aide au projet" se rencontre pour valider la formation proposée et s'assurer qu'elle est compatible avec d'autres types de soutien offerts.
- > La formation est alors assurée "sur place" (c'est le formateur qui se déplace). Les cours théoriques et les travaux pratiques sont organisés de telle façon que le porteur du projet et son équipe puissent appliquer progressivement la théorie à leur travail. La formation s'étale en général sur un ou deux ans, en fonction des engagements et des besoins du porteur de projet. De temps en temps, le groupe d'aide au projet fait le point sur les progrès et suggère des changements de direction dans le programme de formation.
- > Enfin, une **évaluation** est réalisée sur la base des objectifs fixés au départ par le groupe d'aide au projet. Elle se décompose généralement en trois parties:
  - pédagogie – cette partie concerne le niveau de compétences atteint et les changements dans les comportements;
  - économie – concerne les effets sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, l'emploi, etc.;
  - développement – concerne les effets sur la "dynamique" locale.

La méthode d'évaluation employée est très empirique. Elle consiste simplement à comparer la situation "avant" et "après" la formation. Le formateur et le(s) stagiaire(s) participent à cet exercice.

## E6

# PLANIFIER LA FORMATION A L'ÉCHELLE D'UN SECTEUR ET D'UN TERRITOIRE

## ÉLABORATION D'UN PLAN PLURIANNUEL DE FORMATION DANS LE DOMAINE DU TOURISME (HAUTE-SAÔNE, FRANCHE-COMTÉ, FRANCE)

---

**Cette action, initiée par le département de la Haute-Saône, avait pour objectif de professionnaliser, grâce à la formation, les divers acteurs du tourisme de cette région du nord-est de la France.**

### 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

L'offre de formation existante n'était pas jugée correctement adaptée aux besoins des professionnels du tourisme en activité. Il fallait en effet tenir compte des spécificités de ce domaine d'activité:

- > diversité des situations professionnelles des prestataires participant à l'offre touristique;
- > multiplicité et dispersion des organisations professionnelles et territoriales impliquées dans le tourisme;
- > difficulté de mobiliser des petites entreprises partageant les valeurs artisanales de l'apprentissage "sur le tas";
- > multiplicité et complexité des sources de financement de la formation professionnelle.

### 2. MÉTHODES ET CONTENUS

Afin de conduire cette opération suivant une démarche participative, il a été créé trois lieux de production, de concertation et de validation:

- > **des groupes de travail**, constitués notamment de prestataires touristiques, ont permis de collecter les matériaux nécessaires à la rédaction du plan de formation (stratégie de développement, inventaire des besoins de formation, etc.);
- > **un comité technique**, constitué de techniciens-agents de développement de pôles ou de filières touristiques, qui ont animé les groupes de travail et participent à l'élaboration du plan pluriannuel de formation;
- > **un comité de pilotage**, constitué de décideurs et de financiers qui ont suivi l'ensemble de l'opération.

Différentes phases se sont succédées.

#### **Diagnostic et définition des objectifs et actions du plan de formation**

##### **Diagnostic**

Cette étape a permis:

- > de réunir et d'analyser les données relatives à la clientèle, l'offre touristique (hébergements, restauration, équipements, activités) et la commercialisation-promotion. Les travaux ont été conduits selon le triptyque du développement touristique de la Haute-Saône: filière, thème touristique, territoire;
- > de préciser les objectifs de développement, d'identifier les points forts et les points faibles des différentes stratégies de développement.

##### **Définition des objectifs du plan de formation**

Les groupes de travail et le comité technique se sont attachés, à partir du diagnostic réalisé, à identifier des axes de formation prioritaires et à définir les objectifs du plan de formation. Le principe retenu étant que la formation qui accompagne le développement peut conforter les points forts et réduire les points faibles par l'acquisition de compétences identifiées.

##### **Définition des actions de formation**

Cette étape a consisté à inventorier les actions de formation. Chaque action a fait l'objet d'un cahier des charges spécifique qui décrit notamment:

- > le contexte et les résultats attendus;
- > les objectifs de formation;
- > le contenu indicatif;
- > le public ciblé;
- > les modalités d'organisation (durée, rythme, lieu, méthode pédagogique, etc.).

Cette première phase de diagnostic et d'élaboration des objectifs et des actions du plan de formation a mobilisé 123 personnes, dont 73 prestataires touristiques sur l'ensemble du département.

##### **Programmation et budget prévisionnel**

En regard des résultats de l'analyse des besoins en formation, de la disponibilité du public, des financements acquis et prévisibles, la programmation du plan a prévu 3 sessions de formation annuelles.

##### **Mise en place d'une démarche d'appel d'offres auprès des organismes de formation**

Cette phase s'est déroulée de la façon suivante:

- > recherche des intervenants potentiels;
- > envoi du cahier des charges;
- > analyse des propositions et réalisation de la première sélection;
- > rencontre des organismes de formation présélectionnés;
- > choix de l'organisme de formation retenu;
- > élaboration d'un programme définitif avec l'intervenant choisi;
- > définition d'un calendrier d'intervention et contractualisation.

## Présentation du plan d'action

**Objectif n° 1: consolider l'existant** (effets à court terme) grâce à un perfectionnement individuel et collectif:

- > formation des agents d'accueil et d'information temporaires;
- > perfectionnement des professionnels (hôteliers, restaurateurs, commerçants, etc.) dans leur métier de base;
- > formation à la connaissance des activités locales (destinée à tous les prestataires touristiques).

**Objectif n° 2: accompagner et faciliter les changements** (effets à moyen terme)

- > favoriser l'émergence de projets individuels et collectifs ("formation-développement");
- > accompagner et développer les projets individuels et collectifs par la mise en place d'une formation-action pour:
  - les prestataires du produit "randonnée";
  - les prestataires d'autres types de produits;
- > professionnaliser les autres acteurs du tourisme: élus et secrétaires de mairie, agents communaux, guides locaux, gestionnaires de "Gîtes de France" et de meublés, hôteliers (de structures de plus de 25 chambres);
- > favoriser l'installation de prestataires touristiques par la création d'un dispositif d'accueil, de formation et de suivi des porteurs de projet.

**Objectif n° 3: préparer l'avenir** (effets à long terme) par la modification des comportements des acteurs actuels et futurs du tourisme:

- > actions de communication interne (un séminaire départemental chaque année, médiatisation des formations mises en œuvre, lettres d'information, etc.);
- > organisation de voyages d'études pour élus, techniciens, prestataires;
- > actions de formation et d'éducation dans les écoles, collèges, lycées (études de terrain, module "culture touristique").

## 3. RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS

- > 507 personnes ont participé au programme, avec une montée en charge de l'année 1 à l'année 3.
- > Le public était majoritairement féminin (63% des participants), majoritairement dans la classe d'âge 25-40 ans et plus de 60 ans.
- > 51% des participants étaient en activité (majoritairement salariés: cadres, professions supérieures, employés, ouvriers) et 34% avait cessé leur activité.
- > D'une manière générale les stages ont permis:
  - d'engager une dynamique entre différents acteurs d'une même filière ou produit, d'un même territoire ou de territoires différents;
  - de favoriser une mise en réseau de prestataires et l'échange des expériences;
  - de développer des accords de partenariat;
  - d'apprécier les limites de son projet et de le réajuster ou le modifier;
  - de trouver des solutions à des problèmes pratiques;
  - d'améliorer ou de réexaminer la qualité (accueil, produits, prestations offertes);
  - de faire émerger des projets collectifs et individuels et de les réaliser;
  - d'établir un diagnostic des ressources touristiques au niveau d'un territoire;
  - d'acquérir une culture touristique;
  - de passer d'une logique de "production" à une logique de "mise en marché" et de développer le raisonnement économique et commercial.

## FORMER À DISTANCE

### UNE FORMATION À DISTANCE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT RURAL INTÉGRÉ (ZONE LEADER WESTERN ISLES, ECOSSE, ROYAUME-UNI)

---

**Un programme de formation en développement rural basé sur une approche intégrée et pluridisciplinaire a été conçu en 1993 avec l'aide de LEADERI dans les îles Hébrides, à la périphérie de l'Ecosse. Il est dispensé selon des modules flexibles, associant contenu théorique et réalité "de terrain". Fort de son succès, le programme a été étendu à de nombreuses zones rurales écossaises par le biais de l'Université des Highlands & Islands, grâce notamment à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.**

#### 1. CONTEXTE INITIAL ET OBJECTIFS

En 1993, plusieurs acteurs socio-économiques clés des îles Hébrides – notamment le Directeur du Lews Castle College (\*), l'Agence de Développement de la Langue Gaélique et l'Union des fermiers écossais – se réunissent autour d'un même projet: concevoir une formation en développement rural qui rompe avec la vision sectorielle et spécialisée de l'approche traditionnellement utilisée dans ce champ d'étude. Il s'agit de transmettre aux étudiants une vision globale du développement rural, à même par exemple de surmonter les antagonismes pouvant exister entre activité économique, protection de l'environnement et développement local.

#### 2. MÉTHODES ET CONTENUS

Avec l'appui du programme LEADER I, est conçu un cursus de formation "Entreprendre le développement rural" comprenant 3 cours spécifiques auxquels s'ajoutent neuf autres cours préexistants, incluant des aspects de management, de développement (économique, social, culturel) et de gestion de l'environnement, pour construire un programme de formation d'un an ("Higher National Certificate").

Une première session est organisée en 1993 au sein du Lews Castle College. De par son isolement géographique, celui-ci présente en effet les conditions idéales pour combiner enseignement "académique" et observation de projets "en grandeur réelle", sur le terrain. Cette première expérience est un succès.

Une étude de viabilité est entreprise par le Lews Castle College, avec l'appui d'un consultant indépendant et le soutien financier de Highlands & Islands Enterprise, l'agence de développement pour les hautes terres et les îles écossaises, afin de déterminer les besoins locaux pour cette formation. La démarche nécessite un vaste processus de consultation locale impliquant établissements scolaires, associations, entrepreneurs privés et organismes concernés par le développement. Les employeurs potentiels (tout

organisme œuvrant dans le développement rural) ont exprimé un grand intérêt pour ce programme dont la formule – à durée variable (1, 2 et 3 ans) – n'existait jusqu'ici que pour les étudiants déjà gradués, alors qu'une diversité d'étudiants, de niveaux de qualification différents, était souhaitée. Le programme d'un an est donc poursuivi et un programme de formation de 2 ans ("Higher National Diploma") et 3 ans (Degree) sont introduits en 1995.

L'étude portait également sur la rentabilisation et l'accessibilité d'un tel programme dans une zone de faible densité de population (9 hab./km<sup>2</sup> dans certaines îles) et où les déplacements sont difficiles. C'est ainsi qu'une stratégie de réseau est conçue, permettant de reproduire le cours dans des établissements d'enseignement très isolés ainsi que dans les téléc centres installés dans certaines localités insulaires.

L'introduction des technologies de formation à distance est également choisie pour répondre aux besoins de tous ceux qui ne peuvent pas se déplacer pour des raisons d'éloignement, de disponibilité, de ressources financières, etc. Conçu sous forme de modules flexibles, le cours peut être suivi à temps complet ou à temps partiel.

Le contenu de la formation, très varié, est constamment perfectionné et mis à jour. Pour la formation à distance, outre les supports papier, sont prévus l'accompagnement par téléphone, les sessions par courrier électronique, les pages Web (cas du cours "Entreprendre le développement rural") et les visioconférences. Ces instruments ont permis d'étendre facilement le cours à d'autres zones rurales écossaises.

Ce projet s'inscrit dans le cadre, unique en son genre, de l'Université des Highlands & Islands (UHI), université "éclatée" reliant 13 "colleges" (\*) et centres de recherches disséminés dans les hautes terres et les îles écossaises, dont le Lews Castle College.

La phase d'expérimentation (mise au point du programme de cours, aménagement des sites de tutorat à distance, etc.) se terminera en 2001. En 1998, la formation a été dispensée dans quatre collèges. Les programmes de 1 et 2 ans sont d'ores et déjà agréés par les autorités compétentes et le programme de 3 ans par l'Université d'Aberdeen, mais l'UHI pourra valider les diplômes à son nom dès que sa charte universitaire sera définitivement approuvée.

Le coût de la recherche et de l'élaboration des 3 nouveaux cours s'est élevé à 6000 ECU (honoraires professionnels non compris), financés par LEADERI. Les coûts afférents au cours sont défrayés par les étudiants à raison d'environ 100 ECU par module (15 ECU pour les sans-emploi).

### 3. RÉSULTATS

Durant l'année scolaire 1997/98, 35 étudiants à plein temps et 12 étudiants à distance ont suivi la formation. La plupart sont des adultes (21-50 ans) possédant déjà une expérience – à titre professionnel ou bénévole – dans des organismes et associations de développement. La majorité d'entre eux sont des femmes. A noter qu'en 1998, des étudiants d'autres pays européens (Autriche, Irlande et Finlande) se sont également inscrits.

Le caractère multisectoriel du contenu de la formation a permis d'enclencher un processus de coopération entre établissements d'enseignement et acteurs socio-économiques, qui n'aurait pas été possible à travers une approche sectorielle classique. Par ailleurs, la formule a suscité de nouvelles idées et l'intérêt des médias, des entrepreneurs, des agences de développement et des étudiants. Plusieurs institutions et entreprises offrent la possibilité à leur personnel d'effectuer des stages pratiques.

Au fur et à mesure que le programme de formation se développait, il est apparu que l'approche multisectorielle et pluridisciplinaire induisait une attitude positive et professionnelle dans le domaine du développement rural. Plusieurs étudiants ont trouvé un emploi dans des agences de développement.

L'utilisation des technologies de l'information permet un enseignement quasi personnalisé (cours accessibles depuis son domicile ou son lieu de travail, réponses spécifiques aux besoins particuliers) et a facilité l'accès à la formation pour les étudiants qui ne pouvaient pas se déplacer. La principale difficulté est la non-disponibilité de l'Internet et de la visioconférence dans certains villages.

L'introduction de ce programme de formation dans 6 établissements d'enseignement différents en milieu rural isolé a permis de réduire la migration des ressources humaines locales vers des centres de formation situés en zones urbaines (c'est le cas d'environ 40 personnes depuis le début de l'opération).

*(\*) Au Royaume-Uni, les "colleges" correspondent à des instituts d'enseignement technique supérieur (de type "IUT" français, par exemple) et/ou de formation continue.*

**E8**

## **ÉVALUER LA FORMATION**

### **4 PROPOSITIONS DE QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION**

---

**Sont repris ci-après les 4 questionnaires utilisés par l'Association de Développement des Pyrénées par la Formation (ADEPFO) <sup>[1]</sup> pour évaluer les actions de formation qu'elle organise et finance pour accompagner des programmes locaux de développement dans les Pyrénées. Ce sont chaque année une centaine de formations qui sont réalisées, de durée très variable (de 3 jours à plusieurs mois), touchant tous types de public.**

**Association de développement des Pyrénées par la formation (ADEPFO)**

Toulouse 2000 – 2, Esplanade Compans-Caffarelli – B.P. 812 – 31080 Toulouse CEDEX 6

Téléphone: 05 61 11 03 11 – Fax: 05 61 11 03 10

*(1) Un décalage existe entre le programme initial et sa réalisation. Merci de nous indiquer le programme effectivement réalisé.*





# QUESTIONNAIRE ORGANISME DE FORMATION

---

INITIULÉ DU STAGE .....

Date de début: ..... Date de fin: .....

Nom du responsable de la formation: .....

Fonction: .....

Organisme: .....

Adresse: .....

Téléphone: ..... Télécopie: .....

Nombre de stagiaires: .....  
initialement prévus ..... ayant effectivement participé à la formation

## DÉROULEMENT DE LA FORMATION ET INTERVENANTS

- 1 Intervenant .....
- 2 Intervenant .....
- 3 Intervenant .....
- 4 Intervenant .....
- 5 Intervenant .....
- 6 Intervenant .....
- 7 Intervenant .....
- 8 Intervenant .....
- 9 Intervenant .....
- 10 Intervenant .....

## LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT

### Objectif général du projet de développement

- réflexion sur les problèmes de développement local et/ou d'une filière d'activité
- formation d'agents de développement
- formation à la prise d'initiatives
- sensibilisation au développement
- création d'emplois
- création d'une ou de plusieurs entreprises
- création d'activités complémentaires et/ou à temps partiel
- consolidation d'activités existantes
- valorisation et transformation de productions locales

### Selon vous, à terme, la formation permettra de répondre à cet objectif...

- totalement
- partiellement
- pas du tout

Précisez éventuellement: .....

## LA FORMATION

### Appréciation globale

De votre point de vue, la formation s'est-elle déroulée conformément à ce qui avait été décidé initialement (selon le programme figurant dans la fiche-projet agréée par l'ADEPFO)?

OUI  NON

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> objectifs imprécis   | <input type="checkbox"/> choix des intervenants contesté par les stagiaires |
| <input type="checkbox"/> durée insuffisante ou trop longue (rayez la mention inutile) | <input type="checkbox"/> choix du (ou des) lieu(x) de formation             |
| <input type="checkbox"/> rythme / périodicité inadapté(e)                             | <input type="checkbox"/> accueil sur le(s) lieu(x) de formation             |
| <input type="checkbox"/> sélection imparfaite des stagiaires                          |   |

Remarque ou suggestion sur l'un de ces points: .....

.....

Répartition des temps de formation (à évaluer en %):

**théorique:**

- ..... % intervenants
- ..... % travail en groupe
- ..... % autoformation
- ..... % travail sur le projet

**pratique:**

- ..... % sur les lieux de la future activité
- ..... % autres:

Remarques: .....

.....

**Lieu(x) de formation:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> locaux de l'organisme de développement | <input type="checkbox"/> sur les lieux de la future activité |
| <input type="checkbox"/> sur le terrain                         | <input type="checkbox"/> autres                              |

Remarques: .....

.....

Estimez-vous qu'une formation complémentaire serait utile pour les stagiaires?

OUI  NON

Si oui, de quelle nature? .....

.....

Quels ont été vos partenaires pour mettre en place cette formation?

- le pilote éducatif       le(s) porteur(s) de projet       le groupe de pilotage       autres (précisez)

Quels ont été vos partenaires durant la formation? (association de pays, chambre consulaire, autres...):

.....

.....

La formation a-t-elle amené des modifications dans les objectifs initiaux du projet de développement?

OUI  NON

Si oui, lesquels? .....

.....

La formation terminée, quelles relations garderez-vous avec les stagiaires?

- aucune       suivi/appui technique       Autres (précisez):

## LE GROUPE DE PILOTAGE

Le groupe de pilotage a-t-il été associé au montage de la formation?

OUI  NON

Précisez le nombre de réunions: .....

Pendant la formation, le groupe de pilotage s'est-il réuni?

OUI  NON

Précisez le nombre de réunions: .....

avec votre participation

OUI  NON

présence de stagiaires

OUI  NON

A votre connaissance, d'autres réunions sont-elles prévues ultérieurement, après la formation?

OUI  NON

L'action du groupe de pilotage vous paraît-elle suffisamment connue des stagiaires?

OUI  NON

Avez-vous expliqué aux stagiaires, en début de formation, la mission du groupe de pilotage?

OUI  NON

Pensez-vous qu'il serait utile de renforcer l'action du groupe de pilotage?

OUI  NON

### Comment?

partenariat renforcé avec l'organisme de formation

plus grande implication des stagiaires

Autres suggestions: .....

.....



# QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE

(réservé aux organismes de formation et agents de développement local)

Merci de remplir ce questionnaire avec attention.

INITULÉ DU STAGE .....

La formation, de votre point de vue, a-t-elle permis de concrétiser le projet de développement?  OUI  NON

## IMPACT ECONOMIQUE DE LA MISE EN PLACE DU PROJET

Le projet a abouti à:

- une création d'emploi(s)  directement  indirectement  
 une consolidation d'emploi(s) (précisez le nombre) .....  
 une consolidation d'entreprise(s)  une consolidation d'exploitation(s) agricole(s)  
 une création d'entreprise (s)  une création d'association(s) ou d'exploitation(s)

Secteur d'activité de l'entreprise ou de l'association créée:

- agriculture  tourisme  agro-alimentaire  agro-tourisme  
 industrie  artisanat  commerce  services

nom et adresse .....

et éventuellement les projets (extensions, embauches, etc.) .....

Précisez éventuellement d'autres effets sur le développement économique du territoire:

- création de revenus supplémentaires  
 création ou structuration d'une filière d'activité ou d'un réseau de producteurs  
 maintien ou amélioration des équipements publics ou privés, services, commerces  
 hausse de la fréquentation touristique  
 fixation de la population et revitalisation de l'espace rural  
 valorisation et promotion de l'image du territoire  
 autres conséquences (précisez)

Au cours de la mise en place du projet, à la suite de la formation, le porteur de projet a-t-il reçu un soutien technique?

- ADEPFO  Groupe de pilotage  Organisme de formation  Elus  
 Administration (précisez) .....  
 Structure locale de développement (précisez) .....

Chambres consulaires:  Chambre de Commerce et d'Industrie  Chambre d'Agriculture  Chambre de Métiers

Autres soutiens (précisez) .....

Si le projet n'a pas abouti, quelle en est la raison?

- programme inadapté  sélection imparfaite du (ou des) stagiaire(s)  autres raisons (précisez)

N° de téléphone où vous joindre en cas de renseignements complémentaires .....



# QUESTIONNAIRE STAGIAIRE

(Article 6 de la convention)

INITIULÉ DU STAGE .....

Date de début: ..... Date de fin: .....

Nom du responsable de la formation: .....

Nom, prénom: .....

Age: .....

Adresse: .....

Commune: ..... Département : .....

Téléphone: .....

## VOTRE SITUATION D'EMPLOI ACTUELLE

Votre situation actuelle .....

### Votre secteur professionnel

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> demandeur d'emploi n'ayant jamais travaillé        | <input type="checkbox"/> agriculteur et activités annexes                  |
| <input type="checkbox"/> demandeur d'emploi ayant déjà travaillé            | <input type="checkbox"/> exploitation forestière, filière bois             |
| <input type="checkbox"/> agriculteur  | <input type="checkbox"/> tourisme et animation touristique                 |
| <input type="checkbox"/> aide familiale                                     | <input type="checkbox"/> artisanat, petite industrie                       |
| <input type="checkbox"/> cadre  | <input type="checkbox"/> commerce  |
| <input type="checkbox"/> agent du service public, fonctionnaire             | <input type="checkbox"/> services  |
| <input type="checkbox"/> conjoint d'agriculteur, d'artisan ou de commerçant | <input type="checkbox"/> élu, agent de développement, membre d'association |
| <input type="checkbox"/> étudiant, apprenti ou stagiaire                    | <input type="checkbox"/> sans profession                                   |
| <input type="checkbox"/> autres à préciser                                  |  |

## LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT

Le projet de développement dans lequel vous êtes impliqué ou auquel vous êtes associé a pour objectif(s):

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> création d'emploi(s)                       | <input type="checkbox"/> consolidation d'emploi(s) | <input type="checkbox"/> création d'entreprise(s)                             |
| <input type="checkbox"/> consolidation d'entreprise(s) existante(s) |  | <input type="checkbox"/> valorisation / transformation de productions locales |

## LA FORMATION

### Appréciation globale

La formation que vous venez de suivre a-t-elle correspondu à ce que vous attendiez?  OUI  NON

A-t-elle modifié le projet de développement dans:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> son objectif initial | <input type="checkbox"/> le calendrier de réalisation du projet |
|---|---|

Sur quels points formulez-vous des critiques? .....



**Durée globale (rayez la mention inutile)**

**théorique:** insuffisante / trop longue

**pratique:** insuffisante / trop longue

**Rythme / périodicité inadapté(e)**

Précisez dans quelle partie de la formation:

- intervenants  sur les lieux de la future activité  sur le terrain .....  
 travail sur le projet de développement  travail en groupe  formation-action

**Nombre d'intervenants:** trop nombreux / insuffisants

**Sélection des intervenants**

- par rapport au projet de développement  compétence pédagogique

**Sujets traités par rapport au projet** .....

**Estimez-vous avoir besoin d'une formation complémentaire?**  OUI  NON

**Précisez en quel domaine:**

- approfondir certains sujets abordés pendant la formation  traiter de sujets plus adaptés à mes besoins  
 mettre en place le projet de développement  mettre en pratique les connaissances acquises  
 autres (précisez): .....

**L'action de formation est aujourd'hui terminée. Souhaitez-vous garder le contact avec l'ADEPFO?**  OUI  NON

**Souhaitez-vous recevoir "OBJECTIF", journal de l'ADEPFO?**  OUI  NON

**Le groupe de pilotage**

**Avez-vous été associé à l'action du groupe de pilotage:**  OUI  NON

**Comment?**  contact avant la formation  contact pendant la formation

**Quel rôle le groupe de pilotage a-t-il joué dans la définition de votre projet de développement?**

- aucun rôle  un rôle limité  un rôle important

**Précisez éventuellement l'aide apportée:** .....  
.....  
.....

**A votre avis, faut-il renforcer l'action du groupe de pilotage?**  OUI  NON

**Si oui, comment?**

- composition élargie  contacts plus fréquents avec les stagiaires  
 présence effective durant la formation  plus grand nombre de réunions  
 contact maintenu après la formation; dans la phase de réalisation du projet de développement

# QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE

(les renseignements qui suivent sont à compléter par le porteur de projet)

*Merci de remplir ce questionnaire avec attention.*

INTITULÉ DU STAGE .....

Date du début de la formation: .....

Organisme de formation: .....

La formation à laquelle vous avez participé vous a-t-elle permis de concrétiser votre projet?  OUI  NON

## CONSÉQUENCES DE LA FORMATION SUR VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE

Changement de statut. Précisez .....

(exemple: de demandeur d'emploi, vous êtes devenu salarié, ou chef d'entreprise ou d'exploitation)

- Augmentation du revenu personnel ou familial  Diversification de votre activité  
 Création d'une entreprise ou d'une exploitation (voir au dos)

## IMPACT ECONOMIQUE DE LA MISE EN PLACE DU PROJET

**Le projet a abouti à:**

- une création d'emploi(s)  *directement*  *indirectement*  
 une consolidation d'emploi(s) (précisez le nombre) .....  
 une consolidation d'entreprise(s)  une consolidation d'exploitation(s) agricole(s)  
 une création d'entreprise(s)  une création d'association(s) ou d'exploitation(s)

**Secteur d'activité de l'entreprise ou de l'association créée:**

- agriculture  tourisme  agro-alimentaire  agro-tourisme  
 industrie  artisanat  commerce  services

nom et adresse .....

et éventuellement les projets (extensions, embauches, etc.) .....

**Précisez éventuellement d'autres effets sur le développement économique du territoire:**

- création ou structuration d'une filière d'activité ou d'un réseau de producteurs  
 maintien ou amélioration des équipements publics ou privés, services, commerces  
 hausse de la fréquentation touristique  
 fixation de la population et revitalisation de l'espace rural  
 valorisation et promotion de l'image du territoire  
 autres conséquences (précisez)

**Au cours de la mise en place du projet, à la suite de la formation, le porteur de projet a-t-il reçu un soutien technique?**

- ADEPFO  Groupe de pilotage  Organisme de formation  Elus  
 Administration (précisez) .....  
 Structure locale de développement (précisez) .....

Chambres consulaires:  Chambre de Commerce et d'Industrie  Chambre d'Agriculture  Chambre de Métiers

Autres soutiens (précisez) .....

**Si, de votre point de vue, la formation ne s'est pas déroulée comme vous l'aviez souhaité et n'a pas permis la réalisation du projet initial, quelle en est la raison?**

- durée insuffisante
- contenu de la formation

autres raisons (précisez) .....

.....

## E9

# LA FORMATION EN ACCOMPAGNEMENT D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES OBJECTIFS POSSIBLES D'UNE POLITIQUE LOCALE DE FORMATION

Le tableau ci-dessous tente de synthétiser, en fonction des différentes étapes du développement et des cibles prioritaires potentielles, les objectifs possibles d'une politique territoriale de formation.

Les diverses étapes du développement		Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Objectifs communs pour toutes les étapes
Publics visés et fonctions		Situer Mobiliser Faire naître	Réfléchir Analyser Proposer	Valider Monter Programmer	Réaliser Suivre Evaluer	
<b>Les élus</b>	<i>Maîtriser Choisir Décider</i>	Sensibilisation	Réflexion collective – Prospective sur l'avenir du territoire	Aide à la décision	Aide au suivi et gestion des compétences	Stratégie de développement et gestion des compétences
<b>Les principaux "leaders" locaux</b>	<i>Porter Impulser Assister Conduire</i>	Modéliser Informier	Capacité d'analyse	Rudiments économiques	Aide au suivi et à l'évaluation	Culture d'entreprise et connaissance des acteurs. Management territorial
<b>L'assistance technique</b>	<i>Animer Transmettre Relancer Recentrer Organiser</i>	Capacité de diagnostic et d'analyse stratégique		Analyse économique, analyse de projet	Maîtrise des procédures et de l'évaluation	Management territorial
<b>Les institutions</b>	<i>Apporter des moyens Appuyer Instruire</i>		Connaissance et pratique du développement		Appropriation de la démarche	Sensibilisation / Implication dans les démarches locales
<b>La population</b>	<i>Réfléchir Proposer Accompagner</i>	Donner la parole	Prise de conscience de son rôle dans le développement		Appropriation du travail accompli	Sensibilisation Formation-action
<b>Les porteurs de projets individuels et collectifs</b>	<i>S'engager Réaliser Gérer Anticiper Faire un chiffre d'affaires</i>	Motiver	Analyse de projet Pratique de travail en commun	Professionnaliser	Installer	Formation professionnelle qualifiante Formation entrepreneuriale
<b>Publics regroupés</b>	<i>Impliquer – coopérer</i>	Préformation Information	Aide au diagnostic	Participation à la réflexion collective	Participation aux projets Appropriation /évaluation des projets	Créativité et relance de la dynamique