



CAR | Comité scientifique



C/6

## Formations

« Ambassadeurs / Guides  
du terroir / territoire »



**LEADER+**

# Réseau Réseau Leader+ en Wallonie Leader+ en Wallonie

Projet co-financé par l'Union européenne (FEOGA)

et la Région wallonne



**Leader+ en Wallonie :**  
**Formations « Ambassadeurs/Guides du terroir/territoire »**

**Auteurs :**

**Christine Partoune (Université de Liège, Laboratoire de Méthodologie de Géographie)**  
**Daniel Burnotte (Cellule d'animation Leader Wallonie – [Tr@me](#) SCRL)**

**Juin 2008**

**Réalisé dans le cadre de la capitalisation des bonnes pratiques du Réseau Leader+  
Wallonie**

## Table des matières

1. Contexte
2. Objectifs de cette fiche
3. Description comparative de trois dispositifs de formation
4. Analyse réflexive et recommandations

### **1. Contexte d'émergence des dispositifs de formation « Guides/Ambassadeurs du Territoire/Terroir »**

La convention cadre (2005) du Conseil de l'Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société *met en exergue la valeur et le potentiel du patrimoine culturel bien géré en tant que ressource de développement durable et de qualité de la vie dans une société en constante évolution. Elle insiste sur « l'implication de chacun dans la gestion du Patrimoine et reconnaît la nécessité de placer la personne et les valeurs humaines au centre du concept élargi et transversal du patrimoine culturel ».*

#### **La notion de patrimoine recouvre :**

- **tous les patrimoines culturels en Europe constituant dans leur ensemble une source partagée de mémoire, de compréhension, d'identité, de cohésion et de créativité ; ...**
- **les idéaux, les principes et les valeurs, issus de l'expérience des progrès et des conflits passés, qui favorisent le développement d'une société de paix et de stabilité fondée sur le respect des droits de l'homme, de la démocratie et de l'Etat de droit.**

Cette notion de patrimoine ne se limite pas à sa composante matérielle (architecture monumentale, habitats vernaculaires, vestiges historiques ou archéologiques, oeuvres d'art, objets anciens) mais englobe aussi le savoir-faire populaire (artisanat né des matériaux locaux) et le patrimoine naturel (diversité des milieux naturels, faune et flore remarquables ou endémiques).

C'est un « *ensemble de ressources héritées du passé que des personnes considèrent, par delà le régime de propriété des biens, comme un reflet et une expression de leurs valeurs, croyances, savoirs et traditions en continuelle évolution* ».

Dans le cadre de cette convention, les parties s'engagent entre autres à *valoriser ce patrimoine culturel à travers son identification, son étude, son interprétation, sa protection, sa conservation et sa présentation.*

L'UNESCO insiste aussi, dans sa convention du 17 octobre 2003 sur la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, sur la prise de mesures pour assurer la viabilité du patrimoine et encourager à coopérer à l'échelle régionale et internationale, notamment par l'échange de bonnes pratiques.

La valorisation du patrimoine a donc bien toute sa place dans les programmes Leader.

Ainsi, lorsque, dans Leader+, on met l'accent sur la valorisation du patrimoine collectif comme levier de développement, ce dernier constitue un maillon de premier ordre liant un passé fortement enraciné dans l'histoire à un présent à partir duquel s'ouvre le futur.

De plus, le maintien et la valorisation du patrimoine sont des facteurs de cohésion sociale et d'appropriation par les habitants des ressources naturelles, historiques et culturelles du territoire.

Cependant, la valorisation du patrimoine passe par l'interprétation et nécessite de mettre au point de nouveaux outils, notamment d'information, au service de cet objectif. Cela suppose la formation, l'expérimentation et l'implication des « ressources humaines » du territoire. Certains GAL ont engagé leurs ressources dans cette voie.

## 2. Objectifs de cette fiche

L'objectif général de la démarche de capitalisation au sein du programme Leader + est d'identifier les projets potentiellement innovants et capitalisables, de les analyser et de les accompagner par une mise en réseau.

Depuis quelques années, des « formations » intitulées « Guides » ou « Ambassadeurs » du « Territoire/Terroir » se multiplient, organisées tant par des acteurs impliqués dans Leader + que par d'autres acteurs du développement rural ou touristique de Wallonie (Syndicats d'initiative, Maisons du Tourisme, par exemples). Divers organismes de formation sont également concernés (Centre de compétence du Forem, IFAPME, ..).



Burdinne (GAL Burdinale-Mehaigne)

En effet, plusieurs GAL ont intégré la valorisation du patrimoine et des ressources naturelles dans leur Plan de Développement Stratégique, mais il manquait localement des personnes capables d'assurer ces fonctions, d'où la nécessité de mettre en place des formations. Les GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne, Burdinale-Mehaigne, Entre-Sambre-et-Meuse et Pays d'Anlier ont exprimé une demande d'appui à leur démarche, à la fois sur le plan institutionnel et sur le plan méthodologique.

**Sur le plan institutionnel**, se pose la question du statut et de la reconnaissance des personnes qui suivent ces formations. Une circulaire du Commissariat général au Tourisme a permis une première clarification par la définition d'une catégorisation, mais c'est insuffisant. Le travail de capitalisation sur les formations devrait permettre de poursuivre une discussion avec le Commissariat Général au Tourisme (CGT) sur cette question.

**Sur le plan méthodologique**, il est intéressant de valoriser le travail de définition de dispositifs de formation réalisé par les GAL et d'en évaluer les résultats. Il est également apparu intéressant d'interroger le processus même de conception de ces dispositifs, afin d'en cerner les atouts mais aussi les faiblesses et les limites.

Dès lors, les objectifs spécifiques qui ont été établis pour cette fiche sont les suivants :

- Décrire le processus de conception des différents dispositifs de formation ;
- Décrire les dispositifs de formations (contexte, programme, encadrement, promotion, méthodologie, évaluation des participants) ;
- Rendre compte d'une synthèse de l'analyse réflexive portée par les agents techniques des GAL concernés ;

- Faire part des recommandations émergentes sous la forme d'une fiche technique de synthèse. Celle-ci est jointe en annexe à ce document.
- Faire le point sur le contexte institutionnel actuel au sein duquel pourrait s'inscrire un projet de formation ayant une visée d'insertion socioprofessionnelle.

### 3. Description comparative des trois dispositifs de formation analysés

Intitulé de la formation	Ambassadeurs du terroir	Guides du terroir	Guides territoriaux
<b>Gal(s) organisateur(s)</b>	Entre Sambre et Meuse (chef de file) - Culturalité - Burdinale-Mehaigne (Belgique) Nive Adour Ursuya (France)	Pays d'Anlier, de la Sûre et de l'Attert (Belgique)	Beau Canton (Belgique) – chef de file. Moselle Sud (France)
<b>Contexte</b>	Projet de coopération interGAL et transnationale	Projet local	Projet de coopération transnationale
<b>Public-cible (en dehors du fait que la formation s'adresse à tous ceux qui souhaitent renforcer leurs connaissances du territoire ou devenir actif dans le tourisme rural (propriétaire d'hébergement, animateurs, historiens, pensionnés, demandeur d'emploi, ...)).</b>	Non ciblé, à l'exception d'être habitant d'une commune des GAL.  La formation est destinée à tous ceux qui souhaitent renforcer leurs connaissances dans le domaine du tourisme rural ou devenir actif dans ce domaine (propriétaire d'hébergement, animateurs, historiens, pensionnés, demandeur d'emploi, ...).	Femmes et jeunes sans emploi, habitants les communes du GAL. Eventuellement, connaissance des langues.	Personnes ayant déjà des acquis dans la connaissance du territoire ou une expérience dans le domaine touristique ou culturel, habitants les communes des GAL et/ou dont l'activité peut y avoir un impact, professionnel ou associatif, sur le secteur touristique et culturel.
<b>Objectifs, par ordre de priorité</b> - A : insertion socioprofessionnelle - B : éducation permanente - C : développement local	Répondre à une demande d'accompagnement sur le territoire émanant des acteurs touristiques (même si pas de rémunération car pas de statut de guide)  Faire émerger des groupes de personnes ressources désirant s'impliquer sur leur territoire de vie, soit en y développant un projet individuel ou collectif, soit en acquérant tout simplement des connaissances plus approfondies sur le territoire.	C : - Répondre à la demande de guides touristiques des SI : disposer de 90 guides potentiels, non spécialisés. - Elargir le partenariat entre opérateurs touristiques locaux. - Créer un partenariat entre le réseau de guides et le réseau des opérateurs touristiques de manière à centraliser la demande d'encadrement de visites et à mieux coordonner l'offre des services « guides ». - Améliorer la qualité et l'offre en produits de découverte du patrimoine historique, culturel, architectural, naturel...	C : - Créer un pool de 20 formateurs, disponibles pour d'autres interventions. - Disposer d'un fond documentaire. - Augmenter le potentiel du GAL en termes d'attractivité touristique.

		A : - Créer des emplois (temps partiel), augmenter les compétences et améliorer le niveau de vie (activité d'appoint) des jeunes et des femmes sans emploi.	
<b>Opérateur de formation</b> <b>Coût pour le GAL</b>	Forem Formation – Cellule tourisme.	IFAPME Demande 200 € par participant + 50€ par expert	GRETA pour la France IFAPME pour la Belgique - apporte 1080 € de subsides.
<b>Coût pour les participants</b>	40 à 80 € sauf demandeurs d'emploi	PAF 100 euros	Gratuit, à l'exception des frais de déplacement jusqu'au lieu de formation (sauf dépl. transnationaux), de logement et de repas.
<b>Autres collaborations</b>	Maisons du tourisme Parc Naturel Offices du tourisme Syndicats d'initiative	Experts locaux pour certains cours théoriques. Guides bénévoles des SI pour les visites de terrain.	Experts désignés en commun par les 2 GAL.
<b>Durée</b>	100h	92h	205h
<b>Structuration temporelle</b>	15 journées entières, en semaine	Chaque semaine, de février à juin. 50h de cours théoriques en soirée (18h- ...), 1x/semaine (3 ou 4h). 42h de sorties de terrain le samedi (6 ou 7h).	2 lundis par mois, toute l'année. 100h « module de base » (50 dans chaque GAL) 25h au choix, parmi 14 journées « modules spécifiques » - 7 dans chaque GAL. 80h de stage
<b>Lieux</b>	Dans chaque Gal.	Bastogne et environs.	En Moselle et en Gaume, à part égale.
<b>Méthodologie</b>	Exposés pour les séances théoriques. Sorties sur le terrain (3 journées) Travail individuel.	Exposés pour les cours théoriques. Exposés et exercices pratiques pour les journées sur le terrain.	Exposés.
<b>Définition du programme</b>	Défini en commun par les GAL : - La découverte des ressources et richesses des communes (folklore, paysages, patrimoine, histoire, produits locaux). - La rencontre de différentes personnes ressources. - Des visites de terrain. - L'initiation aux techniques de base d'accueil et du guidage touristique. - La découverte des attentes du touriste. Des échanges avec d'autres participants en Wallonie et en France.	Définition des thématiques avec un groupe de travail composé des SI, des Cercles d'histoire, de la Maison du tourisme et des membres du Conseil d'administration. Définition des contenus avec l'IFAPME.	Sélection des modules par les GAL en fonction des demandes des participants, sur base d'un éventail de propositions requises auprès d'intervenants potentiellement intéressants.
<b>Evaluation des participants</b>	Evaluation formelle par le Forem. Présentation par chaque participant d'un projet individuel ou collectif.	Examen individuel, devant un jury : présentation du programme d'une journée de visite sur une des communes du GAL, tirée au sort le jour de l'examen.	Pas d'évaluation proprement dite. Production finale par groupes de 4 : organiser une visite du territoire pour les stagiaires de l'autre GAL.

<b>Promotion (supports et medias)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flyers déposé dans les commerces, à la maison communale et dans les maisons du tourisme – envoyé par mail – téléchargeable sur les sites internet des GAL + ceux des maisons du tourisme.</li> <li>- Affiches.</li> <li>- Encarts dans les journaux « toutes boîtes » et communiqué de presse donnant lieu à des entrefilets ; articles dans les revues communales.</li> <li>- Power Point présenté lors d'une réunion d'information dans chaque Gal.</li> </ul>		
<b>Nombre de participants par session</b>	16 à 18	15	10 dans chaque GAL.
<b>Attestation</b>	Certificat de participation.	Brevet.	Certificat de participation.
<b>Nombre de sessions organisées</b>	1	6	1
<b>Suivi des stagiaires</b>	Intégration de certains projets des stagiaires dans le programme d'un GAL.	Aide à la constitution d'une asbl	Aucun suivi n'est prévu.



## **4. Analyse réflexive et recommandations**

Les différents projets de formation étaient tous « une première » pour les GAL qui les ont mis en œuvre. Sans surprise, leur analyse a donc révélé un certain nombre de lacunes dans la préparation et dans la gestion du projet, eu égard à la non expérience des agents techniques des GAL en la matière. En effet, toute une série de questions, auxquelles il convient de répondre avant de se lancer dans un tel projet, ne leur étaient pas venues à l'esprit. Ces questions sont réunies ci-dessous, sous la forme d'un vade-mecum, et développées plus loin.

### **1. A propos de la vision de la formation et du public visé**

- Quel est, pour nous, le sens du mot « formation » ?
- Quel est le sens du mot « formation » pour différentes instances subsidiaires (pour la Région wallonne, qui a pour objectif l'insertion socioprofessionnelle ; pour la Communauté française, qui a pour objectif l'éducation permanente ; pour le programme Leader, qui a pour objectif le développement du milieu rural) ?
- Quelle est la politique de la formation qui correspond le mieux aux objectifs Leader que nous nous sommes fixés ?
- Quel est le fil rouge du programme de formation ?
- En fonction des objectifs du projet, n'est-il pas utile de cibler le public ?
- Si oui, quel est notre public-cible ?

### **2. A propos de l'intitulé de la formation**

- Nous sommes-nous mis explicitement d'accord sur le sens que nous donnons aux termes choisis : Guide/ambassadeur ; Terroir/territoire ?
- Les termes choisis n'ont-ils pas déjà une signification socioculturellement établie par ailleurs, auprès d'une série d'instances concernées par notre projet (Région wallonne, Commissariat général au Tourisme, Union européenne, programme Leader) ?
- Dans quelle mesure ces visions coïncident-elles ? Sont-elles compatibles ?
- L'intitulé de la formation ne risque-t-il pas de leurrer les participants sur ce qui leur est offert ?

### **3. A propos du statut de la formation et de l'évaluation des participants**

- La formation aboutit-elle à la délivrance d'un document autre qu'une attestation de participation ? (certificat, brevet, diplôme)
- Délivrer un « certificat » ou un « brevet », est-ce la même chose ?
- L'obtention de ce certificat ou de ce brevet est-il sanctionné par la réussite d'une évaluation « certificative » ?
- Une évaluation formative est-elle prévue dans le cursus ?
- Comment ces différentes formes d'évaluation vont-elles être mises en place ? Sur base de quels critères l'évaluation sera-t-elle conduite ? Par qui ?

### **4. A propos de la sélection des participants et des débouchés**

- Sur base de quels critères allons-nous procéder à la sélection des candidats ?
- Qui va opérer cette sélection ?
- Quel sera le statut des participants qui auront suivi la formation ?
- A l'issue de la formation, une intégration des participants à des projets Leader est-elle prévue ?

### **5. A propos des contrats de partenariat**

- Quelles sont les compétences attendues des formateurs ?
- Comment sélectionner un opérateur de formation ?
- Comment rédiger un contrat avec un opérateur de formation ? Quelles questions convient-il de clarifier absolument au préalable ?

- Quelles sont les responsabilités de chacun ? Quelle est la place de chacun ? Qui est en contact avec les participants ?...
- Comment évaluer le travail accompli par les formateurs ?

#### 4.1. A propos de la vision de la formation

Concevoir un projet de formation, c'est poser un acte politique. C'est intervenir, consciemment ou pas, sur une scène aux enjeux multiples. Il importe de se situer par rapport à certains de ces enjeux. Quelques *questions* sont mises en débat.

La grille de lecture ci-dessous, quoique grossière, devrait apporter quelques balises pour traiter cette question.

Optique politique	Enjeux
Insertion socio-professionnelle	Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi, surtout faiblement scolarisés et améliorer la qualification des jeunes dans le cadre de la formation en alternance.
Education permanente	Contribuer à l'appropriation du territoire par le public-cible et l'aider à développer des projets culturels.
Développement local	Contribuer à la création d'emplois sur le territoire du GAL. Permettre aux travailleurs d'améliorer leurs compétences professionnelles et d'adapter leurs qualifications professionnelles aux besoins des entreprises.

Ces optiques ne s'opposent pas nécessairement entre elles. Par exemple, *des orientations centrées sur des objectifs d'insertion (jeunes et demandeurs d'emploi) ou de reconversion professionnelle (travailleurs) ou encore de maintien sur le marché de l'emploi peuvent être compatibles avec des objectifs de développement local ou régional (e. a. mise en place ou renforcement de services touristiques à destination de populations) sur base d'une identification pertinente de besoins peu ou mal rencontrés (voir e. a. les formations dans les métiers en pénurie de main d'œuvre).*

Mais elles peuvent aussi être contradictoires, il faut en avoir conscience.

Dès lors, le choix de l'optique poursuivie, ou à tout le moins une hiérarchisation des optiques, devrait avoir des conséquences sur d'autres choix, pour que le projet puisse avoir une certaine cohérence, comme :

- la clarification des objectifs poursuivis ;
- le choix d'un opérateur de formation ;
- l'établissement du cahier des charges de la formation sur le plan pédagogique et méthodologique ;
- la promotion de la formation ;
- le suivi ou non des participants après la formation,...

De plus, ces différentes optiques ne reposent pas sur une même philosophie de la formation.

### **Optique « insertion socio-professionnelle »**

Choisir prioritairement l'optique « insertion socio-professionnelle », c'est se situer principalement<sup>1</sup>, sans en avoir la reconnaissance, comme un « organisme d'insertion socio-professionnelle » (OISP), qui sont agréés et subventionnés par la Région wallonne.

Objectif : aider les personnes à trouver un emploi.

Public-cible : les demandeurs d'emploi inoccupés, inscrits au Forem, sans certificat d'études secondaire – les demandeurs d'emploi inoccupés depuis au moins 2 ans, ou réintégrant le monde du travail après 3 ans d'inactivité professionnelle – les étrangers séjournant légalement en Belgique.

Peuvent devenir un OISP : les ASBL et les CPAS.

Question : S'inscrire dans cette optique, en tant que GAL organisateur de formation, ne signifie-t-il pas de viser un public défavorisé et, à tout le moins, de travailler en partenariat avec des organismes susceptibles d'accueillir les participants en tant que stagiaires, avec perspectives d'embauche éventuelle ?

S'inscrire dans cette perspective signifierait d'avoir un contrat clair avec le Forem, chargé administrativement des demandeurs d'emploi.

Le programme de formation doit établir clairement la qualification ou les compétences (générale, sociale ou relationnelle, théorique ou pédagogique) visées par une formation en relation avec l'exercice d'une activité ou d'un métier.

Risque : dans cette optique, la question des trajectoires individuelles est centrale ; celle du type de développement, et en particulier du type de tourisme que l'on veut globalement promouvoir, passe au second plan.

### **Optique « éducation permanente »**

L'optique « éducation permanente » est toute différente. Elle relève des compétences de la Communauté française.

Objectifs : par le biais de l'action culturelle, l'éducation permanente vise le développement de la vie associative et de l'éducation à la citoyenneté, ainsi que de la démocratie.

La méthodologie de formation doit correspondre à cette visée émancipatrice, permettant aux participants d'apprendre par et avec les autres, et les conduisant à développer un projet commun, au service de la collectivité (pédagogie du projet).

Question : S'inscrire dans cette optique, en tant que GAL organisateur de formation, n'est-ce pas s'orienter davantage vers la formation d'animateurs du territoire (y mettre une âme), plutôt que d'ambassadeurs ou de guides, où l'optique serait davantage centrée sur l'appropriation, l'entretien dynamique et le partage du patrimoine de leur territoire, par ses habitants ?

Risque : dans cette optique, c'est la dimension patrimoniale et associative qui est centrale ; la question des retombées économiques pour les individus ou le territoire passe au second plan.

### **Optique « développement local »**

L'optique « développement local » se situe moins au niveau des individus qu'au niveau d'une entité géographique déterminée, les communes, sur lesquelles il s'agit de créer des emplois, qu'ils soient ou non occupés par des habitants de la commune. C'est donc le développement du potentiel économique d'un territoire qui est l'objectif premier, en l'occurrence, le potentiel touristique du territoire

---

<sup>1</sup> L'insertion socioprofessionnelle s'appuie sur les OISP, les Entreprises de formation par le travail, les Entreprises d'Insertion, les initiatives d'économie sociales développées par les CPAS, Les couveuses d'entreprises ou encore, les missions régionales pour l'emploi.

du GAL. Cela passe par une évaluation des besoins au niveau des travailleurs d'améliorer leurs compétences professionnelles et d'adapter leurs qualifications professionnelles que des besoins des entreprises en amélioration des compétences des leurs travailleurs.

Dans cette optique, le terme d'*ambassadeurs* du territoire semble particulièrement convenir, puisqu'il s'agit en quelque sorte de bien le « vendre » aux « étrangers ».

*Question* : S'inscrire dans cette optique, en tant que GAL organisateur de formation, ne signifie-t-il pas d'abord de travailler en concertation avec les opérateurs touristiques locaux, afin de renforcer leur dynamisme, et de cibler, pour la formation, un public aux compétences déjà avérées, qu'il s'agit de renforcer pour être opérationnels le plus rapidement possible, même (ou si possible) bénévolement ?

*Risque* : dans cette optique, la question de la stratégie économique globale est centrale, tout comme celle d'un développement fondé sur les ressources locales ; l'accès d'un public défavorisé à des emplois correctement rémunérés risque de passer au second plan, tout comme la pression exercée sur le milieu.



GAL Culturalité

## 4.2. A propos de l'intitulé de la formation

### 4.2.1. Guide ou ambassadeur ? Terroir ou territoire ?

#### Guide ?

Avant de choisir une appellation qui touche à un métier ou à une fonction sociale, il vaut mieux se renseigner pour savoir si le terme a ou pas une signification officielle.

Depuis quelques mois, une procédure de reconnaissance administrative du titre de « guide touristique » par le Commissariat Général au Tourisme de la Région wallonne a été initiée. Elle est toujours en phase de test. Cette reconnaissance ne repose donc encore sur aucun texte de loi.

Une circulaire administrative précise les conditions d'accréditation, qui touchent à la formation, à

l'expérience et au champ d'activités.

En fonction des précisions données dans cette circulaire (voir ci-dessous), les GAL ne peuvent prétendre qu'à offrir un accès à la catégorie « **guide local ou thématique ou du terroir** », toutes les autres supposant une formation homologuée par la Communauté française ou son équivalent au niveau européen.

Tel que défini dans la circulaire, le guide touristique est : « Toute personne qui possède une qualification de guide touristique, et guide les visiteurs indigènes ou étrangers, dans la langue de leur choix, en interprétant le patrimoine naturel ou culturel. »

Le Commissariat général au Tourisme de la Région wallonne peut reconnaître la qualité de « guide touristique » à toute personne assurant le commentaire et la découverte de notre patrimoine.

Cinq catégories de guides sont précisées :

- **le « guide conférencier »** : titulaire d'un titre universitaire + formation à finalité « professionnalisante » (agrégation, ou Diplôme d'Etudes spécialisées (DES), ou diplôme de « guide touristique - guide régional », homologué par la Communauté française, ou d'un titre européen jugé équivalent, ou justifiant d'une expérience effective prestée dans les trois dernières années); \_
- **le « guide régional »** : titulaire d'un diplôme de « guide touristique - guide régional », homologué par la Communauté française, ou d'un titre européen jugé équivalent, ou justifiant d'une expérience effective prestée dans les trois dernières années, pour commenter les patrimoines culturels, naturels et industriels de l'ensemble de la Région wallonne ; \_
- **le « guide accompagnateur de randonnée »** : titulaire d'un diplôme de guide accompagnateur en randonnée, homologué par la Communauté française, ou d'un titre européen jugé équivalent ; \_
- **le « guide grand tourisme »** : titulaire d'un titre de « guide grand tourisme » homologué par la Communauté française, ou d'un titre européen jugé équivalent, ou justifiant d'une expérience effective prestée au cours des trois dernières années, de direction d'un groupe, en dehors du territoire de la région wallonne de langue française, lors d'une excursion, d'un voyage, et en assurant les commentaires sur les ressources rencontrées ; \_
- **le « guide local, thématique ou de terroir »** : la personne qui exerce son activité de guidage touristique dans un périmètre déterminé ou sur un thème bien défini.

Cette reconnaissance implique l'adhésion à un code de déontologie qui précise les obligations en termes d'accueil, de communication, de formation continue, de confidentialité et d'éthique commerciale. Elle confère aussi la possibilité, pour le Commissariat Général au Tourisme, de retirer la qualité de guide touristique, soit à son initiative, soit à la suite de plaintes formulées par des personnes physiques ou morales.

## Ambassadeur ?

Le terme « guide » a été délaissé par certains GAL au profit du terme « ambassadeur », très en vogue aujourd'hui.

Sur le plan sémantique, est-ce pertinent ?

Au sens figuré, un ambassadeur est une personne chargée d'un message ou d'une mission. Choisir ce terme, c'est donc laisser penser qu'il y a un message clair, que la mission est bien définie. Ce n'est pas à l'ambassadeur d'énoncer le message, ni de définir la mission.

Si c'est bien ce que l'on veut dire, alors il convient de pousser la logique jusqu'au bout et d'énoncer au départ une série de choses, comme par exemple : le type de tourisme que l'on veut promouvoir, l'image précise que l'on veut donner du territoire (et ce dont il faut peut-être s'abstenir de parler), les ressources que l'on souhaite valoriser, etc...

C'est une démarche qui peut s'avérer extrêmement porteuse, plutôt que de laisser « n'importe qui » s'emparer de ces questions. Mais « qui », justement ? Qui peut/doit décider de l'image à donner du territoire ? qui décide du type de tourisme à y promouvoir ? Au fond, à qui appartient le territoire du GAL, par définition commun ? Ou encore : à qui voulons-nous qu'il appartienne, dans les faits ?

Si la question est éludée, alors les réponses seront de toute manière distillées, en dehors de tout contrôle et de toute négociation, par les individus que les participants à la formation rencontreront : les

formateurs, les agents techniques des GAL, les personnes ressources invitées, les opérateurs touristiques, les élus, ...

Les participants se forgeront leur idée, et aucune cohésion ne ressortira de l'investissement consenti par les GAL, en termes d'image du territoire.

#### 4.2.2. Terroir ou territoire ?

Le terme « terroir » recèle sans doute davantage une composante affective que le terme « territoire ».

« Terroir » évoque « terrier », « terre », « tanière », « terreau » et « racines ». « Terroir » sent bon le fromage, le vin, le pain artisanal, la liqueur du pays, le paysage dont ils sont issus, aussi, avec ses champs, ses vergers et ses villages. Et ses visages, avec leurs contes, leurs légendes, leurs coutumes et leurs fêtes.

Le terroir est chaud, vivant, convivial, protecteur, matrice. Exclusif, aussi : il faut montrer patte blanche pour s'en réclamer. Néanmoins, « terroir » appelle un sourire, réveille un regard nostalgique, suscite un désir gourmand, ouvre la porte de l'imaginaire.

« Territoire » est plus solennel. Il a une connotation plus administrative, plus « militaire », même. Un territoire, on le borne, on le défend, on l'administre. Il appartient aux stratèges, aux historiens et aux géographes, alors que « terroir » appartient aux « folklores ». C'est un peu comme lorsqu'on juxtapose cosmographie et cosmologie...

Mais pour faire partie du territoire, c'est plus facile : il suffit d'être dûment enregistré !

Le choix d'un vocable n'est jamais innocent. Quel est celui qui facilitera l'intégration/l'acceptation des « nouveaux venus » ? Quel est le terme qui aura le plus d'effet rassembleur au niveau identitaire ?

La question mérite d'être placée au cœur de la formation, quelle que soit son appellation.

La question de l'identité territoriale. Car le territoire, c'est aussi une portion d'espace qui est constitutive de toute personne : l'espace nécessaire à chacun pour y trouver sécurité, refuge, subsistance, aire de jeux et... de reproduction (E. Hall).

Cette vision éthologique de l'espace a tendance à être oubliée aujourd'hui à l'heure de la déterritorialisation, permise et amplifiée à la fois par la voiture et par internet.

Le « terroir », et l'engouement dont il fait l'objet aujourd'hui, peut alors être vu comme le masque romantique du « territoire », dont les appels sont plus profonds, plus existentiels. Un lieu que l'on peut évoquer en se disant « c'est chez moi », « on m'y reconnaît », « on m'y salue par mon nom », « je peux y retrouver des connivences, des histoires communes, un patois, et cette impression indéfinissable, cette illusion, que nous avons respiré le même oxygène, que nous avons éprouvé les mêmes émotions, partagé les mêmes espoirs, les mêmes rêves, les mêmes déceptions,... ». Le besoin d'appartenance à un tel lieu est essentiel, lieu de vie avec ses règles sociales, ses coutumes, ses traditions, ses souvenirs, ses ressources et ses espaces connus qui confèrent un sentiment de sécurité.

Une formation incluant « terroir » ou « territoire » ne doit pas ignorer cette intrusion en terre sensible, au plus profond des êtres qui y ont vécu suffisamment. « Suffisamment » ne dépend pas du nombre des années, mais de l'intensité et de la rapidité de l'enracinement. Pour se sentir appartenir à cette terre, pour se sentir appartenir à la communauté qui y vit, qu'elle vous reconnaisse ce « droit » ou non.

#### Questions :

Dès lors, ces fameux « guides » ou « ambassadeurs », ou « animateurs », du « terroir » ou du « territoire », ne doivent-ils pas être rendus sensibles à cette dimension constitutive de tout être humain ?

N'y a-t-il pas des coins à garder « secrets », à réserver aux intimes ?

Quelle est la part du territoire qui peut être rendue publique sans offenser les habitants ?

Est-ce parce qu'un espace fait partie du « domaine public » qu'il peut être utilisé n'importe comment ? Quels sont les torts et les travers qui pourraient s'avérer dommageable ?

A qui appartient affectivement le territoire, et qui décide de son devenir ? Terroir et territoire sont intrinsèquement mêlés au cœur de la question.



Par leur fonction de « médiateur », les « guides/ambassadeurs » peuvent-ils/ne doivent-ils pas jouer un triple rôle d'interface, et notamment :

- permettre aux « locaux » de valoriser leur ancrage, de se rendre compte de la valeur de leur environnement, d'en transmettre le meilleur et de partager leur capacité à gérer la communauté locale avec toute leur créativité ;
- permettre aux « néos » de s'enraciner au mieux et d'enrichir la communauté de leurs idées, de leur énergie, de leurs projets;
- permettre aux « visiteurs », dans la mesure du possible et du souhaitable, de participer à la vie du village sans en compromettre l'essence même : permettre à chacun de se sentir appartenir à un lieu, à une communauté de personnes qui ont une identité propre.

### **4.3. A propos du statut de la formation et de l'évaluation des participants**

La question de la valeur du document délivré en fin de formation, qui peut contribuer à lui conférer un statut, doit être clarifiée dès le départ : attestation ? Certificat ? Brevet ? Diplôme ? Ces termes ne sont pas distingués de manière stricte. Le plus important, c'est que les conditions requises pour obtenir ces documents soient communiquées aux participants avant leur inscription à la formation et que leur reconnaissance éventuelle ou non par certains pouvoirs publics soit explicitement communiquée, au risque de leurrer les participants.

Du côté de la Région wallonne est mis en œuvre d'un dispositif de validation des compétences. L'objectif poursuivi par ce dispositif est de délivrer un titre légal à des adultes ayant acquis des compétences en dehors des circuits formels d'éducation et de formation (Décret du 13 novembre 2003 portant assentiment à l'accord de coopération du 24 juillet 2003 relatif à la validation des compétences dans le champ de la formation professionnelle continue, conclu entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française). Un tel dispositif pourrait être utilisé pour mettre en œuvre la reconnaissance de formation nouvelle dans le domaine touristique et déboucher à terme sur la délivrance d'un titre légal <sup>(2)</sup>. Actuellement, seul l'IFAPME délivre une attestation ou un brevet de formation qui peut avoir une valeur s'il est reconnu par le monde professionnel (e. a. fédérations professionnelles).

#### **4.3.1. L'attestation de présence**

Une attestation de présence engage la responsabilité de l'organisateur de formation. Il faut se poser la question des règles qui conduisent ou non à l'apposition d'une signature attestant de l'assiduité du participant à la formation.

Au minimum, il appartient à l'organisateur de formation de prévoir la manière dont les présences seront enregistrées (qui ? à quel moment ? sur quel support ? quid des arrivées tardives ou des départs anticipés ?).

En général, il est demandé à chaque participant de signer dans un registre de présences, contresigné par le(s) formateur(s).

Exemples de pratiques pour le document :

- soit l'attestation porte sur l'ensemble de la formation sans détailler les différentes séances, mais en précisant le nombre d'heures prévues et le taux de participation réel ; il convient alors de se mettre d'accord sur la façon de gérer les absences.
- Soit l'attestation détaille les différentes séances, en précisant le programme par demi-journée, et indique pour chacune d'elle si la personne était présente ou non.

Enfin, la formulation concernant les exigences de présence mérite d'être soignée également. Ainsi, participer « jusqu'au terme de la formation » ne signifie pas « participer à toutes les séances ». Ne jamais hésiter à soumettre un document à un candidat pour vérifier comment le texte est interprété.

---

<sup>2</sup> A cette fin, je vous invite à prendre contact avec M. A. KOCK, responsable du Consortium de Validation des Compétences (02/371.74.44).

### 4.3.2. Le certificat

Au sens premier, certificat et attestation ne sont pas distincts s'ils désignent simplement un écrit officiel ou dûment signé d'une personne compétente qui atteste un fait. On trouve donc des certificats qui ne sont rien d'autre que des attestations de présence.

Mais dans le domaine de la formation, on choisit en général le terme « certificat » pour désigner un document délivré à la fin d'une formation partielle ou d'un module d'un programme général qui suppose la participation assidue à tous les cours, mentionne la proportion exacte d'heures suivies et est sanctionné par une évaluation au terme du module, appelée « évaluation certificative ».

Cependant, on trouve aussi l'usage du terme « certificat » pour des diplômes, même officiels (CAP = certificat d'aptitude pédagogique).

### 4.3.3. Le brevet ou le diplôme

Synonymes de certificat, « brevet » et « diplôme » sont des termes qui semblent moins ambigus que « certificat » : ils évoquent plus nettement l'attestation de certaines connaissances ou compétences et ne sont délivrés qu'après la réalisation d'un programme complet. Même si aucune norme n'existe en la matière, le nombre total d'heures de formation devrait permettre d'apprécier si l'on peut se targuer de parler de brevet et de diplôme ou se contenter d'un certificat.

### 4.3.4. L'évaluation certificative

Si une évaluation certificative est organisée, toute une série de questions méritent d'être posées, que ne se posent en général pas des organisateurs de formation n'ayant pas de compétences pédagogiques. Néanmoins, parce que ces questions renvoient à des choix de visions pédagogiques de la formation, il est important que les organisateurs de la formation y accordent une grande importance au moment du recrutement des formateurs ou des opérateurs de formation et de la négociation du contrat de partenariat.

#### Liste de questions importantes concernant l'évaluation certificative

Sélection proposée par D. Leclercq et M. Poumay, syllabus du cours « Méthodes d'évaluation en grand groupe », 2007-2008, p. 3-22.

- L'évaluation certificative a-t-elle aussi une fonction formative ?
- Une évaluation devient formative si elle a pour objet « d'informer étudiant et professeur du degré de maîtrise atteint et si elle permet éventuellement de découvrir où et en quoi un étudiant éprouve des difficultés d'apprentissage, en vue de lui faire découvrir des stratégies qui lui permettent de progresser » (G. de Landsheere, 1979, p. 113).
- L'évaluation est-elle normative (classement sur une échelle, du meilleur au moins bon) ou critérielle (une liste de critères est établie, une note est donnée pour chaque critère) ?
- Les critères sont-ils communiqués ou non aux étudiants ?
- L'évaluation porte-t-elle sur l'acquisition de connaissances ? sur la maîtrise de savoir-faire ? sur l'acquisition de compétences (ex. maîtriser des tâches complexes, comme l'organisation d'une visite) ?
- L'évaluation porte-t-elle sur une production concrète ?
- L'évaluation est-t-elle individuelle ou de groupe ?
- Les résultats de l'évaluation sont-ils communiqués publiquement ou restent-ils confidentiels ?
- Qui sont les évaluateurs : les formateurs ? les employeurs potentiels ? des experts ? les étudiants ? un groupe composite ?
- L'évaluation a-t-elle lieu d'une manière ponctuelle ou est-elle continue, tout au long de la formation ?
- L'évaluation est-elle définitive ou améliorable ?
- L'évaluation est-elle standardisée (tout le monde reçoit les mêmes questions) ou adaptative (négociation avec l'étudiant, choix des questions, choix d'options,...)
- L'évaluation est-elle proche ou éloignée de la future situation professionnelle des participants ?



## 4.4. A propos de la sélection des participants et des débouchés

### 4.4.1. La sélection

Dans les trois dispositifs de formation expérimentés, l'hétérogénéité était très grande, que ce soit au niveau des préacquis, des statuts, des âges ou des besoins/motivations : des enseignants, des propriétaires de gîtes qui souhaitent organiser des balades, des pensionnés, des chômeurs, des personnes qui souhaitent mieux connaître la région mais pas nécessairement devenir guides,...

On l'a vu, en fonction du projet de formation du GAL et de la collaboration ou non avec des opérateurs touristiques, il peut être utile, voire nécessaire, de définir un profil attendu des participants ou au contraire d'accepter le tout venant, ce qui implique, pour les formateurs, d'être en mesure de gérer l'hétérogénéité des participants.

Une sélection peut aussi être exigée par un nombre d'inscrits supérieur au nombre de participants prévus.

Si une sélection des candidats est annoncée, il convient de respecter une certaine déontologie quant à la procédure de sélection et quant à la hiérarchie des critères de sélection.

En tout cas, rendre les choses transparentes pour chacun et informer les formateurs de la manière dont le tri a été effectué.

Concernant les informations demandées aux personnes qui s'inscrivent, il faut aussi être très clair sur celles qui président à une sélection et celles qui sont demandées « par simple curiosité » (à éviter.... !). Et que les critères de sélection aient du sens pour le projet du Gal (à tout le moins).

Par exemple : demander des informations sur la maîtrise des langues étrangères peut laisser croire que c'est un critère qui va jouer.

Rappelons que pour garantir le droit pour tous à se former tout au long de la vie, la Région wallonne a pris les mesures suivantes :

- Gratuité de la formation pour les demandeurs d'emploi et les travailleurs, à titre individuel.
- Octroi aux demandeurs d'emploi en formation d'une assurance, d'une prime de formation, du remboursement des frais de déplacement et de l'intervention dans les frais de crèche et de garde de leurs enfants (A.G.W. du 08 février 2003).
- Développement d'une offre de formation de proximité via des opérateurs locaux (associations et CPAS) à destination de personnes en difficultés ou faiblement scolarisés.
- Développement d'une offre de formation à distance via les Centres De Compétence dédiés au TIC.
- Mise en œuvre d'un dispositif de validation des compétences.

### 4.4.2. Les débouchés

Si une formation est organisée, elle autorise les participants à poser aux organisateurs la question des débouchés :

- les GAL vont-ils apporter une aide aux participants pour se structurer ?
- pour se faire connaître des opérateurs touristiques et du public-cible ?
- pour produire des outils ?
- pour obtenir un statut clair ?...

Dans un des projets expérimentés, la question des débouchés n'a pas été envisagée au départ ; dans un autre, elle a été programmée, tandis que le troisième s'est situé entre les deux.

- a) Une réponse apportée par un des GAL est d'aider au montage d'une association sans but lucratif (sur le territoire du Gal), à laquelle sont invités à se rallier tous les participants qui ont réussi une formation.

#### Questions :

- Est-il possible de saisir cette opportunité pour diffuser la philosophie des GAL, notamment via l'écriture des statuts ? Jusqu'où aller ?

- Ainsi, dans les statuts de l'asbl « Les guides du terroir Anlier, Sûre et Attert », il est indiqué comme objectif « promouvoir un tourisme de qualité ».
- Que veut-on dire par là ?
- Comment aider les participants à passer d'une dynamique individuelle à une dynamique collective ?
- N'est-il pas souhaitable de trouver d'autres formules de rémunération que le paiement direct des guides par les groupes, de la main à la main (à la fois pour les guides, mais aussi pour la réputation de la région) ? Cela vaut-il la peine de consacrer de l'énergie à cela, alors que les guides qui travaillent le mieux ont en moyenne une quinzaine de visites par an ?

Ces questions n'avaient jamais été abordées jusque là. Ces exemples nous montrent toute l'importance, lors de la conception d'un dispositif de formation à caractère professionnalisant, sur un territoire donné, d'intégrer, au delà des contenus « matières », une réflexion de fond sur les objectifs et sur le fonctionnement du groupe social que l'on est en train de créer.

Ainsi, la méthodologie de formation peut-elle ou non déjà mettre en place des habitudes de travail collaboratif. Ainsi, des conseils juridiques peuvent-ils être utilement sollicités auprès du Forem.

- b) Dans un des dispositifs de formation, il était demandé aux participants de concevoir un projet personnel de valorisation du patrimoine, sans autre balises. Il s'est avéré que certains projets entraient dans les objectifs du GAL, qui a pu contribuer à leur développement réel.

On ne peut évidemment que se réjouir de tels résultats, mais sur le plan pédagogique et institutionnel, c'est discutable. En effet, une distorsion de ce type entre les participants à une formation peut générer un sentiment d'injustice et de jalousie (« si on avait su... »), et s'avérer contre-productive dans la perspective de créer un esprit de groupe.

Mieux vaut annoncer la couleur dès le départ, soit en imposant des critères qualitatifs qui orientent la production de projets dans le sens du programme Leader, soit en informant les participants de la possibilité d'un soutien par le GAL si leur projet entre dans un cadre précis, sans en faire une contrainte au sein de la formation.

Dans un des GAL, un blog a été créé en marge de la formation, à l'usage des participants : [www.terroirgrandeurnature.eu](http://www.terroirgrandeurnature.eu).

#### **4.5. A propos des contrats de partenariat**

Dans les trois dispositifs de formation organisés par les GAL, la question des relations avec des partenaires s'est posée :

- partenariat entre GAL
- partenariat avec un opérateur de formation
- contrat avec des formateurs individuels.

Les points faibles qui sont systématiquement apparus portent sur trois domaines essentiels étroitement liés :

- l'évaluation des dispositifs de formation
- la vision de la formation et les compétences des formateurs ;
- les rôles respectifs des formateurs et des organisateurs dans la formation.

Dans les trois cas, l'évaluation des dispositifs de formation n'a pas pu être menée de manière satisfaisante, pour plusieurs raisons.

D'abord, aucun cahier des charges de la formation n'a été établi en dehors d'un programme de formation se résumant à des intitulés de contenus. Rien n'a été précisé ni sur le plan des finalités de la formation ni sur le plan méthodologique ; les compétences attendues des formateurs n'ont pas été clarifiées ; aucun fil rouge pédagogique n'a été dessiné.

Or, il convient dans une formation de porter une attention particulière au contenu (théorie et pratique) des modules de formation ou de stage et à leur intégration cohérente dans un programme. Le programme de formation doit établir clairement la qualification ou les compétences (générale, sociale

ou relationnelle, théorique ou pédagogique) visées par une formation en relation avec l'exercice d'une activité ou d'un métier.

Rappelons aussi que pour assurer une formation professionnelle de qualité par exemple, il y a lieu de définir clairement :

- Compétences requises (titres ou expériences utiles) des formateurs, accompagnateurs / tuteurs (stage) et du personnel d'encadrement.
- Définir une norme ou un taux d'encadrement minimum des personnes en formation, à titre indicatif il est de 1 personne d'encadrement (formateurs et accompagnateurs psychosociaux pour 6 apprenants dans les EFT. Ce taux doit être fonction de la nature des formations dispensées et du public en formation.
- de définir les pré-requis pour suivre la formation. L'opérateur de formation est tenu d'établir un contrat de formation avec la personne qui suit la formation (volet pédagogique : définition, durée et modalité de la formation et volet administratif : droits et avantages octroyés)<sup>(3)</sup>.

Cette situation est probablement imputable au fait que la pédagogie ne fait pas partie du domaine de compétences des agents techniques des GAL. Dès lors, on assiste, comme souvent dans pareil cas, à l'émergence d'une conception classique de la formation, de type académique, souvent en décalage, voire en rupture totale, avec le profil des participants à ce genre de formation. On assiste aussi à la mise en place d'un « modèle de guide » du même genre, classique, et, faut-il le dire, totalement désuet aux yeux des professionnels de l'animation, que ce soit dans le domaine de l'éducation relative à l'environnement ou au patrimoine : un modèle qui repose sur la croyance que c'est en donnant un maximum d'informations sur un objet (la nature, le patrimoine,...) que l'on amènera le public à s'y intéresser et à le respecter.

La critique sévère qui est faite ici repose sur l'analyse des programmes de formation, qui ont largement négligé la dimension pédagogique, l'ignorent totalement, parfois même la déconsidèrent explicitement.

Ensuite, et probablement pour les mêmes raisons, la question de l'évaluation n'a pas été convenablement traitée à l'amont, par défaut d'une vision claire des relations institutionnelles entre les acteurs en présence dans le domaine de la formation.

Pour faire bref, dans un dispositif de formation, il peut y avoir de trois à six types d'acteurs :

- le(s) commanditaire(s) de la formation (cela peut être les Maisons du tourisme, les SI, les CA des GAL, ... ) ;
- l'organisateur de la formation (ici, les GAL)
- l'opérateur de formation (Forem, IFAPME, ...)
- les formateurs
- les personnes ressources
- les participants

L'évaluation globale d'un dispositif de formation repose sur la confrontation des évaluations des différentes parties prenantes, *chacune menant la sienne pour son compte propre*, en fonction de ses besoins et de ses critères propres, et à sa manière :

- le souci du commanditaire, c'est d'évaluer le travail des GAL à la lumière des résultats produits en termes de qualité des guides formés ;
- l'organisateur évalue le travail de l'opérateur de formation et des formateurs, ainsi que son propre travail ;
- les formateurs évaluent leur propre travail ainsi que les relations avec l'organisateur de formation ;
- les participants évaluent les formateurs et les organisateurs de la formation.

Il appartient à chacun de se demander de quelle information il a besoin pour mener son évaluation et comment il va la recueillir. Ces éléments doivent faire partie du contrat entre organisateur de formation et formateurs/opérateur de formation, voire entre commanditaire et organisateur de formation. Certaines informations devront être recueillies avant, pendant et à l'issue de la formation, tandis que d'autres devront être recueillies a posteriori, une fois les participants mis en situation réelle de prise en charge de groupes, par exemple.

---

<sup>3</sup> Voir contrat du Forem F 70 bis.

L'écueil le plus fréquent, dans les dispositifs d'évaluation « sauvages », est de tout amalgamer dans un seul questionnaire que l'on demande aux participants de remplir. Et l'évaluation s'arrête là, sans être autrement mise en perspective.

Des malaises peuvent également surgir quand il n'est pas prévu d'évaluation interne aux parties, en dehors de la présence des autres acteurs. Par exemple, quand des GAL partenaires n'évaluent jamais en dehors de la présence des opérateurs de formation qu'ils ont chacun sollicités. On assiste alors à une évaluation muselée d'elle-même.

Dans les pratiques professionnelles en formation, l'usage veut que l'organisateur de formation produise deux questionnaires, l'un à destination des participants, l'autre à destination des formateurs. C'est la formule la plus pratique.

Quant aux formateurs, ils mènent en général une évaluation d'un autre type avec les participants, qui peut prendre toutes sortes de formes (verbale, gestuelle, graphique, ...) ; ils font également leur évaluation à l'interne.

Forts de ces informations, l'idéal est que les trois parties puissent mettre en commun leurs visions, dans une perspective diagnostique, afin d'améliorer les choses. On est alors véritablement dans un dispositif d'évaluation formative pour toutes les parties.

La clarification des rôles et des responsabilités de chacun au sein du dispositif de formation a également manqué dans certains projets.

Ce qui est souvent négligé, c'est de clarifier les responsabilités du commanditaire et de l'organisateur de formation, laissant la part belle aux formateurs ou aux opérateurs de formation, qui mènent le jeu comme ils l'entendent et font glisser la formation parfois loin des objectifs poursuivis.

Par ailleurs, dans l'espace/temps de la formation, ce sont bien les formateurs qui sont « maîtres du jeu », mais qui doivent avoir été cadrés par les organisateurs.

Si d'autres personnes sont présentes, comme par exemple des agents techniques des GAL, leur place doit être négociée clairement avec les formateurs, ainsi que leur rôle et les modalités d'interventions éventuelles de leur part, voire de participation aux activités.

Aux yeux des participants, la communication doit aussi être très claire à ce sujet : qui est là et pour quoi ?

## Fiche technique

### 10 étapes pour construire une formation du type « guide ou ambassadeur du territoire »

1. Repérer l'émergence d'un besoin
2. Vérifier la pertinence qu'une formation de ce type soit organisée par le GAL
3. Identifier les acteurs locaux susceptibles d'engager ou de promouvoir les guides et voir comment les associer au projet
4. Définir les objectifs généraux de la formation
5. Définir le public-cible de la formation
6. Dénommer la formation
7. Etablir un cahier des charges pour choisir un opérateur de formation
8. Négocier avec l'opérateur de formation : objectifs spécifiques, programme, organisation, méthodologie, moyens, modalités d'évaluation
9. Mettre au point une stratégie de promotion de la formation
10. Assurer le suivi de la formation

1.	<b>Repérer l'émergence d'un besoin</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Etre attentif aux différents signes qui pourraient manifester un besoin en formation de ce type.</li><li>○ Objectiver les fondements de la demande ou des besoins pressentis sur le territoire du GAL (par enquête auprès d'acteurs de plusieurs types).</li><li>○ Prendre appui sur les Comités subrégionaux de l'emploi</li><li>○ ..</li></ul>
2.	<b>Vérifier la pertinence qu'une formation de ce type soit organisée par le GAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Clarifier les finalités d'une telle formation et la situer dans le projet global du GAL :<ul style="list-style-type: none"><li>• insertion socioprofessionnelle (formation qualifiante ?)</li><li>• éducation permanente</li><li>• développement local</li></ul></li><li>○ Vérifier qu'il n'existe pas déjà des offres de formation répondant aux finalités définies, accessibles au public visé (promotion sociale, Communauté française, CRIE, ...)</li></ul>
3.	<b>Identifier les acteurs locaux susceptibles d'engager ou de promouvoir les guides (syndicats d'initiative, maisons du tourisme, ...) et voir comment les associer au projet :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- participation à la définition des objectifs généraux de la formation</li><li>- participation à la définition du public-cible</li><li>- participation à la recherche de personnes ressources</li><li>- intervention dans un temps de formation</li><li>- participation à l'évaluation des productions</li><li>- facilitation au démarrage et au développement des activités d'accompagnement de groupes</li><li>- ...</li></ul>

4.	<p><b>Définir les objectifs généraux de la formation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- profil de compétences transversales d'un guide/ambassadeur <ul style="list-style-type: none"> <li>o connaissance du terrain</li> <li>o compétences pédagogiques et didactiques</li> <li>o compétences relationnelles</li> <li>o responsabilités juridiques</li> <li>o ...</li> </ul> </li> <li>- objectifs spécifiques au programme Leader <ul style="list-style-type: none"> <li>o appropriation des visions Leader de concepts clés : territoire, développement local, développement durable, conscientisation citoyenne, participation citoyenne, patrimoine, identité, ...</li> <li>o connaissance et valorisation des ressources locales</li> <li>o transversalité communale</li> <li>o réseaux</li> <li>o ...</li> </ul> </li> </ul>
5.	<p><b>Définir le public-cible de la formation (en fonction des finalités poursuivies)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o prérequis</li> <li>o situation professionnelle (demandeur d'emploi – pensionné – actif – bénévole - ...)</li> <li>o motivations</li> <li>o perspectives de valorisation de la formation</li> <li>o procédure de sélection des candidats</li> <li>o ...</li> </ul>
6.	<p><b>Dénommer la formation en s'accordant sur la signification des termes choisis et en veillant à l'adéquation avec les ambitions poursuivies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o ambassadeur ? guide ? animateur ? médiateur ? ...</li> <li>o terroir ? territoire ?</li> <li>o nombre d'heures de formation</li> <li>o certification (attestation de présence – brevet – certificat reconnu par une instance régionale ou communautaire)</li> </ul>
7.	<p><b>Etablir un cahier des charges pour choisir un opérateur de formation ou des formateurs isolés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vision de la formation (isomorphisme – enseignement magistral – pédagogie active - socioconstructivisme)</li> <li>- compétences pédagogiques des formateurs</li> <li>- vision de l'éducation à ... (au patrimoine, à l'environnement, à la citoyenneté)</li> <li>- vision de l'évaluation (formative – certificative)</li> <li>- vision de la relation entre commanditaire et opérateur de formation</li> <li>- responsabilités attendues (formation – évaluation certificative – accompagnement professionnel – assistance administrative - ...)</li> <li>- enveloppe budgétaire</li> <li>- modalités contractuelles</li> </ul>
8.	<p><b>Négocier avec l'opérateur de formation, en veillant à la cohérence et à l'articulation de l'ensemble et à une répartition judicieuse et équilibrée des tâches entre opérateur et commanditaire : les objectifs spécifiques, le programme, l'organisation concrète, la méthodologie, les moyens de formation et les modalités d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les objectifs : pour chaque objectif général, définir des objectifs</li> </ul>

	<p>spécifiques réalistes et évaluables, compte tenu du profil des participants et des moyens impartis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le programme : fil conducteur - contenus (en intégrant éventuellement les demandes des participants) – activités – calendrier – horaire – contrat de formation avec les participants – place et rôle du commanditaire dans le dispositif.</li> <li>○ L'organisation : choix des lieux ; gestion de la logistique ; gestion des inscriptions et plus généralement des relations avec les participants, ...</li> <li>○ La méthodologie : veiller à la diversité des activités proposées, afin de couvrir les différents styles d'apprentissage (exposés – exercices – expérimentations – démonstrations - mises en situation – jeux de rôle – études de cas – analyse réflexive – projet – résolution de problèmes – stage – accompagnement individuel – exposés par les étudiants – travail en groupe – débat – visites de terrain – programme de lecture – micro-animation - ...)</li> <li>○ Les moyens : supports didactiques – supports mis à la disposition des participants – soutien des structures partenaires</li> <li>○ Les évaluations : clarifier ce qu'il convient d'évaluer (productions – processus – dispositif de formation – relations entre les acteurs...), distinguer les rôles et fonctions de chaque acteur (commanditaire – opérateur de formation – évaluateurs externes - ...), définir les modalités pratiques (outil(s) – moment(s) – mise en commun – analyse - conclusions).</li> </ul>
9.	<p><b>Mettre au point une stratégie de promotion de la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ supports</li> <li>○ canaux de diffusion</li> <li>○ suivi</li> <li>○ accueil des demandes d'information</li> </ul>
10.	<p><b>Assurer le suivi de la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ intervention(s) formelle(s) pour situer la formation dans le cadre du programme Leader</li> <li>○ contacts avec les formateurs et avec les participants</li> <li>○ présence éventuelle à certains moments en tant que coordinateur (à négocier avec les formateurs), surtout dans un dispositif où les formateurs sont indépendants les uns des autres, afin de faire le lien entre eux</li> <li>○ contacts éventuels avec les personnes-ressources</li> <li>○ suivi administratif (listes de présence, attestations de présence, certificat,...)</li> <li>○ soutien des participants pour concrétiser leurs projets au sein de la dynamique instillée par le GAL</li> <li>○ soutien des participants pour les aider à clarifier leur statut</li> <li>○ évaluation du partenariat avec l'opérateur de formation</li> <li>○ capitalisation</li> <li>○ ...</li> </ul>