



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA PÊCHE

---

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE

## RAPPORT FINAL

# BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGÉNIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION À L'INTERNATIONAL

*Alain MARAGNANI  
Marie-Suzanne RANGHEARD  
Jean-Louis TEISSET*

*Janvier 1999*

## PLAN

<b>RESUME</b>	2
<b>PREMIERE PARTIE - LES OBJECTIFS ET LA METHODOLOGIE</b>	6
1/ LA COMMANDE DE LA DGER	6
2/ LE CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	7
3/ LA DEFINITION DU CHAMP DE L'ETUDE	9
4/ LES CONCEPTS UTILISES DANS L'ETUDE	10
5/ LES HYPOTHESES DE TRAVAIL	13
6/ LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	14
7/ LES SERVICES ET ETABLISSEMENTS ENQUETES	15
<b>DEUXIEME PARTIE - LA RESSOURCE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION</b>	17
1/ GENERALITES SUR LA CONNAISSANCE DE LA RESSOURCE	17
2/ LA RESSOURCE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLES	19
3/ LA RESSOURCE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE ET VETERINAIRE	24
4/ LA RESSOURCE TRANSVERSALE	34
5/ LA RESSOURCE DANS LE RESEAU DES DELEGUES REGIONAUX INGENIERIE DE FORMATION	35
<b>TROISIEME PARTIE - LA DEMANDE INTERNATIONALE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION.</b>	37
1/ L'HYPOTHESE DE TRAVAIL	37
2/ LES EVOLUTIONS DU CONTEXTE INTERNATIONAL	37
3/ LA DEMANDE	40
4/ LES BESOINS DE FORMATION DANS LE DOMAINE AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE	45
5/ LE ROLE ET LA PLACE D'UN OPERATEUR INTERNATIONAL, LA SFERE	47
<b>QUATRIEME PARTIE - LE BILAN DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION</b>	49
1/ LE BILAN SUR LA RESSOURCE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	49
2/ LE BILAN SUR LA DEMANDE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	52
3/ LE BILAN GLOBAL EN REGARD DES HYPOTHESES.	55
<b>CINQUIEME PARTIE - LES RECOMMANDATIONS</b>	56
1/ LA PROFESSIONNALISATION ET L'EXPERTISE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	56
2/ LES RECOMMANDATIONS EN MATIERE D'ORGANISATION	61
3/ LES RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE FORMATION DES PERSONNELS	72
4/ LE PLAN D'ACTION POUR 1999	73
<b>ANNEXES</b>	
1/ LETTRE DE MISSION ET NOTE DE PRESENTATION DE LA DGER	1
2/ GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES	4
3/ LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	5
4/ CALENDRIER DES REUNIONS	12
5/ LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	13
6/ TABLEAU DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLES	16
7/ TABLEAU DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE	23

## RESUME

### LES OBJECTIFS.

L'étude, commandée par la sous-direction « Formation professionnelle continue, apprentissage, développement, animation rurale et coopération internationale », vise à :

1. effectuer un constat des activités internationales d'ingénierie des dispositifs de formation du système public d'enseignement agricole (établissements d'enseignement et niveaux administratifs concernés : DRAF-SRFD et administration centrale) ;

2. dresser un bilan des demandes nouvelles d'appui à l'élaboration de dispositifs de formation, des réponses mises en œuvre par l'enseignement agricole public, des points forts et des points faibles de ces réponses,

3. formuler des recommandations en vue d'améliorer la situation actuelle, en tenant compte des facteurs d'évolution et en prévoyant les compétences et les modes d'organisation nouveaux à encourager pour l'enseignement agricole public.

### LE CHAMP DE L'ETUDE.

Un dispositif de formation est un ensemble structuré et cohérent de méthodes, de pratiques, d'organisation, de moyens, de règlements, visant à atteindre un objectif déterminé dans le domaine de la formation, pour un public défini, en fonction d'une situation initiale et d'un environnement déterminé. Il comprend à la fois des méthodes (par exemple : méthodes d'analyse des métiers, méthodes d'enquête, méthodes pédagogiques...), des pratiques (conduite de l'analyse des besoins de formation d'un public donné, pratiques pédagogiques...), une organisation sociale (des institutions : administrations et établissements de formation initiale ou continue, de niveaux de formation différents...), des moyens (humains, matériels, financiers), des règlements (lois, arrêtés, réglementations...) en interrelations dans un ensemble structuré.

L'ingénierie des dispositifs de formation peut-être considérée comme « **un ensemble de démarches méthodologiques coordonnées, utilisées pour la conception, la rénovation, la mise en œuvre, l'évaluation, de dispositifs de formation pour atteindre des objectifs préalablement déterminés** ». La définition que nous proposons du concept d'ingénierie des dispositifs de formation est beaucoup plus large que celle « d'ingénierie de formation ». Tout en l'englobant, ainsi que celle d'ingénierie pédagogique, elle ajoute et systématise l'idée qu'un dispositif de formation comprend plusieurs éléments complémentaires, organisés comme un ensemble de maillons interdépendants.

### LE BILAN.

**Sur le concept d'ingénierie des dispositifs de formation** : si celui-ci est nouveau, l'étude montre que les établissements d'enseignement agricole conduisent des actions internationales qui relèvent de ce domaine d'action sans nécessairement les nommer ainsi. **A l'expérience, ce concept se montre même particulièrement riche pour étudier certaines des activités internationales des établissements permettant de les décrire, d'en faire l'analyse et, à l'avenir, de développer une expertise à l'international.**

**Sur la ressource** : les établissements d'enseignement agricole pénètrent progressivement le domaine des formations à l'international, le plus souvent sur la base de coopérations culturelles, techniques ou scientifiques, plus rarement sur la base d'appels d'offres. Les projets de formation se construisent progressivement, dans une dialectique entre acteurs, dans la durée, et à l'occasion du développement des relations partenariales entre établissements français et étrangers. **Les différents domaines d'action à l'international (éducation au développement, échanges, recherche, développement, formation...) loin de s'exclure sont une condition du développement de l'expertise française à l'international en matière d'ingénierie des dispositifs de formation.**

Si les établissements de la DGER peuvent constituer un formidable potentiel d'intervention internationale en matière d'ingénierie des dispositifs de formation par la richesse et la diversité des expériences conduites, **les compétences mises en œuvre restent néanmoins essentiellement portées par des individus et ne sont pas construites collectivement** : insuffisance de

capitalisation des expériences, de circulation de l'information sur celles-ci, d'échange et d'analyse des pratiques, d'élaboration de concepts, de méthodes, de rédaction de documents de référence, de diffusion des acquis auprès de l'ensemble des personnels effectuant des actions de relations internationales.

***Sur la demande*** : il n'existe pas de demande internationale en « ingénierie des dispositifs de formation », ni même de « demande de formation » qui soit bien définie et précisée, par contre les besoins de formation apparaissent très importants dans de nombreux pays, nécessitant des évolutions de leurs dispositifs de formation. L'ensemble de nos interlocuteurs extérieurs ont tous souligné ***l'ampleur des besoins de rénovation ou de création de dispositifs de formation, aussi bien dans les domaines de la coopération que dans celui de l'exportation sur le marché international de la formation.***

***En conclusion, si le ministère de l'agriculture et de la pêche souhaite enrichir les enseignements des établissements, constituer et diffuser une expertise française, assurer une présence de l'enseignement agricole français sur le marché international de la formation, il faut alors construire collectivement l'expertise dans ce nouveau domaine.***

## **LES RECOMMANDATIONS.**

Cette création passe par la capitalisation des expériences et leur évaluation, le développement des échanges sur les pratiques et leur analyse, l'élaboration de concepts pour approfondir nos démarches d'étude et développer une méthodologie d'intervention.

Elle exige la mise en place d'actions diversifiées : enquêtes régulières sur les activités des établissements en liaison avec l'Observatoire de l'enseignement agricole, valorisation de l'expertise individuelle avec la création d'un fichier unique d'experts en formation dans le cadre de Rés'Expert, création d'un centre de ressources sur les pays et missions effectuées, information régulière, définition et extension du rôle des réseaux géographiques comme thématiques, ainsi que des chargés de coopération internationale des SRFD, réalisation de documents de communication à l'international... mais elle passe avant tout par :

- 1. la capitalisation des expériences d'ingénierie des dispositifs à l'international ;***
- 2. l'élaboration de méthodes d'ingénierie des dispositifs appliquées à l'international ;***
- 3. la formation des personnels de la DGER encadrant des activités internationales ou susceptibles d'effectuer des missions d'ingénierie des dispositifs à l'international.***

Il apparaît indispensable qu'existe un « lieu de compétences » en matière d'appui à la construction de dispositifs de formation à l'international, de tous niveaux et de tous types (formation initiale et continue), qui soit un « carrefour » de manière à apporter un appui dans le montage de projets, l'élaboration de réponses adaptées, l'orientation vers des personnes susceptibles de faire des interventions d'expertise, « lieu » auquel pourraient s'adresser le ministère des affaires étrangères ou la SFERE quand ils recherchent la compétence des établissements de la DGER dans la construction et le suivi de projets (rôle d'assembler). Plusieurs scénarii peuvent être proposés pour assurer ces différentes activités dans un « lieu carrefour » :

1. au minimum, la nomination d'un chargé de mission auprès d'un établissement d'enseignement supérieur agronomique, délégué « ingénierie des dispositifs de formation à l'international », avec lettre de mission de la DGER lui fixant ses objectifs d'action ;

2. la délégation de ces activités à un établissement d'enseignement supérieur ;

3. la délégation de ces activités à un consortium d'établissements d'enseignement supérieur.

De fait, trois établissements jouent déjà un rôle particulier dans le domaine : l'ENESAD, l'ENFA et le CNEARC qui devraient travailler en commun pour constituer le lieu de création de la compétence française en matière d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international.

## AVERTISSEMENT

*Une partie non négligeable du travail de l'étude a consisté à définir le concept « d'ingénierie des dispositifs de formation » et des différents éléments permettant d'en comprendre le sens : nature de l'expertise, éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs, « offre » et ressource, « demande » de formation et besoin de formation, composantes de l'organisation des activités d'ingénierie de formation à l'international, etc...*

*Il nous a fallu définir, expliquer à nos interlocuteurs les définitions que nous donnions au terme « d'ingénierie des dispositifs », inventorier les pratiques, classer... bien sûr, cela ne s'est pas fait selon un processus linéaire, mais selon un processus itératif nous amenant à revoir nos définitions au fur et à mesure des entretiens effectués et des lectures des sources documentaires.*

*Cette partie de notre étude peut paraître longue et un peu abstraite tant peut être fort (et légitime) le souci d'arriver à une quantification des différentes activités qui permette de construire une représentation des activités des établissements dans ce domaine et des propositions d'action... mais avant de pouvoir quantifier il faut nommer, inventorier, classer.*

*Ce travail de définition, de précision des termes, de description d'activités, était indispensable tant les mots utilisés pour parler de « l'international » sont généralement flous, imprécis, recouvrant des représentations, des réalités différentes. Cette situation s'expliquant vraisemblablement par ces deux hypothèses:*

*1.les concepts dans ce domaine sont encore « en voie de fabrication » et ne sont pas encore fixés ;*

*2.les activités internationales sont souvent très chargées émotionnellement, elles sont aussi le lieu d'enjeux de pouvoir, de recherche de marges d'autonomie autant par les individus que par les institutions.*

*Il reste un très gros travail à effectuer sur les démarches, les méthodes, la connaissance des besoins de formation, pour développer des activités d'ingénierie des dispositifs à l'international...*

**Alain MARAGNANI**

**Marie-Suzanne RANGHEARD**

**Jean-Louis TEISSET**

## ABREVIATIONS UTILISEES

AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
AFNOR	Agence Française de NORmalisation
AFPA	Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
ANDA	Association Nationale de Développement Agricole
AUPELF	Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française
BEP	Brevet d'Etude Professionnelle
BT	Brevet de Technicien
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CEFI	Comité d'Etude sur les Formations d'Ingénieurs
CEMPAMA	Centre d'Etudes du Milieu et de Pédagogie Appliquée du Ministère chargé de l'Agriculture
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles
CIRAD	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CNEARC	Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes
CNECA	Commission Nationale des Enseignants-Chercheurs de l'Agriculture
CODEV	Comité consultatif d'orientation de l'éducation au développement et des actions de coopération
DGER	Direction Général de l'Enseignement et de la Recherche
DRAF	Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt
EITARC	Ecole d'Ingénieurs des Techniques Agricoles des Régions Chaudes
ENESAD	Ecole Nationale d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon
ENFA	Ecole Nationale de Formation Agronomique
ENGEES	Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg
ENGREF	Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts
ENIL	Ecole Nationale des Industries Laitières
ENITA	Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques Agricoles
ENITIAA	Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques des Industries Agro Alimentaires
ENSA	Ecole Nationale Supérieure Agronomique
ENSIAA	Ecole Nationale Supérieure des Industries Agro Alimentaires
ETSHER	Ecole inter états des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural
ENSP	Ecole Nationale Supérieure du Paysage
ENV	Ecole Nationale Vétérinaire
EPL	Etablissement Public Local
EPN	Etablissement Public National
FAO	Food and Agriculture Organisation
FOPDAC	FORmation Professionnelle continue, apprentissage, Développement, Animation et Coopération internationale
FORMINFO	Bureau de la formation professionnelle des personnels de la DGER
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
IAM	Institut Agronomique Méditerranéen
INA	Institut National Agronomique
INH	Institut National Horticole
IRAM	Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement
IUT	Institut Universitaire de Technologie
LEGTA	Lycée d'Enseignement Général et Technique Agricole
LPA	Lycée Professionnel Agricole
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MAP	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPEP	Organisation des Pays producteurs de Pétrole
ORSTOM	Institut Français de Recherche Scientifique pour le Développement et la Coopération
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PAE	Projet d'Action Educative
PECO	Pays d'Europe Centrale et Orientale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PVD	Pays en Voie de Développement
SIARC	Section des Industries Agricoles et Alimentaires
SFERE	Société Française d'Exportation des Ressources Educatives
SRFD	Service Régional de la Formation et du Développement
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UNESCO	Organisation pour l'éducation, la science et la culture

# PREMIERE PARTIE

## PRESENTATION DE L'ETUDE

### 1/ LA COMMANDE DE LA DGER.

La commande de la DGER est définie dans une note<sup>1</sup> formulée ainsi :

#### I- Exposé des motifs :

1) La loi n° 84-579 du 9 juillet 1984 portant rénovation de l'enseignement agricole public dispose que l'enseignement et la formation professionnelle participent à la coopération internationale, notamment par l'accueil des stagiaires étrangers et par l'envoi d'enseignants à l'étranger.

2) Plusieurs facteurs, tant externes qu'internes à l'enseignement agricole public ont fait évoluer ses missions et ses pratiques depuis 1984, conduisant le système d'enseignement agricole dans son ensemble à recevoir des demandes d'origines géographiques nouvelles et selon des thématiques nouvelles : ouverture aux pays d'Europe centrale et orientale, réorientations des systèmes de formation et de développement des pays d'Asie et du Sud, renforcement de l'Union européenne....

3) De ce fait, des demandes provenant d'un nombre croissant de pays portent sur **l'appui à l'élaboration de dispositif**, et non plus seulement sur l'accueil de stagiaires ou l'échange d'enseignants. Exemples : formation de cadres ou d'enseignants d'un système éducatif en cours de réforme ; évaluation d'un dispositif de formation ; étude de faisabilité de mise en place d'un nouveau cycle ; conception d'un dispositif associant formation et développement....

4) L'étude prévue par la SD/FOPDAC vise, à partir de ces constats :

- d'une part a dresser un **bilan** de ce type de **demandes nouvelles**, des réponses mises en œuvre par l'enseignement agricole public, des points forts et des points faibles de ces réponses,

- d'autre part, a formuler des recommandations en vue d'améliorer la situation actuelle, en tenant compte des facteurs d'évolution et en prévoyant, tout particulièrement, les compétences et les modes d'organisation nouveaux à encourager pour l'enseignement agricole public.

L'étude porterait sur l'ensemble des établissements publics, EPL et supérieur, et sur les niveaux administratifs concernés : DRAF-SRFD, administration centrale.

#### II- Objectifs de l'étude :

Trois objectifs sont fixés à l'étude ; ils donneront lieu à un rapport intermédiaire et à un rapport final.

**1) Etat et analyse des demandes en matière d'ingénierie de dispositifs**, provenant de pays tiers et adressées au système d'Enseignement Agricole Public (EAP) français :

- . origine directe ou indirecte de ces demandes,
- . nature et échelle,
- . quantification,
- . facteurs d'évolution,
- . grandes tendances, etc

<sup>1</sup> DGER. « Note de présentation de l'étude ». 01/02/98.

## **2) Etat et analyse des ressources existantes, répondant actuellement à ces demandes :**

- . compétences des personnels,
- . modes d'organisation de ces ressources : locales, régionales, nationales ; isolées ou en réseau ; thématiques... ,
- . atouts ; freins, etc.

## **3) Recommandations :**

Après avoir identifié et analysé les nouvelles demandes et les ressources effectives qui permettent de leur apporter des réponses, le rapport final énoncera des recommandations en vue d'améliorer ces réponses :

- en matière de **compétences** nouvelles à maîtriser de la part des personnels qui interviennent sur ces chantiers,
- en matière **d'organisation** globale de la relation « demandes d'appui en ingénierie de dispositif » - « modalité d'analyse de ces demandes et de réponses adaptées », à améliorer ou à mettre en place dans l'enseignement agricole public.

## **III- Organisation de l'étude :**

**1- Mise en place d'un comité de pilotage restreint :** il associe le commanditaire (DGER/FOPDAC) et autres sous-directions, l'Inspection , la DPE, , des experts (notamment le Conseil Général d'Agronomie), les échelons déconcentrés (SRFD), les partenaires externes (SFERE, Coop...).

Rôle de ce comité :

- guider les travaux du chef de projet en fonction du cahier des charges, constitué par la convention et ses annexes.
- faire respecter les grandes étapes, notamment le calendrier,
- valider le rapport intermédiaire et le rapport final.

## **2- Désignation d'un chef de projet et constitution d'une équipe restreinte :**

Composition proposée pour cette équipe :

- Chef de projet : Alain MARAGNANI, Responsable du service formation continue de l'ENGREF (Montpellier).
- Appui à titre d'expert : un membre du Conseil Général d'Agronomie.
- Membres associés : deux « personne ressource », non impliquées dans un projet faisant l'objet de l'étude, sur proposition du chef de projet au commanditaire (DGER-FOPDAC). Il s'agit de M. Jean-Louis TEISSET (Service Formation Continue, AGRENA, ENITPH d'Angers et de Mme Marie Suzanne RANGHEARD (DRIF à la DRAF-SRFD de la région PACA, Marseille).

Les membres de l'équipe d'étude ont reçu une lettre de mission de la DGER (Cf. annexe 1). Une information préalable a également été réalisée par la DGER auprès des chefs de SRFD et des chefs d'établissements d'enseignement supérieur agronomique (Cf. annexe 4).

## **2/ LE CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE.**

***L'étude a été conduite dans un contexte en évolution extrêmement rapide, caractérisé par l'existence de très nombreuses initiatives, provenant d'acteurs très différents, pas toujours coordonnées, permettant de penser que nous sommes à un moment-clé de la réflexion dans le domaine des activités internationales d'ingénierie des dispositifs de formation.***

◆ L'Union Européenne souhaite renforcer ses interventions à l'international en s'appuyant davantage sur les fonctions publiques des Etats membres compte tenu des compétences dans le domaine de l'organisation administrative et de l'ingénierie qui y sont représentées. Une rénovation du fichier d'experts est en cours au bénéfice de l'assistance technique des pays tiers et dans le cadre de l'aide humanitaire ou alimentaire de la Communauté européenne (Direction Générale I B - Relations extérieures - Questions juridiques, passation de marchés et contrats). Ces experts auraient essentiellement des fonctions d'identification de projets à effectuer<sup>2</sup>.

◆ Une réflexion interministérielle sur le développement de la coopération administrative devrait déboucher sur la définition d'un cadre réglementaire pour les actions internationales des personnels de l'administration d'Etat (Cf. rapports CORNUAU et MAZUEL<sup>3</sup>).

◆ Le dispositif de la coopération internationale du ministère des affaires étrangères est redéfini. S'il est difficile de dire aujourd'hui quels en seront les effets, il semble que l'exécution de projets, définis en partenariat avec chaque pays, pourrait être confiée à des opérateurs différenciés, dans un cadre déconcentré, avec une contractualisation des interventions<sup>4</sup>.

◆ Le ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, vient de restructurer sa délégation aux relations internationales et à la coopération, de créer des postes de délégués académiques aux relations internationales et à la coopération, ainsi qu'un groupement d'intérêt public Edufrance<sup>5</sup> qui « a pour but de promouvoir le potentiel de formation et d'expertise scientifique de la France » des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. L'agence Edufrance est également chargée de stimuler et de coordonner la réponse française aux appels d'offre internationaux.

◆ La coopération française avec les pays d'Afrique francophone, en matière d'appui aux dispositifs de formation, devrait se développer en accordant une plus grande importance aux méthodes et aux démarches de l'ingénierie des dispositifs de formation ; la mise en place d'une formation sur ce thème, de niveau DESS, est notamment envisagée à Dakar.

◆ Une réflexion approfondie est engagée au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche sur les actions de coopération internationale, elle recouvre de multiples aspects : rapport ROUILLE D'ORFEUIL-LAMAURY-PEREZ sur l'enseignement supérieur tropical<sup>6</sup>, rapport LAMAURY-BOHEGUI-DEBOUVRY sur le cycle d'études des ingénieurs des techniques agricoles des régions chaudes<sup>7</sup>, groupes de travail du CODEV issus des journées de Bar le Duc<sup>8</sup>.

◆ Le pôle d'enseignement et de recherche Agropolis, à Montpellier, engage également une réflexion d'analyse prospective sur les évolutions géopolitiques globales qui doit déboucher sur la définition d'orientations concernant les politiques des établissements d'Agropolis notamment en matière de formation initiale et continue<sup>9</sup>. Une étude préalable à la mise en place d'un pôle fédératif de compétence en formation continue internationale vient d'être confiée à P.DEBOUVRY.

<sup>2</sup> Journal officiel des Communautés Européennes. « Organisation de réseaux d'expertise, cas de l'Union Européenne, sur base individuelle ». 12/11/97 (C 342 A/8).

<sup>3</sup> CORNUAU Claude. « Eléments pour la définition d'un opérateur de coopération administrative internationale en relation avec la fusion de l'ENA et l'IIAP ». Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation. 30 mai 1997.

MAZUEL Philippe. « Présence de la France dans les programmes de coopération administrative internationale - Le régime applicable aux experts publics ». Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation. Mai 1997.

<sup>4</sup> Ministère des affaires étrangères. « Note de cadrage stratégique - La coopération française pour le développement en zone de solidarité ». Juin 1998.

<sup>5</sup> Conférence de presse des ministres de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, Claude ALLEGRE, et des affaires étrangères, Hubert VEDRINE, du 6 novembre 1998.

<sup>6</sup> LAMAURY Hervé, PEREZ Roland, ROUILLE D'ORFEUIL Henri. « Rapport de mission à Monsieur le Ministre de l'agriculture et de la pêche ». Document de travail. Juin 1998.

<sup>7</sup> LAMAURY Hervé, BOHEGUI Bernard, DEBOUVRY Pierre. « Cycle d'études des ingénieurs des techniques agricoles des régions chaudes ». Audit à la demande du Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes. CNEARC. Juillet 1998.

<sup>8</sup> Rapports des 8 groupes de travail. CODEV. 12 novembre 1998.

<sup>9</sup> AGROPOLIS. « Agropolis Prospective - Rapport provisoire de la première phase ». Séminaire d'analyse stratégique du 23 octobre 1997.

### 3/ LA DEFINITION DU CHAMP DE L'ETUDE.

La mission de coopération internationale de la DGER, de ses services et de ses établissements de formation **s'inscrit dans le cadre de la politique internationale de la France**. Le « *Troisième schéma prévisionnel national des formations de l'enseignement agricole - 1998/2002* » précise les « Objectifs-Actions » en matière de coopération avec les pays tiers :

- ◆ « *encourager la mise en place de partenariats avec des homologues des pays d'Europe Centrale et Orientale* ;
- ◆ *renforcer les coopérations avec les pays du pourtour méditerranéen* ;
- ◆ *promouvoir les activités d'éducation au développement ainsi que les actions de développement vis à vis de l'Afrique, en partenariat avec les organisations professionnelles, les collectivités territoriales et les organisations non gouvernementales* ;
- ◆ *consolider les liens avec les pays d'Asie du Sud Est et l'Amérique latine* »<sup>10</sup>.

La DGER souligne que « *la coopération est plurielle : elle est professionnelle lorsqu'elle permet à des jeunes de confronter leurs pratiques à celles de pays étrangers ; elle est économique lorsqu'elle permet à des enseignants de développer des actions d'appui technique et d'ingénierie ; elle est linguistique ; elle est un facteur de modernité qui permet d'être en prise directe avec les réalités à l'échelle mondiale* »<sup>11</sup>.

Ces extraits de documents montrent combien les activités internationales des établissements d'enseignement agricole public recouvrent différents domaines d'action, domaines que nous caractériserons ainsi :

1. ***l'éducation au développement*** : les établissements éducatifs assurent la promotion de la dimension internationale dans leurs activités de formation ;

2. ***l'échange*** : échange d'informations (envoi de documentation, participation à des colloques internationaux...), échange de personnes (élèves pour l'apprentissage linguistique ou pour des stages, d'enseignants pour des stages) qui poursuivent des objectifs d'apprentissage de langues étrangères, de meilleure compréhension mutuelle et de solidarité ;

3. ***la recherche*** : projets de recherche communs entre équipes d'enseignants-chercheurs français et étrangers, encadrement de travaux d'étude, formation par la recherche de spécialistes étrangers ;

4. ***le développement*** : appui à des organisations professionnelles agricoles étrangères, activités de vulgarisation technique et appui à la réalisation de projets de développement à l'étranger ;

5. ***la formation*** : réalisation de cours, de travaux dirigés, encadrement de mémoires d'étude et participation aux jurys, par des enseignants français dans des établissements étrangers ;

6. ***l'ingénierie des dispositifs de formation*** : analyse de besoins, élaboration de plans de formation, définition de programmes, élaboration de méthodes et d'outils pédagogiques d'apprentissage, définition de moyens, évaluation de dispositifs...

***C'est ce dernier point qui constitue le champ de notre étude.***

Les différentes activités de relations internationales dans les domaines d'action de la formation et de l'ingénierie des dispositifs se construisent sur la base de **trois grands types de relations** :

1. ***l'échange proprement dit***, d'informations, de personnes, conduit sur la base de la réciprocité entre établissements ;

2. ***la coopération***, qu'elle soit bilatérale ou multilatérale (programmes de l'Union Européenne notamment) qui s'inscrit dans une logique d'aide ou d'entraide, et de compréhension mutuelle entre des établissements ou des organismes qui adhèrent à un projet qu'ils construisent conjointement, et qui prend des formes diverses à dominante de transfert (coopération scientifique, technique ou

<sup>10</sup> Ministère de l'agriculture et de la pêche. « *Troisième schéma prévisionnel national des formations de l'enseignement agricole - 1998/2002* ». Mai 1998.

<sup>11</sup> Ministère de l'agriculture et de la pêche - DGER. « *Rapport d'activité 1997* ». Février 1998.

pédagogique, programmes de bourses d'échange d'étudiants et d'élèves, formations communes ou connexes...), avec des financements provenant de subventions issues de budgets de coopération nationaux ou décentralisés ou multinationaux ;

3. ***l'exportation***, car l'éducation fait aussi partie du marché international des services, c'est à dire que les règles commerciales s'y imposent (obligation de résultat par rapport à l'objectif du demandeur, respect des éléments du contrat, adaptation aux contraintes du demandeur, confidentialité de la négociation commerciale et des éléments du contrat...), marché pour lequel on peut constater que « *la compétition économique qui s'est développée entre les nations touche aussi les activités de formation, initiale et continue* »<sup>12</sup> et sur lequel il apparaît que la présence française reste faible.

***Le champ de l'étude comprendra donc toutes les actions de relations internationales concernant l'organisation de dispositifs de formation de coopération bilatérale ou multilatérale, ou d'ordre commercial, conduites par les établissements agricoles publics.***

#### 4/ LES CONCEPTS UTILISES DANS L'ETUDE.

Les concepts que nous avons été amenés à utiliser pour cette étude sont, comme le souligne Guy LE BOTERF, « *en voie de fabrication* »<sup>13</sup>. Leur acception n'en est pas encore totalement fixée et ils peuvent être utilisés dans des sens distincts par différentes personnes. Si le concept « d'ingénierie des dispositifs » vient se surajouter à un « paysage » déjà assez flou où coexistent difficilement « ingénierie de formation » et « ingénierie pédagogique », ***l'étude doit également permettre de tester la validité des différents concepts utilisés pour rendre compte des activités diversifiées conduites dans les établissements en matière de conseil, d'appui, d'expertise de formation à l'international.*** C'est pourquoi nous avons été amenés à élaborer ou repréciser des définitions. Nous donnons une définition du sens dans lequel nous nous efforçons d'utiliser ces différents concepts dans le glossaire (Cf. annexe 2).

***Un dispositif de formation peut se définir comme un ensemble structuré et cohérent de méthodes, de pratiques, d'organisation, de moyens, de règlements, visant à atteindre un objectif déterminé en matière de formation, pour un public défini en fonction d'une situation initiale et d'un environnement déterminé.***

Un dispositif de formation comprendra à la fois des méthodes (par exemple : les méthodes d'analyse des métiers, les méthodes pédagogiques...), des pratiques (la conduite de l'analyse des besoins de formation d'un public donné, des pratiques pédagogiques...), une organisation sociale (des institutions : établissements de formation initiale, continue, selon le niveau de formation, des administrations...), de moyens (humains, matériels, financiers), des règlements (lois, arrêtés, réglementations...) en interrelations dans un ensemble structuré.

Si la démarche « d'ingénierie » se caractérise par la définition, de manière coordonnée et systématique, des différentes étapes de l'action, des méthodes à utiliser, le choix des moyens pour atteindre efficacement un objectif préalablement déterminé, ***l'ingénierie des dispositifs de formation peut-être considérée comme un ensemble de démarches méthodologiques coordonnées, utilisées pour la conception, la rénovation, la mise en œuvre, l'évaluation, de dispositifs de formation pour atteindre des objectifs préalablement déterminés.***

<sup>12</sup> AGROPOLIS. Rapport du groupe de travail « *Formation-recherche* ». Rapporteurs Claude BOURDEL et Gilles LECHAPT. 23 octobre 1997.

Voir également DE SELYS Gérard. « *L'école, grand marché du XXI<sup>e</sup> siècle* ». Le Monde diplomatique. Juin 1998.

<sup>13</sup> LE BOTERF Guy. « *L'ingénierie des compétences* ». Editions d'Organisation. 1998.

On peut caractériser l'ingénierie des dispositifs de formation par les différents éléments qui composent son champ, selon le tableau ci après :

	Eléments du champ de l'ingénierie des dispositifs	Réalisations correspondantes
Phase préparatoire	Analyse prospective	Etude des tendances d'évolution des éléments clefs de l'environnement, analyse structurelle, construction de scénarii, modélisation....
	Définition du cadre du projet	Identification des partenaires locaux, redéfinition et formalisation de la demande, choix de méthodes de travail adaptées
	Ingénierie de formation	Analyse des besoins, construction de référentiels de métiers, élaboration de plans de formation
Phase opérationnelle	Définition de textes de référence	Elaboration de textes législatifs et réglementaires (finalités, déroulement des formations, référentiels de certification, règles de délivrance des diplômes)
	Définition des moyens nécessaires	Personnels, bâtiments et équipements nécessaires, évaluation des coûts
	Organisation des structures de formation	Organisation pédagogique, administrative et des ressources humaines, coordination de la réalisation
	Ingénierie pédagogique	Elaboration de référentiels de formation, méthodes et outils pédagogiques d'apprentissage et programmes d'enseignement
	Formation des personnels	Formation de formateurs et des personnels techniques, administratifs et de documentation dans les dimensions scientifique, technique, méthodologique et pédagogique
Evaluation		Suivi du fonctionnement du dispositif, réalisation et mise en œuvre de référentiels d'évaluation

**Attention : ce tableau ne veut pas décrire un processus linéaire, il existe de nombreuses interactions entre les différents éléments exigeant une progression itérative entre les différents éléments du champ ainsi défini.**

L'ingénierie des dispositifs de formation peut également se caractériser par **sa dimension spatiale** :

- ◆ des "macro" dispositifs de formation : à l'échelon d'un pays, d'une région, d'une branche, création ou reconversion d'un établissement ;
- ◆ des "micro" dispositifs de formation : un cycle de formation professionnel à créer ou à rénover, un processus de formation-action<sup>14</sup>...

Enfin, elle peut se caractériser **par sa dimension temporelle**, en exigeant une certaine pérennité des organisations mise en place.

En conclusion, l'ingénierie des dispositifs concerne le domaine de l'organisation de la formation, ce qui suppose que cette organisation se caractérise par :

1. une permanence dans le temps qui soit susceptible d'être pérennisée ;
2. une importance dans l'espace, territoire géographique ou thématique ;
3. un ensemble structuré comprenant à la fois des méthodes, des modes d'organisation sociale, des moyens.

**L'étude s'intéresse à toute action portant sur la conception et/ou la rénovation de dispositifs de formation.** Néanmoins, par suite des difficultés d'analyse des actions conduites par les établissements, nous avons retenu toutes les actions internationales **portant sur au moins un des éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation** tant il était souvent difficile de définir l'importance des activités dans les différents champs et leurs mises en interrelation.

<sup>14</sup> LE BOTERF Guy. « L'ingénierie des compétences ». Editions d'Organisation. 1998.

**Exemples généraux :**

- ◆ conception de nouveaux cycles de formation initiale : mise en place d'un cycle de formation de niveau bac + 2 à l'échelon d'un Etat, d'une province, d'un établissement ;
- ◆ rénovation de cycles de formation initiale : étude de l'évolution des métiers et élaboration de référentiels de métiers, analyse de besoins de formation, élaboration de plans de formation, évaluation;
- ◆ mise en place de sessions de formation continue : conduite d'une démarche d'ingénierie de formation pour la création, le suivi, l'évaluation, de cycles de formation-développement de responsables d'organisations paysannes ;
- ◆ appui à la rénovation de tout un système de formation : avec analyse des métiers et des besoins, élaboration de plans de formation, création de sessions de formation de formateurs, coordination de la réalisation de la formation, suivi et évaluation des effets.

**Exemple : chantier ENSIA /SIARC - ENITIAA, sur la rénovation du dispositif de formation professionnelle agro-alimentaire en Tunisie.****PRESENTATION DU CADRE DE L'ACTION :**

- ◆ **Dimension géographique** : mise en place de l'établissement tunisien de formation professionnelle agro-alimentaire ;
- ◆ **Mode d'information** : appel d'offre international sur la base d'une liste d'établissements présélectionnés, l'ENSIA-SIARC en faisant partie ;
- ◆ **Objectifs de l'action** : réalisation de l'analyse-diagnostic des formations techniques en agro-alimentaire, appui, conseil et participation à la réalisation des formations ;
- ◆ **Partenaires tunisiens** : Ministère de la formation professionnelle de Tunisie, Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (financement OPEP) ;
- ◆ **Partenaires français** : ENILIA, LEGTA Valence, ENIL La Roche sur Foron ;
- ◆ **Public de la formation** : techniciens agro-alimentaires et recyclage des ingénieurs IAA ;
- ◆ **Type de dispositif** : mise en place de formations initiale et continue ;
- ◆ **Durée** : deux ans, de 1997 à 1999 ;
- ◆ **Moyens humains** : 4 personnes à temps plein pendant la durée du projet.
- ◆ **Produits attendus** : rédaction de référentiels de métiers, de référentiels de formation, d'outils pédagogiques d'apprentissage, construction et équipement d'une halle technologique et de laboratoires, réalisation de sessions de formation

**ELEMENTS DU CHAMP DE L'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION :**

1. **Ingénierie de formation** : construction de référentiels de métiers de l'agro-alimentaire, diagnostic des besoins de formation pour les différents publics, élaboration de plans de formation ;
2. **Organisation de la structure de formation** ayant à mettre en œuvre les plans de formation des différents publics, tant en matière d'organisation pédagogique que de suivi des formations ;
3. **Définition des moyens nécessaires** à mettre en œuvre en matière de bâtiment (notamment halle technologique), de matériel (idem + laboratoires), spécification des matériels ;
4. **Ingénierie pédagogique** : construction de référentiels de formation, élaboration de méthodes et d'outils pédagogiques d'apprentissage adaptés ;
5. **Formation des personnels** : en France, formation scientifique, technique et pédagogique des formateurs, et en Tunisie formation des personnels pour la maîtrise des matériels installés ;
6. **Modalités d'évaluation finale** : à déterminer.

A contrario, toute action de relation internationale qui aurait strictement pour objet les actions suivantes ne fait pas partie du champ de l'étude : éducation au développement des élèves et étudiants français, échanges d'élèves et d'enseignants entre établissements, envoi d'élèves et d'étudiants à l'étranger dans le cadre de stages, bourses d'études, expertise et conseil pour des réalisations techniques (construction d'un atelier d'élevage, réhabilitation d'un atelier de transformation de produits agricoles et alimentaires...), échange de matériel éducatif et de documentation.

***La définition que nous proposons du concept d'ingénierie des dispositifs de formation est beaucoup plus large que celle « d'ingénierie de formation ». Tout en l'englobant, ainsi que celle d'ingénierie pédagogique, elle ajoute et systématise l'idée qu'un dispositif de formation comprend plusieurs éléments complémentaires, organisés comme un ensemble de maillons interdépendants. La démarche d'ingénierie analyse les interactions entre les différents maillons et organise leur mise en relation.***

## 5/ LES HYPOTHESES DE TRAVAIL.

Trois grandes hypothèses sous-tendent la mise en œuvre de l'étude :

1- ***« Il existe et se développe une demande internationale en matière d'expertise en ingénierie des dispositifs de formation »***. Pour le vérifier, il semble indispensable de connaître :

- ◆ l'origine géographique et institutionnelle de ces demandes (organismes internationaux, ministères français ou leurs représentations à l'étranger, représentations d'un Etat national ou de ses collectivités territoriales, organisations professionnelles, ONG...);
- ◆ les modalités de la demande (marchés de gré à gré, marché d'appel d'offre...)
- ◆ La nature de ces demandes (expertise, conseil, transfert et conduite d'actions, sur quelle partie de l'ingénierie des dispositifs...);
- ◆ l'importance quantitative de la demande (champ d'application, durée, avec quels autres partenaires internationaux...);
- ◆ les évolutions de cette demande en matière d'ingénierie des dispositifs (expertise, conseil, sur quelles parties de la démarche, avec quels partenaires...);
- ◆ la dimension dans le temps de cette demande compte tenu que la mise en place de dispositifs de formation exige des phases longues de développement.

Cette partie de l'étude devrait déboucher sur la rédaction d'une typologie des demandes actuelles en matière d'ingénierie des dispositifs et de ses évolutions prévisibles.

2- ***« Il existe des compétences dans les établissements de la DGER en matière d'ingénierie des dispositifs à l'international lesquelles sont déjà investies dans un certain nombre d'actions internationales »***. Pour le vérifier, il semble indispensable de connaître :

- ◆ les actions d'ingénierie des dispositifs dans lesquelles sont engagés, ont été engagés ces trois dernières années, ou envisagent de s'engager, les services et établissements de la DGER (origine géographique et institutionnelle, nature de l'action, champ géographique et durée de l'action, partenaires locaux, nationaux et internationaux, financements, temps et moyens consacrés, évaluation des résultats de l'action...);
- ◆ le mode d'organisation de l'action (individuelle, institutionnelle, inter-institutionnelle, réseau, au niveau national, régional ou local...)
- ◆ les compétences des personnels concernés par ces actions (connaissance des institutions nationales et internationales, élaboration, suivi et évaluation de projets, maîtrise de langues étrangères et de la relation interculturelle...);
- ◆ le temps, les moyens et les différents coûts qu'exigent la participation à des chantiers d'ingénierie des dispositifs à l'international;

◆ les difficultés rencontrées dans l'élaboration de l'offre et la conduite de l'action (individuelles, institutionnelles, organisationnelles, disponibilités, moyens financiers...).

L'analyse sera complétée par une étude des attentes des personnes interrogées vis à vis de la DGER, ce qu'ils aimeraient faire, ce qu'ils auraient voulu faire mais qu'ils n'ont pas pu faire et pourquoi ? ce qu'ils ont appris, quelles ont été les « retombées » des activités internationales sur le fonctionnement des services et des établissements concernés...

Cette partie de l'étude devrait déboucher sur la rédaction d'une « carte » des ressources disponibles.

3- **« Il existe des besoins nouveaux en compétences des personnels de la DGER et en modes d'organisation entre établissements pour recevoir et analyser la demande d'ingénierie des dispositifs, construire une réponse, élaborer des méthodes d'ingénierie pour conduire et évaluer l'action ».**

Pour le vérifier, il est nécessaire d'effectuer la comparaison entre demande et ressource qui doit permettre d'élaborer des propositions d'actions et d'organisation concernant le dispositif de la DGER mais peut-être également des propositions d'actions de la DGER vis à vis des autres acteurs français à l'international (information auprès des missions des ambassades par exemple...).

Cette partie de l'étude devrait notamment permettre la rédaction d'une « carte » des compétences à maîtriser pour conduire des actions d'ingénierie des dispositifs à l'international et la formulation de recommandations en vue d'améliorer les réponses de la DGER à la demande internationale.

## 6/ LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE.

A l'intérieur de l'équipe, la responsabilité d'un axe d'étude a été confiée à chacune des personnes membres de l'équipe :

- ◆ analyse de la demande et coordination du projet : Alain MARAGNANI ;
- ◆ analyse de la ressource des établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle agricoles : Marie-Suzanne RANGHEARD ;
- ◆ analyse de la ressource des établissements d'enseignement supérieur agronomique : Jean-Louis TEISSET.

Toutefois, chacun des membres de l'équipe a été amené à réaliser des enquêtes dans chacun des autres axes de l'étude ceci afin d'acquérir une connaissance globale de la question, de permettre le croisement des informations recueillies sur chacun des axes de l'étude et d'élaborer des recommandations communes sur la base d'une vision globale de la question. Le partage des organismes et institutions à enquêter s'est effectué sur une base régionale afin de réduire le temps et les frais de déplacement.

Compte tenu du développement de l'intérêt pour l'ingénierie des dispositifs de formation à l'international et de la prise de conscience de l'atout qu'elle représente pour l'enseignement agricole, l'étude ne peut pas être seulement un regard sur ce qui se fait, ou devrait se faire, **elle est aussi le moyen d'un échange, échange d'informations, de projets, de souhaits, de pratiques, permettant de participer à une réflexion globale sur la pertinence des concepts utilisés, la place et le rôle de l'ingénierie des dispositifs de formation à l'international au sein de la DGER.**

C'est pourquoi le recours à des questionnaires écrits a été réduit et qu'ont été privilégiés d'autres modes de consultation plus interactifs : entretiens téléphoniques préparés, entretiens individuels, réunion de groupes, à base régionale, inter-régionale, thématique etc... (Cf. annexes 3 et 4).

Les entretiens, qu'ils soient en face à face ou par téléphone, s'effectuaient ainsi :

1. contact téléphonique avec la personne concernée et exposé des objectifs de l'étude sur la base d'un canevas de présentation ;

2. envoi d'un fax de confirmation du rendez-vous avec, en annexes, le canevas de présentation de l'étude et la grille d'entretien ;

3. entretien semi-directif sur la base de la grille envoyée.

L'anonymat des interlocuteurs était garanti. Les résultats de l'étude sont transmis au commanditaire, la DGER, qui en assurera la diffusion à sa convenance.

L'étude a été conduite en trois grandes étapes :

1. une première étape d'approche de la question posée, permettant de tester les hypothèses de travail, d'élaborer la définition du champ de l'ingénierie des dispositifs par confrontation d'expériences au sein du groupe d'étude, ainsi qu'avec nos interlocuteurs, de vérifier la validité de nos outils d'enquête... de manière à tirer un bilan à l'issue de cette première étape et réorienter les enquêtes après le comité de pilotage de juillet 1998 ;

2. sur cette base, une seconde étape, de formalisation des concepts et des catégories à exploiter puis un approfondissement des différentes thématiques a débouché sur la réalisation d'un rapport intermédiaire présenté au troisième comité de pilotage, en octobre 1998 ;

3. une troisième étape d'analyse plus fine, portant notamment sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de projets internationaux en matière d'ingénierie des dispositifs, pour la rédaction des recommandations en matière de compétences à maîtriser de la part des personnels et en matière d'organisation sera présentée au comité de pilotage de janvier 1999. Cette étape s'est notamment appuyée sur la diffusion du rapport intermédiaire auprès d'interlocuteurs privilégiés (directeurs d'établissements, délégués régionaux « coopération internationale » des SRFD, responsable de réseaux géographiques...) ainsi que sur la réalisation de réunions de concertation avec des acteurs concernés par la thématique (Cf. annexe 4).

**Remarque :** Il faut souligner ici que le temps consacré à l'étude a été plus élevé que celui fixé dans les prévisions, alors même qu'il n'a pas été possible de répondre à l'ensemble des questions posées tant le champ de l'étude était vaste et les préliminaires à la réalisation de l'étude importants (définitions, recherche des données...). A l'avenir, il nous apparaît indispensable de poursuivre le travail d'étude sur les activités d'ingénierie des dispositifs afin de mieux en cerner ses composantes, et démarches, mais aussi afin d'améliorer notre connaissance des activités conduites par les différents établissements d'enseignement et capitaliser les expériences.

## 7/ LES SERVICES ET ETABLISSEMENTS ENQUÊTES.

Trois types d'établissements, d'organismes et de personnes ont été consultés :

1. sur la ressource dans les établissements d'enseignement supérieur agronomique, tous les établissements : CNEARC Montpellier, ENESAD Dijon, ENFA Toulouse, ENGEES Strasbourg, ENGREF, ENITA Clermont-Ferrand, ENITA Bordeaux, ENITIAA Nantes, ENSA Montpellier, ENSA Rennes, ENSIA Massy, ENSIA-SIARC Montpellier, ENSP, ENV Maison Alfort, ENV Lyon, ENV Nantes, ENV Toulouse, INA Paris-Grignon, INH Angers ;

2. sur la ressource dans les SRFD et les établissements d'enseignement technique agricole : les services régionaux formation-développement des DRAF (et, en leur sein, la personne chargée des dossiers de la coopération internationale), des enquêtes ont également été réalisées auprès d'établissements ayant participé à des chantiers en matière d'ingénierie des dispositifs, ainsi qu'auprès des responsables de réseaux thématiques ou géographiques ;

3. sur la demande : des personnes ressources ("experts") ont été sollicitées en tant que telles, aussi bien dans les structures précédentes qu'en dehors d'elles, notamment auprès d'organismes conduisant des actions internationales. Elles appartenaient à d'autres ministères (affaires étrangères, coopération, éducation nationale, emploi et solidarité), des établissements publics (Agence Française de Développement, service formation du Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement...), des entreprises d'expertise (FORHUM, IUT-Consultants, Société Française d'Exportation des Ressources Educatives...), des ONG réalisant des expertises internationales (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement), des organisations professionnelles agricoles (Agriculteurs Français et Développement International), des organismes internationaux (AUPELF-UREF).

La liste des personnes rencontrées se trouve en annexe III.

## DEUXIEME PARTIE

### LA RESSOURCE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION

#### 1/ GENERALITES SUR LA CONNAISSANCE DE LA RESSOURCE.

##### 1.1/ La ressource.

La première difficulté à laquelle nous nous sommes heurtés au cours des entretiens concernait le concept même « d'ingénierie des dispositifs de formation » qui n'est pas utilisé<sup>15</sup>, les concepts « d'ingénierie de formation » ou « d'ingénierie pédagogique » étant eux-mêmes souvent assez mal cernés. En conséquence, nous avons eu parfois des réponses de nos interlocuteurs dans lesquelles toute action internationale de l'établissement était appréciée comme répondant à l'objet de l'enquête (plutôt dans les établissements d'enseignement supérieur) ou, à l'inverse, aucune action internationale n'était concernée (plutôt dans les établissements d'enseignement technique). Ceci découle bien sûr directement du fait que l'étude s'effectue dans un domaine relativement nouveau et pour lequel les concepts sont en voie de constitution (Cf. présentation de l'étude - paragraphe 3).

Dans l'enseignement technique agricole, force est de constater que ces concepts sont parfois encore jugés par les enseignants comme « technocratiques », peu ou pas adaptés à la réalité de leur métier, ou au mieux, pour un usage strict « d'expert international ». C'est ce qui explique vraisemblablement le fait que nos interlocuteurs ne jugeaient pas qu'ils réalisaient eux-mêmes des activités d'ingénierie des dispositifs. La « mission » de l'enseignant est plutôt vécue comme une mission de transmission de savoir, de formation de citoyens responsables, mais pas totalement encore comme étant aussi une mission de préparation à des métiers particuliers.

Dans l'enseignement supérieur agronomique, les enseignants-chercheurs semblent plutôt donner une définition très « expansive » de l'ingénierie des dispositifs de formation. Malgré cela, la priorité affichée est celle de la transmission de connaissances issues de la recherche.

**Exemple :** Dans le cadre de l'élaboration d'une formation professionnelle continue à un public de chefs de chantiers en cultures tropicales d'exportation d'un pays du sud-est asiatique, le contenu proposé de la formation ne concernait que le seul domaine scientifique et technique de la production. Pourtant, dans ce cas précis, les problèmes de production relevaient plutôt de l'organisation des chantiers, de la gestion des déplacements du personnel, du management des équipes de travail ou du contrôle des individus... en conséquence, le contenu proposé de la formation ne répondait ni aux problèmes, ni aux activités composant le métier de chef de chantier.

Néanmoins, on peut constater que les approches changent et que se diffuse, assez rapidement malgré tout, une meilleure appréhension des deux concepts « d'ingénierie de formation » et « d'ingénierie pédagogique ». Cet état de fait est certainement à mettre en relation avec :

- ◆ la recherche générale d'une gestion plus rigoureuse des ressources humaines se concrétisant notamment dans la demande faite aux dispositifs de formation de mieux préparer les hommes aux métiers et à leurs évolutions, avec des coûts de formation maîtrisés ;
- ◆ l'activité des délégués régionaux ingénierie de formation, les actions locales ou régionales conduites par les établissements, notamment les CFPPA, la tenue de colloques ou de journées

---

<sup>15</sup> Sauf auprès des délégués régionaux ingénierie de formation et des formateurs des CFPPA.

d'études (colloque de juin 97 de l'ENESAD et journées d'étude DGER/Agropolis de 1995, 96 et 97 par exemple<sup>16</sup>).

Chez nos interlocuteurs, le concept pourtant nouveau « d'ingénierie des dispositifs de formation », venant se surajouter à ceux d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique a été généralement facilement accepté, peut-être, parce qu'il souligne l'existence des différents éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet de formation, éléments situés dans un ensemble dont chaque élément est indispensable à la cohérence du projet.

**Par contre, il convient de préciser qu'il n'existe pas aujourd'hui d'offre de formation, au sens de « quantité d'un bien ou d'un service mise en vente sur un marché »<sup>17</sup>, de la part des établissements, mais des ressources qui sont utilisées, et même souvent développées, pour répondre aux objectifs d'une coopération avec d'autres établissements.** C'est pourquoi le terme « d'offre » ne sera pas utilisé dans l'étude, au profit de celui de « ressource ». En effet, c'est bien à partir de leurs activités, de leurs pratiques, de leurs compétences, que les établissements français développent leurs actions internationales en ingénierie des dispositifs.

## 1.2/ La connaissance de la ressource.

A l'expérience des entretiens, il s'avère assez difficile de connaître précisément l'ensemble des activités internationales des établissements en matière d'ingénierie des dispositifs, et ceci pour plusieurs raisons :

1. la centralisation des informations est souvent faible, tant au niveau de l'administration centrale, que des régions, notamment dans les établissements d'enseignement supérieur agronomique ;

2. la connaissance de l'information sur les activités internationales est souvent rendue très difficile par une organisation « à la gauloise » de celles-ci : les projets sont fréquemment portés par des individus, protégeant leur « domaine » d'intervention par un contrôle de l'information et s'appuyant sur l'utilisation de compétences dans des réseaux interpersonnels ;

3. l'absence d'une classification claire des différents types d'interventions à l'international : selon les précédentes enquêtes celles-ci peuvent être classées sur la base de flux d'échange (élèves, enseignants, missions) sans que l'on connaisse le type d'activités réalisées au cours de ces échanges (exemple de l'enquête DGER de 1995) ou sur la base de programmes, notamment européens (Campus, Nectar...), sans que l'on puisse estimer, là encore, le type particulier d'activités réalisées par les établissements, enfin, elles peuvent l'être sur la base des pays ou des zones géographiques...

4. l'absence de définition des termes et concepts qui sont utilisés dans des sens parfois assez différents.

**Proposition :** Une enquête par courrier et entretiens auprès des établissements techniques et professionnels, réalisée par les correspondants « coopération internationale » des SRFD, en collaboration avec l'Observatoire de l'enseignement agricole, permettrait de dégager une information générale sur les activités internationales d'ingénierie des établissements. La méthodologie, les concepts, pourraient en être testés sur une ou deux régions (par exemple : Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte d'Azur).

<sup>16</sup> AGROPOLIS - MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *L'ingénierie de la formation pour les pays en voie de développement* ». Compte rendu des journées d'étude du 4 janvier 1995, du 21 et 22 mars 1996 et du 18 mars 1997.

ECOLE NATIONALE ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE DE DIJON. « *L'ingénierie de la formation. Inventaires* ». Actes du colloque des 4 et 5 juin 1997. Mai 1998.

<sup>17</sup> COTTA Alain. « *Dictionnaire de sciences économiques* ».

## 2/ LA RESSOURCE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE

### 2.1/ Le rappel de l'hypothèse de travail et de la méthodologie.

♦ **L'hypothèse** : « Il existe des compétences dans les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle de la DGER en matière d'ingénierie des dispositifs à l'international lesquelles sont déjà investies dans un certain nombre d'actions internationales ».

♦ **La méthodologie mise en œuvre.**

Pour conduire cette part de l'étude, nous nous sommes appuyés :

1. sur les éléments d'information qui nous ont été fournis par les chargés de coopération internationale dans les SRFD d'une part ;
2. sur des enquêtes réalisées directement dans les établissements (entretiens semi-directifs ou entretiens téléphoniques) d'autre part.

Les chargés de coopération internationale des SRFD ont été informés de cette étude :

1. lors de leurs sessions de regroupement à Paris des 27 avril et 16 novembre 98 ;
2. individuellement, par courrier, dans le courant du mois de mai avec une relance à la fin du mois d'août 98.

Nous les avons sollicités afin qu'ils nous fournissent la liste la plus exhaustive possible des actions d'ingénierie des dispositifs à l'international menées par les établissements publics de leur région depuis trois ans. Une notice explicative résumant les objectifs de notre étude ainsi que des fiches simples, destinées à recueillir les informations sur les actions des établissements, leur avaient été fournies pour cette occasion. Elles permettaient de recueillir les informations suivantes :

1. responsable de l'action (nom et coordonnées) ;
2. établissement support de l'action ;
3. pays concerné ;
4. intitulé de la mission ;
5. descriptif, objectifs et partenaires.

♦ **L'enquête.**

- ⇒ 23 régions ont été contactées, soit par l'intermédiaire du chargé de coopération internationale, soit par l'intermédiaire du DRIF ;
- ⇒ 20 régions ont donné des éléments d'information sur 42 établissements de l'enseignement technique ;
- ⇒ 66 actions d'ingénierie des dispositifs ont été identifiées concernant 37 pays différents.

Par ailleurs, des établissements ont été enquêtés, soit directement, soit par téléphone. Le choix de l'échantillon s'est fait sur des critères géographiques d'une part (proximité des lieux de travail des enquêteurs), et à la demande du comité de pilotage d'autre part. Ce dernier a souhaité que nous rencontrions des responsables de réseaux thématiques et géographiques, des chargés de coopération internationale des SRFD, l'ensemble des ENIL. Nous avons ainsi rencontré ou contacté :

- ⇒ 6 LEGTA et LPA (Antibes, Valence, La Canourgue, Castelnaudary, Castelnau le Lez, Angers Le Fresne) ;
- ⇒ 5 ENIL (Mamirolles, Poligny, Surgères, La Roche/Foron, Aurillac) ;
- ⇒ 4 CFPPA (Digne-Carêmejane, Carpentras, St Germain en Laye, Laval) ;
- ⇒ 2 EPN (CEP Florac, CEMPAMA) ;

- ⇒ 3 responsables de réseaux géographiques (Asie du Sud-est et Suède/Finlande, Sénégal, Hongrie) ;
- ⇒ 2 responsables de réseaux thématiques (Agriculture biologique, horticulture) ;
- ⇒ 6 chargés de coopération internationale des SRFD (Ile de France, PACA, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, Alsace, Pays de Loire).

## 2.2/ L'exploitation de l'enquête.

### ◆ *L'origine et le déroulement des actions :*

Ce travail a été effectué sur la base des informations recueillies tout au long de cette étude et qui sont regroupées dans le tableau de l'annexe 5. Les constats de l'analyse des missions réalisées dans les établissements d'enseignement technique (LEGTA, LPA, CFPPA) sont les suivants : **les compétences en ingénierie des dispositifs de formation semblent a priori portées par les CFPPA, mais une partie non négligeable de celles-ci sont mises en œuvre et capitalisées dans les LEGTA et les LPA.** Ceci pourrait s'expliquer historiquement par la préexistence de nombreuses relations à l'international (jumelages, échanges d'élèves...) dans ces structures. Il est alors possible, à partir de ce constat, d'effectuer une typologie des actions au travers du mode d'élaboration du projet :

- ⇒ Dans les lycées (LEGTA et LPA), l'accès à l'ingénierie des dispositifs de formation se fait via d'autres actions de coopération internationales telles que : l'éducation au développement, les jumelages, les échanges d'élèves. C'est ultérieurement, et parfois de nombreuses années après, que la demande d'intervention en ingénierie des dispositifs de formation émerge. Elle se fonde en générale sur une confiance réciproque entre partenaires qui se connaissent, et non pas uniquement sur des compétences affichées, si ce n'est sur des compétences techniques dans les différentes filières. Les compétences en ingénierie se construisent ultérieurement, souvent de façon empirique, et pourraient devenir, avec la capitalisation des expériences, de bonne qualité.
- ⇒ Dans les CFPPA, l'offre en ingénierie des dispositifs de formation est clairement affichée, les compétences existant, sont souvent validées chez les formateurs par l'obtention de diplômes de type DESS dans ce domaine. L'accès à la demande passe plutôt par les réseaux thématiques ou géographiques. La connaissance des milieux professionnels est également un atout qui permet de réaliser des actions en accompagnement d'actions de coopération technique. La réponse à la demande est alors plus structurée, le partenariat avec d'autres structures de l'enseignement agricole est plus fréquent. Les formateurs étant payés sur le budget du CFPPA, leurs prestations dans ce genre d'actions doivent forcément être rémunérées.

### ◆ *Les zones géographiques d'intervention.*

La répartition des actions par zones géographiques permet la hiérarchisation suivante :

1. Europe de l'Est ;
2. Sud et est du bassin méditerranéen ;
3. Communauté européenne ;
4. Afrique Sub-saharienne ;
5. Asie ;
6. Amérique latine et centrale.

**La coopération internationale, originellement tournée vers des échanges Nord-Sud, s'est déplacée vers les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) depuis l'ouverture des frontières et le processus de démocratisation de ces pays. Le bassin méditerranéen reste privilégié sans doute du fait de l'existence de liens historiques avec ces pays mais aussi par suite de leur intégration forte dans les échanges internationaux. L'importance des crédits disponibles dans les programmes de l'Union Européenne a conduit de nombreux établissements à « tenter leur chance » sur différents programmes**

(Léonardo, Tempus, Adapt, Now...) avec une certaine réussite.

♦ **Les éléments du champ de l'intervention.**

**Les actions le plus souvent réalisées sont celles qui correspondent à la phase opérationnelle et plus particulièrement celles qui relèvent de l'ingénierie pédagogique** (élaboration de référentiels de formation, méthodes et outils pédagogiques, programmes d'enseignement) et de la formation des personnels (formation de formateurs principalement, parfois des personnels techniques, administratifs et de documentation). Plus rarement, les actions se situent dans la phase préparatoire à la mise en œuvre des dispositifs et il s'agit presque exclusivement d'ingénierie de formation (analyse des besoins, construction de référentiels de métiers, élaboration de plans de formation).

**Travaillant de façon isolée, les établissements ne réalisent qu'un seul élément du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation.** On peut supposer que le manque de moyens humains et financier, ainsi que le manque d'expérience pour certains, ne permettent pas de s'engager dans des actions « lourdes ». De ce fait il peut manquer une vision globale des problèmes, une prise en compte des multiples implications sur le terrain, une faiblesse dans la mise en objectifs. Ceci pose à terme le problème de la pérennité des projets. La logique n'est plus la même dès que plusieurs établissements travaillent ensemble à un même projet. **La mutualisation des moyens et des expériences mène presque toujours à une meilleure réussite ainsi qu'à la mise en place d'outils permettant un suivi sur le long terme.**

♦ **Les partenaires.**

**D'une façon générale, les établissements travaillent seuls, sur la base de « territoires locaux » en s'efforçant d'y associer les différents acteurs que sont les collectivités locales, les organisations professionnelles agricoles, les associations. De la même façon, ils sont soucieux de collaborer avec les différents acteurs locaux de l'établissement correspondant.** Au mieux, cette démarche situe l'action dans la réalité sociale et économique des deux établissements prenant l'aspect d'une « **micro-réalisation** ». De ce fait, elle ne tient pas toujours compte de l'existence de structures administratives et politiques nationales que se soient les représentations françaises à l'étranger ou les ministères de tutelle des établissements associés

♦ **L'origine des financements.**

La recherche (et l'obtention) de financements est le principal facteur limitant dans la réalisation d'actions à l'international. De nombreux établissements engagent leurs fonds propres pour répondre à une demande et les enseignants ne sont ni rémunérés ni déchargés d'heures de cours pour leur contribution aux actions. Quelques subsides peuvent venir des PAE ou du BCI dans le cadre du fonctionnement des réseaux. **La recherche d'autres financements se heurte à la méconnaissance des « filières » ou à la lourdeur administrative que peut demander la réponse à un projet européen.** Le problème change dès lors que l'établissement est associé à un projet plus global dans lequel il devient un sous-traitant assurant une commande avec un cahier des charges et un financement à la clé. **Le facteur limitant est alors la disponibilité des enseignants et les problèmes d'emplois du temps .**

♦ **Les types et niveaux de formation.**

Du point de vue des publics à former, si **une forte proportion des actions est destinée à la formation initiale**, la formation continue des professionnels est de plus en plus demandée, soit lors de la création de nouvelles filières, soit en accompagnement d'actions de coopération technique.

**La mise en place de nouvelles formations diplômantes prend le pas sur la rénovation de diplômés.** Dans certains pays l'existant est certainement trop obsolète et des filières entières n'existent pas. « *On passe d'une culture de professeurs à une culture de formateurs* », surtout dans les pays d'Afrique. Les niveaux de formation demandés sont en relation avec ceux existant dans les établissements français. Cependant, le niveau BTS (2 ou 3 ans d'étude après un bac suivant les

pays) semble actuellement le plus demandé. Toutes les filières scientifiques et techniques sont représentées dans les actions internationales avec une nette préférence pour les formations en agro-alimentaire.

#### ◆ **L'évaluation.**

**La question de l'évaluation des actions reste posée.** Au mieux un rapport de mission est rédigé, mais la plupart du temps aucune évaluation de l'atteinte des objectifs n'est réalisée, certains la confondant même avec la réussite aux examens ! **Or il ne peut exister ni expertise ni experts sans évaluation.**

#### ◆ **Analyse des missions réalisées dans les ENIL.**

Hormis l'ENIL d'Aurillac, tous les autres établissements réalisent de nombreuses actions en coopération internationale. La logique est cependant un peu différente par rapport à celle des autres établissements de l'enseignement technique :

- ⇒ un, voire plusieurs, enseignants sont détachés à plein temps sur le secteur international, rémunérés sur le budget de l'établissement, ce qui suppose que le secteur se développe de façon à permettre des rentrées financières suffisantes ; on est alors dans une logique commerciale plus que de coopération avec ses conséquences en matière de concurrence, de compétences humaines ;
- ⇒ l'accès à la demande d'ingénierie des dispositifs de formation se fait le plus souvent par les entreprises du secteur (où l'on retrouve souvent d'anciens élèves), en accompagnement de transfert de technologie ou encore en sous-traitance de projets « lourds » conduits par la SFERE, la SIARC ou les Universités ;
- ⇒ la formation professionnelle continue tient une large place dans les actions réalisées par ces établissements qui par ailleurs, malgré une forte expérience à l'international, souffrent d'un déficit d'image en tant qu'établissement de l'enseignement secondaire et technique.

#### ◆ **Les difficultés.**

Lors de notre enquête, les personnes interrogées ont pu nous faire part largement des difficultés rencontrées lors de la réalisation de leurs actions à l'international. Elles varient peu d'un établissement à l'autre, d'une mission à l'autre ce qui tend à prouver que ces difficultés ne sont pas forcément analysées et en tous les cas rarement surmontées, même celles dont l'origine des problèmes est intrinsèque à l'établissement. Elles sont globalement de trois ordres :

- ⇒ **les difficultés organisationnelles** : manque de temps (difficultés dans la gestion des emplois du temps), manque de financement (beaucoup de bénévolat), manque d'expérience dans le montage et la gestion administrative des projets, manque de méthode, difficulté du suivi des actions sur le long terme, difficile adaptation à la logique commerciale d'une structure comme la SFERE...
- ⇒ **les difficultés dans les relations avec l'institution** : peu ou pas de lisibilité de la politique internationale du Ministère de l'agriculture, peu ou pas de contact avec le Bureau de la coopération internationale, pas de reconnaissance institutionnelle du travail réalisé, lourdeur administrative des programmes européens, manque d'une structure régionale coordinatrice...
- ⇒ **les difficultés sur le terrain** : concurrence avec d'autres organisations, maîtrise des langues étrangères, différences interculturelles, difficulté à autonomiser les acteurs locaux...

Un quatrième type de difficulté peut se rencontrer lorsque les établissements sont amenés à sous-traiter une partie d'un projet : absence d'une approche globale de la problématique, l'ensemble du projet étant fragmenté entre les différents établissements sous-traitants.

### 2.3/ Les retours des activités sur l'enseignement.

La coopération internationale est l'une des quatre missions des établissements d'enseignement techniques, inscrite dans la nouvelle loi d'orientation de l'enseignement agricole. A ce titre, malgré les difficultés rencontrées dans la réalisation des actions, la majorité des acteurs a pu constater des retours positifs sur les élèves comme sur les enseignants et l'établissement dans son ensemble, dès lors que la coopération internationale est inscrite dans le projet d'établissement.

Les principaux retours qui ont pu être cités sont les suivants :

♦ **pour les élèves** : ouverture d'esprit et tolérance, autonomisation, meilleure appréhension des contextes géographiques, économiques et politiques...

♦ **pour les enseignants** : confrontation des pratiques, ouverture d'esprit, compétences nouvelles au contact de réalités différentes, abondance d'illustrations pour les cours, nécessaire adaptabilité aux changements, aux contextes, diversification des activités, enrichissement intellectuel...

♦ **pour l'établissement** : valorisation de son image à l'intérieur et à l'extérieur de son « territoire », multiplication des contacts avec les acteurs locaux, stages et meilleure insertion professionnelle pour les élèves, inscription dans les réseaux.

### 2.4/ Les attentes.

Si un certain nombre de difficultés n'ont pu, jusqu'à présent, être surmontées, le dynamisme que l'on retrouve chez l'ensemble des acteurs est le moteur qui permet aux établissements de poursuivre des activités internationales. Cependant, les acteurs que nous avons rencontrés ont, de façon récurrente, des attentes envers l'institution. Après avoir largement puisé dans leurs ressources personnelles (intellectuelles et parfois financières...), ils se retournent vers leur ministère de tutelle désireux que celui-ci apporte des solutions concrètes à leurs problèmes.

Leurs attentes ont donc été formulées de la façon suivante lors de nos entretiens :

- ⇒ nécessité d'une reconnaissance institutionnelle, notamment par une « labellisation » des actions ;
- ⇒ nécessité d'une amélioration des compétences dans les domaines suivants : la négociation de projets, la gestion administrative et financière des projets, les langues étrangères (surtout l'anglais et l'espagnol), la géopolitique ;
- ⇒ nécessité d'améliorer l'accès à l'information par la capitalisation des expériences, le développement du rôle des réseaux, la connaissance des sources de financement ;
- ⇒ la prise en compte des difficultés de gestion des emplois du temps : mise en place de moyens permettant de remplacer les enseignants et les formateurs assurant ces missions, prise en charge de leur formation ;
- ⇒ nécessité de définir des axes politiques forts et clairs de la part du Ministère de l'agriculture, pour que les établissements s'y intègrent ;
- ⇒ permettre l'accès gratuit aux brochures de géopolitique du MAE (ex : accès par Internet);
- ⇒ harmoniser les tarifs d'intervention (coûts de journée, *per diem*) pratiqués par les différents établissements ;
- ⇒ mise en place d'une cellule de « veille » sur les projets internationaux.

### 3/ LA RESSOURCE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE.

#### 3.1/ Le rappel de l'hypothèse de travail et de la méthodologie.

♦ **Hypothèse** : « *Il existe des compétences dans les établissements d'enseignement agronomique supérieur de la DGER en matière d'ingénierie des dispositifs à l'international lesquelles sont déjà investies dans un certain nombre d'actions internationales* ».

♦ **La méthodologie mise en oeuvre.**

Les directeurs des établissements d'enseignement supérieur agronomique ont été informés de la réalisation de l'étude par la DGER au cours de leur réunion du 3 février 1998 ; à cette occasion, il leur a été demandé de désigner la personne la plus à même d'être contactée pour la conduite des entretiens dans leur établissement.

Pour conduire cette part de l'étude, nous nous sommes appuyés sur des enquêtes réalisées en direct dans les établissements avec des directeurs, des responsables des relations internationales ou des enseignants qui avaient participé aux projets.

En effet, le recours à des questionnaires était volontairement réduit pour privilégier des modes de consultation plus interactifs qui permettent d'échanger des informations, des projets, des souhaits, des pratiques, **débouchant sur un approfondissement avec nos interlocuteurs des concepts utilisés** et permettant de lancer une réflexion globale. C'est donc auprès de ces personnes qu'ont été réalisés les entretiens.

Les entretiens étaient conduits sur la base d'un guide d'entretien semi-directif permettant de recueillir des informations sur les pays d'intervention, la nature des interventions, les éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs, les types de formation, les niveaux, les domaines scientifiques, la durée des interventions, les partenaires, l'origine des financements, le mode d'organisation des actions, les difficultés rencontrées. Ils ont duré en moyenne près de 2 heures chacun.

Nous avons élaboré un tableau des activités internationales en ingénierie des dispositifs de formation afin de nous permettre de dépouiller les enquêtes, de décrire les activités des établissements et de les quantifier.

Il a été élaboré sur la base :

1. de la définition de l'ingénierie des dispositifs de formation retenue par le comité de pilotage de l'étude de juillet 1998 ;

2. enrichie et adaptée par l'analyse des pratiques sociales des personnes que nous avons enquêtées.

**« TABLEAU DES ACTIVITES EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION »**

<b>Pays concernés</b>	<b>Sources de financement</b>	<b>Nature de l'intervention</b>	<b>Eléments du champ de l'ingénierie des dispositifs</b>	<b>Actions correspondantes</b>	<b>Type de formation</b>	<b>Niveau</b>	<b>Domaine scientifique</b>	<b>établissement et personnes concernées</b>
Pays du sud et de l'est de la Méditerranée	Affaires étrangères (MAE, coop, AFP...)	Identification / diagnostic	Analyse prospective	Etude de faisabilité, étude des tendances d'évolution des éléments clef de l'environnement	Formation initiale	I / II : ingénieur, docteur vétérinaire	Sciences de base Systèmes agraires	Préciser la position des intervenants
Europe de l'est (PECO)	CEE (Tempus, Alfa, Adapt, Fare...)	Conseil	Définition du cadre du projet	Identification des partenaires locaux, redéfinition et formalisation de la demande, choix de méthodes de travail adaptées	Formation professionnelle continue	ou Master	Agriculture Agro-alimentaire	
Afrique subsaharienne	Associations et ONG (AFDI, ANDA, GRET...)	Conception et mise en œuvre	Ingénierie de formation	Analyse des besoins, construction de référentiels de métiers, élaboration de plans de formation, coordination de la réalisation		III : BTS	Horticulture	
Amérique latine et centrale	Demandeurs (pays, ministères...)	Suivi / évaluation	Définition de textes de référence	Elaboration de textes législatifs et réglementaires (finalités, déroulement des formations, référentiels de certification, règles de délivrance des diplômes)		IV : BT	Foresterie Zootechnie	
Asie	Organismes internationaux (FAO, OPEP...) Privé		Organisation des structures de formation	Organisation pédagogique, administrative et des ressources humaines		V : BEP	Science vétérinaire	
Pays occidentaux			Définition des moyens nécessaires ;	Personnels, bâtiments et équipements nécessaires, évaluation des coûts			Halieutique-pisciculture	
Multinational			Ingénierie pédagogique	Elaboration de référentiels de formation, méthodes et outils pédagogiques d'apprentissage et programmes d'enseignement.			Economie - gestion	
			Formation des personnels	Formation de formateurs et des personnels techniques, administratifs et de documentation			Sociologie autres	
			Evaluation	Suivi du dispositif, réalisation et mise en œuvre de référentiels d'évaluation				

Ce tableau décrit les activités internationales en ingénierie des dispositifs sur la base de huit critères :

- 1.les pays concernés ;
- 2.les sources de financement ;
- 3.la nature de l'intervention : missions d'identification-diagnostic, de conception et de mise en œuvre, de conseil, de suivi-évaluation ;
- 4.les différents éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation et les actions correspondantes (Cf. première partie, chapitre 4) ;
- 5.les types de dispositifs de formation ;
- 6.les niveaux concernés ;
- 7.les domaines scientifiques ;
- 8.les établissements et personnes concernés par l'action.

Ce tableau n'aborde pas les méthodes de l'ingénierie des dispositifs de formation. Ceux-ci sont extrêmement variés et dépendent essentiellement des objectifs de l'action, des modalités d'intervention proposées (analyse-diagnostic, audit, recherche bibliographique, entretiens, enquêtes, observation de situations professionnelles, groupes de travail, séminaires, formation et recherche-action....).

**Propositions** : Un travail important d'identification, de systématisation et d'adaptation de ces méthodes de l'ingénierie des dispositifs de formation à l'international reste à effectuer.

Il conviendrait notamment d'approfondir les finalités, les contenus, les modalités des trois grandes étapes de la conduite d'un projet d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international telles qu'identifiées par Michel DELACROIX<sup>18</sup> :

- 1.analyse de la demande :
  - ◆ analyse du contexte ;
  - ◆ évaluation de la faisabilité ;
- 2.le choix négocié d'une méthodologie d'action adaptée à la demande :
  - ◆ démarche d'étude (recherche bibliographique, entretiens auprès d'experts, enquêtes...) ;
  - ◆ démarche d'audit ;
  - ◆ recherche-action ;
  - ◆ investigations en entreprise (analyse de l'organisation, analyse de postes ;
- 3.la formalisation de la demande :
  - ◆ convention ;
  - ◆ cahiers des charges.

<sup>18</sup> DELACROIX Michel. « Les activités du réseau des Délégués Régionaux à l'Ingénierie des dispositifs de la Formation en France et à l'étranger ». Octobre 1997.

#### ◆ **L'enquête.**

Deux pôles et 18 établissements de l'enseignement supérieur agricole ont été visités et 37 personnes rencontrées (Cf. liste des personnes rencontrées en annexe 3) :

- ⇒ 10 directeurs d'établissements ;
- ⇒ 14 responsables de coopération internationale non enseignants ;
- ⇒ 13 enseignants-chercheurs (responsables de coopération internationale ou ayant participé à des actions).

### **3.2/ L'exploitation des enquêtes.**

Même si la faible centralisation de l'information (la mise en place de responsables des relations internationales et de commissions des relations internationales est récente dans beaucoup d'établissements) ne nous a pas permis d'être exhaustifs (il aurait fallu pour cela rencontrer tous les enseignants porteurs de projets), nous pouvons constater que les activités d'appui en matière d'ingénierie des dispositifs de formation sont très minoritaires dans les établissements enquêtés. La majorité des actions concernent d'abord des échanges (étudiants et enseignants-chercheurs) puis, à un moindre degré, des formations d'enseignants-chercheurs étrangers. Il y a finalement très peu de projets concernant l'ensemble du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation. 41 actions ont été identifiées. Le tableau récapitulatif des entretiens dans chacun des différents établissements d'enseignement supérieur agronomique est présenté en annexe 5.

***L'action type d'un établissement d'enseignement supérieur en ingénierie des dispositifs concerne un pays d'Europe centrale ou orientale, elle vise à la conception et/ou à la mise en œuvre de tout ou partie d'une nouvelle filière de formation initiale de niveau 1 et comporte de la formation de formateurs.***

L'analyse des entretiens permet de faire ressortir, sur les établissements enquêtés, les grandes tendances suivantes :

#### ◆ **L'origine et le déroulement des actions.**

***Les projets d'ingénierie de formation se concrétisent sur la base de relations interpersonnelles***, via d'autres actions de coopération internationales telles que les programmes de recherche, les échanges d'élèves ou d'enseignants et les voyages d'études. C'est ultérieurement, et parfois de nombreuses années plus tard, que la demande en ingénierie des dispositifs de formation émerge. Elle se fonde en général sur une confiance réciproque entre partenaires qui se connaissent et non sur des compétences affichées, si ce n'est sur des compétences techniques. Les compétences en ingénierie se construisent souvent de façon empirique.

Les enseignants travaillent essentiellement avec un collègue, un laboratoire, une UFR, et non l'institution étrangère support de la coopération. Les actions entreprises sont donc peu institutionnalisées si bien que les directions des établissements ne sont pas toujours amenées à donner leur « imprimatur ». En conséquence, le délégué international de l'établissement ne connaît pas toujours l'ensemble des activités internationales développées au sein de l'établissement tant celles-ci sont parfois conduites sur des bases interindividuelles.

#### ◆ **Les zones géographiques d'intervention.**

⇒ Europe centrale et orientale	30%
⇒ Asie	20%
⇒ Afrique Sub-saharienne	15%
⇒ Sud et est de la Méditerranée	15%
⇒ Amérique du sud et centrale	10%
⇒ Autres	10%

**Les zones traditionnelles de la coopération française (Afrique notamment) ne sont plus dominantes.** La part prépondérante des PECO découle cependant plus de l'existence de financements par l'intermédiaire des programmes européens que d'une volonté politique. Quatre pays (partenaires présents dans plusieurs projets) semblent retenir particulièrement l'attention de nos écoles : Roumanie, Viêt-nam, Maroc et Tunisie. Il semble que l'on puisse ainsi constater l'esquisse d'une politique de relations internationales avec un recentrage sur les pays occidentaux et d'Europe de l'est.

◆ **L'origine des financements.**

Trouver des financements n'apparaît pas être le facteur limitant principal à la réalisation d'actions dans l'enseignement supérieur ; c'est plutôt la durée des projets qui pose problème. **Les projets d'ingénierie des dispositifs sont des projets à long terme or les financements que les établissements utilisent sont le plus souvent accordés sur une base annuelle.**

En nombre de projets financés, la part des financements bilatéraux de la coopération française sont prépondérants (40% des actions) ; si on y ajoute les ONG (françaises), on mesure mieux la part (50%) qui revient à la « coopération », au sens d'aide, dans les projets mis en œuvre. Viennent ensuite les fonds européens (30%) dont la part pourrait augmenter encore à l'avenir. Il est à noter la faible part de financements provenant des demandeurs ou des organismes internationaux (17%)

◆ **La nature de l'intervention.**

**La quasi-totalité des missions effectuées permet des réalisations dont la nature est de conception (80 %) et de mise en œuvre de formations (75%) pour la création de nouvelles filières de formation (66%).** Par exemple : création de dispositifs à des niveaux de formation inexistantes (ingénieur ou BTS) ou dans de nouvelles disciplines (souvent l'agro-alimentaire), plutôt que la rénovation de formations anciennes (33%).

◆ **Les éléments du champ de l'ingénierie de formation mis en œuvre.**

**Les deux éléments les plus représentés au travers de nos enquêtes sont : l'ingénierie pédagogique (80%) et la formation de formateurs (70%),** ce qui confirme que les actions sont plus centrées sur l'acte pédagogique que sur l'amont de celui-ci, l'ingénierie de formation notamment. La transmission du savoir et ses modalités sont prioritaires dans les actions internationales des établissements.

L'évaluation reste le maillon le plus faible de l'ensemble de la chaîne d'intervention en ingénierie des dispositifs de formation ; aucune action d'évaluation d'un dispositif n'a été identifiée. Si chaque mission donne lieu à un rapport, les rapports d'évaluation des projets sont surtout un récapitulatif des actions engagées et de l'utilisation des fonds, l'atteinte ou non des objectifs initiaux du projet n'est pratiquement jamais évoquée. La pratique la plus courante (bien que minoritaire) est la réalisation de missions de suivi dans la ou les premières années de démarrage des nouvelles filières ; le terme de « service après vente » a été utilisé.

◆ **Les types et niveau de formation.**

**L'essentiel des actions concerne des formations initiales (75%) de niveau I (66%)** (ingénieur, docteur vétérinaire ou Master). La faiblesse relative des actions en formation continue tient peut-être due au fait que la formation professionnelle continue est encore récente dans les établissements d'enseignement supérieur étrangers, émergente à l'est, quasi inexistante au sud.

◆ **Le domaine scientifique.**

Trois domaines dominant nettement (près de 50% des actions) :

- ⇒ les systèmes agraires (typiquement dans les PVD) ;
- ⇒ l'agro-alimentaire (typiquement dans les PECO) ;

⇒ l'économie-gestion (toutes zones).

♦ **Les partenaires locaux, nationaux et internationaux.**

**Les collaborations se dirigent le plus naturellement vers des établissements de même nature.** Par exemple, les écoles vétérinaires conduisent des projets communs de plus en plus fréquemment, les universités étrangères sont le plus souvent citées dans le cadre des programmes européens, les associations avec des lycées agricoles, si elles ne sont pas la règle, ne sont pas aussi rares qu'on aurait pu le penser (autour de 15% des actions), elles concernent des formations de formateurs étrangers en France, de l'ingénierie de la formation ou simplement des compétences techniques.

Les autres collaborations (bureaux d'études, Education nationale, ONG, instituts de recherche - ORSTOM, CIRAD) semblent très occasionnelles.

♦ **Les motivations des enseignants qui participent aux projets.**

**De nombreux enseignants sont attachés à une culture de "service public"** qui leur fait apparaître comme "choquant" de faire des missions internationales dans un but lucratif (même pour leur établissement). Leurs motivations pour conduire ces actions sont essentiellement de trois ordres :

- ⇒ développement personnel : être utile, s'accomplir, s'ouvrir à d'autres, enrichissement intellectuel...
- ⇒ reconnaissance : passer par l'extérieur est souvent un bon moyen pour faire reconnaître sa compétence et éventuellement pour faire évoluer sa propre institution
- ⇒ solidarité : transmettre des connaissances de la façon la plus efficace possible à ceux qui en ont besoin.

« *Je suis volontaire pour faire de la coopération ; pour faire du commerce, je ne suis plus là* », « *Nous sommes des puristes, on fait de l'enseignement, pas du business* ». **Les enseignants veulent également conserver des marges de liberté d'action** et ne sont donc pas toujours prêts à se couler dans le moule d'un projet conçu par d'autres : « *Pour être réellement efficaces et créatifs, on doit rester libre* », et cette liberté est plus facile à exercer dans le cadre d'une coopération bilatérale que dans celui d'une réponse à un appel d'offre international.

♦ **Les compétences développées par les personnels concernés par ces actions.**

**Les compétences reconnues pour conduire des activités d'appui, de conseil, d'expertise, en matière de dispositifs de formation sont essentiellement liées à des savoir scientifiques disciplinaires**, voire comportementaux... pas vraiment à des compétences en matière d'ingénierie. En tout état de cause, peu d'enseignants semblent disposés à s'impliquer dans des projets débordant leur domaine de spécialité scientifique.

La plupart des personnes rencontrées estiment que :

- ⇒ « *On ne vendra de l'ingénierie de formation que si l'on a une recherche reconnue et crédible* » ;
- ⇒ le manque de compétences en ingénierie n'apparaît en aucun cas comme un frein au développement des activités à l'international ;
- ⇒ les besoins de formation seront apparents quand existeront des structures de réponse aux demandes ;
- ⇒ la question clef est : « *Comment s'organiser pour faire de l'offre ?* »

Un certain nombre de difficultés ou d'insuffisances ont néanmoins été citées lors des entretiens:

- ⇒ la méconnaissance des institutions nationales et internationales ;
- ⇒ la connaissance très insuffisante des dispositifs de formation étrangers ;
- ⇒ le manque d'informations fiables sur la réalité des pays dans lesquels s'effectuent les missions ;
- ⇒ le manque d'expérience en matière d'élaboration, de suivi et d'évaluation de projets, avec la rédaction de cahiers des charges ;
- ⇒ la difficulté à « vendre » nos connaissances et notre compétence ;
- ⇒ la difficulté à travailler dans une équipe internationale ;
- ⇒ l'insuffisante maîtrise des langues étrangères et de la relation interculturelle.

Le champ d'expertise le plus couramment évoqué reste bien celui de l'ingénierie pédagogique et de la formation de formateurs.

#### ♦ **Les difficultés rencontrées.**

Les difficultés évoquées par les personnels, au cours des entretiens, dans l'élaboration et la conduite de l'action concernent :

⇒ des difficultés individuelles :

- la nécessité d'adapter ses compétences au niveau de formation demandé ;
- l'exigence de dépasser le cadre de sa discipline ;
- l'adaptation à des conditions de travail (matérielles) parfois difficiles (équipements défectueux, obsolètes ou inexistantes) ;
- la maîtrise des langues étrangères : le problème se pose bien au delà de la question de la traduction proprement dite, comment expliquer des concepts qui n'existent même pas dans la langue locale ?
- l'absence de relations entre le monde professionnel et le monde de la formation dans les PVD rendant difficile les applications pratiques ;
- les comportements très « politiques » des interlocuteurs des PVD rendant difficile l'identification de partenaires efficaces ;
- la confrontation entre une culture de service public et des projets internationaux de nature commerciale.

⇒ des difficultés institutionnelles :

- **la concurrence internationale** : elle n'apparaît pas être un souci majeur des enseignants-chercheurs, sauf peut-être vis à vis des USA en raison de l'importance de leurs moyens et de l'influence qu'ils exercent sur les instances internationales, cependant l'opinion prévaut que ces moyens ne sont pas utilisés au mieux et que les actions engagées ne s'inscrivent pas suffisamment dans la durée pour être vraiment redoutables (tout au moins dans les PVD).

- **la concurrence française**, interne au ministère, entre services du ministère ou entre établissements : elle semble rare mais nettement plus mal ressentie par les personnes enquêtées, certains, agissant dans le cadre de leur établissement, se sont trouvés confrontés à des enseignants agissant pour leur propre compte... en dehors du désagrément que cela représente, chaque enseignant, même lorsqu'il intervient à titre individuel, représente toujours son institution aux yeux de ses interlocuteurs étrangers, d'où une dégradation possible de notre image de marque.

- ***l'insuffisante présence française*** : il n'y a pas assez de Français introduits dans les organismes internationaux, peu ou pas d'experts français dans les jurys de sélection des réponses aux appels d'offres, que ce soit à Bruxelles ou dans les organismes internationaux (FAO, PNUD, UNESCO, Banque mondiale...). « *Il est impossible d'avoir des succès importants si l'on ne dispose pas d'un réseau avec des membres en positions de décideurs et aussi des relais d'informations officielles et officieuses* ».

- ***les diplômés*** : les diplômés français sont peu lisibles à l'international, nos cursus sont peu transposables sur un marché international dont les normes dominantes sont les normes anglo-saxonnes en général et nord américaines en particulier ; si les études doctorales sont recherchées, ce n'est pas le cas des formations d'ingénieurs. « *Nous manquons de diplômés spécifiques de type Master ; si les étudiants étrangers ne peuvent pas mettre "Master" sur leur carte de visite, ce n'est pas la peine* ». « *A quoi sert-il de faire venir en France des étrangers en formation de formateur s'ils ne sont pas recrutés dans les institutions ou l'on développe une démarche d'ingénierie pour des raisons de non équivalence des diplômés ?* ».

⇒ des difficultés organisationnelles :

- ***Les jeunes enseignants ne songent qu'à la conduite de leur recherche***, car elle est seule prise en compte dans le déroulement de leur carrière (c'est en tous cas la façon dont ils ressentent le fonctionnement de la CNECA), même à l'intérieur des établissements, les conseils scientifiques ne tiennent pas toujours compte des activités internationales dans la promotion ou le choix des candidats aux postes d'enseignants.

- ***L'impossibilité pratique d'accueillir correctement les étrangers*** (« *au moins aussi bien qu'eux nous reçoivent* »), si les universités étrangères ont souvent une "Maison de l'université" qui permet l'accueil dans de bonnes conditions ; nous n'avons rien d'équivalent et les enseignants doivent souvent utiliser leurs moyens personnels.

- ***Comment associer des professionnels*** à ces actions internationales alors qu'ils considèrent que les établissements effectuent du transfert « sauvage » de connaissances et que nous leurs créons des concurrents locaux qui vont s'opposer à leurs possibilités d'exportation ?

### 3.3/ La typologie des établissements et les retours des activités sur l'enseignement.

#### ◆ ***La typologie des établissements.***

Il apparaît deux grands types d'établissements en regard des activités d'ingénierie des dispositifs de formation :

1-***Des établissements pouvant avoir des activités internationales très importantes*** : échanges d'élèves, échanges d'enseignants, programmes européens, échanges et coopérations scientifiques... ***mais développant peu d'activités d'ingénierie des dispositifs***, sinon très partiellement ou en "annexe" d'autres projets (coopération scientifique ou expertise technique). Ces établissements privilégient généralement les échanges scientifiques avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de niveau scientifique élevé des pays développés d'Europe de l'ouest et d'Amérique du nord.

Les activités d'ingénierie des dispositifs sont alors essentiellement conduites par un enseignant-chercheur ou une petite équipe d'enseignants-chercheurs d'une UFR, en annexe de projets de coopération (exemple : l'appui à la mise en place de dispositifs de type Master ou la rénovation d'enseignements scientifiques par rapport à des objectifs d'adaptation à la demande des entreprises).

Dans ces établissements, les responsables internationaux ne savent pas toujours très bien quelle est la part des activités d'ingénierie des dispositifs dans les activités internationales des enseignants-chercheurs ou des laboratoires.

**2-Quelques établissements développent des actions d'ingénierie des dispositifs dans le cadre d'actions de coopération importantes, voire d'appels d'offre internationaux.** Dans ces établissements, les responsables internationaux sont très actifs et animent des programmes institutionnels forts. Dans le cas où ils sont enseignants, ils consacrent une partie significative de leur temps à ces projets. C'est bien sûr notamment le cas des établissements chargés de la formation des personnels enseignants (ENESAD et ENFA) ainsi que du CNEARC, mais surtout des établissements spécialisés en Agro-alimentaire (ENSIA-SIARC et ENITIAA). Ce sont également les établissements qui associent le plus fréquemment des établissements techniques à leurs projets.

**Il est paradoxal de remarquer que les établissements agro-alimentaires, qui ne sont pas formellement organisés en réseaux, fonctionnent de fait de cette manière et conduisent des réalisations en ingénierie des dispositifs de formation à l'international les plus abouties.** Ce réseau est en effet le seul à conduire autant de projets qui mettent en œuvre la plupart des éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation.

Ces établissements développent des activités dans les pays du sud et d'Europe centrale et orientale qui sont d'abord des projets de conception, d'appui à la mise en œuvre et de suivi-évaluation de dispositifs de formation, bien que les coopérations dans le domaine scientifiques soient également présentes et importantes.

Ces activités sont conduites dans le cadre d'accords internationaux qui impliquent l'ensemble de l'établissement et la participation d'enseignants-chercheurs, d'ingénieurs de plusieurs départements, parfois aussi de cadres techniques et administratifs.

#### ♦ **Les « retours » de ces activités sur l'enseignement.**

Les retours attendus de la réalisation de projets d'ingénierie des dispositifs sont divers :

##### ⇒ **Par rapport aux étudiants.**

Cela permet aux étudiants de côtoyer les étrangers qui viennent en formation de formateurs (les étudiants étrangers sont peu nombreux dans nos écoles, ils représentent au maximum 5% d'une promotion ; à l'étranger c'est souvent de l'ordre de 25 à 30 %). La venue de professionnels étrangers permet de toutes façons une autre ouverture d'esprit.

La conséquence des échanges internationaux la plus souvent citée reste celle du placement des étudiants pour leurs stages à l'étranger, par les contacts générés au cours des échanges, et dans des pays « intéressants ». Il a même été évoqué des possibilités d'insertion professionnelle : « *Pour trouver un travail intéressant, dans 10 ans, il faudra avoir occupé un poste à l'étranger* ».

##### ⇒ **Par rapport aux pratiques professionnelles.**

En France, le monde de la formation reste encore fermé sur l'extérieur. **Les échanges internationaux permettent aux enseignants de confronter leurs pratiques avec celles d'autres cultures**, ils évitent un fonctionnement trop « franco-français », apportent une autre vision des choses, une meilleure connaissance des philosophies de formation étrangères, ils participent à une ouverture d'esprit.

Des compétences nouvelles peuvent être acquises au contact de réalités différentes qui incitent à une remise en cause et évitent donc le « traditionalisme » et le « nombrilisme » qui caractérisaient trop souvent notre pédagogie. Elles obligent les enseignants-chercheurs à des échanges sur leurs pratiques pédagogiques. « *Le contact avec les Anglo-saxons a profondément modifié ma pratique pédagogique* ».

Elles permettent d'établir des collaborations scientifiques qui enrichissent les programmes de recherche. Cela peut également être l'occasion de contacts approfondis avec les entreprises qui fournissent les matériels nécessaires à la réalisation des projets.

##### ⇒ **Par rapport à l'établissement.**

Ces projets participent à la notoriété, à la crédibilité et à la renommée internationale des établissements, comme en France. Pour des petites institutions comme les nôtres, ces activités permettent de se positionner par rapport à des niveaux d'intervention ou d'organisation supérieurs ; un projet portant sur un dispositif de formation donne accès aux recteurs d'université (à la différence des échanges qui se conduisent entre UFR ou laboratoires). Ces projets nécessitent souvent la

collaboration de plusieurs structures et sont aussi une occasion d'augmenter le nombre de nos partenaires.

La communication sur ces projets permet d'être plus attractif et donc d'avoir un meilleur recrutement.

Le retour financier semble extrêmement variable selon les établissements... les remarques peuvent varier de : « *on n'est jamais rémunéré des frais réels ; des frais de déplacement, oui, mais du temps passé ?* », à « *Cela ne sera jamais rentable* », ou « *Cela nous permet de renouveler nos matériels et de payer 3 personnes* »...

***Un retour important, auquel nous étions sensibles, concernait celui de la méthodologie d'intervention en ingénierie... cela n'a pratiquement jamais été évoqué.***

### 3.4. Les attentes et les propositions exprimées.

#### ♦ Les attentes.

- ⇒ ***définition d'une politique internationale par le ministère*** qu'il fasse connaître : il faut donner un cadre d'action aux établissements sur la base d'un projet politique, élaborer une stratégie en l'affichant comme une mission d'intérêt général et dépasser l'échelle de la micro coopération ; en conséquence, élaborer des propositions globales, capables de fédérer le fourmillement d'actions individuelles des enseignants (qui ne sont le plus souvent soutenues que de l'extérieur) ;
- ⇒ ***exigence de transparence*** : il est demandé que soit améliorée la circulation de l'information et la formalisation des procédures d'attribution des missions à l'étranger notamment ;
- ⇒ ***capitaliser les expériences, développer une réflexion, et permettre la « professionnalisation »*** des personnes qui effectuent des activités de relation internationale ; il ne faut cependant pas demander aux enseignants de changer de métier, organisation, prospective, ingénierie, ne peuvent constituer leur investissement central et, s'il convient certainement d'élargir leurs champs de compétences, il ne faut pas considérer qu'ils doivent apprendre un nouveau métier pour entreprendre des actions à l'international ;
- ⇒ ***réformer la gestion de carrière des enseignants*** : il est souligné la nécessité de mettre en place un système d'évaluation des enseignants-chercheurs permettant de reconnaître et de valoriser les activités "annexes" comme la coopération internationale.
- ⇒ ***constituer d'une base de données*** sur les différents pays partenaires qui éviterait de « *partir à l'aveuglette* ».

#### ♦ Les propositions.

- ⇒ ***vers l'extérieur*** : créer une sorte de « société de capital risque » pour financer la ***prospection*** à l'étranger et les premiers contacts ; augmenter (créer ?) une capacité de ***lobbying*** à l'international notamment par une présence française dans les instances internationales ; promouvoir les nouveaux moyens de communication comme ***Internet*** qui permettent de développer et démultiplier les échanges bien plus que ne peuvent le faire des cours ou des modules de formation.
- ⇒ ***à l'intérieur*** : coordonner la politique internationale au plus haut niveau, les relations internationales doivent être affichées comme un objectif fort, encouragé par les instances nationales (comme pour la recherche) ; ***définir un niveau de structuration*** qui ne soit pas l'établissement (trop bas) ni le ministère (trop haut), les pôles comme AGRENA ou AGROPOLIS ou les SRFD, sont sans doute le bon

niveau de structuration pour un relais d'information, un appui administratif et de gestion qui soit à la disposition de tous les établissements (enseignement supérieur et technique à la fois) et qui travaille en partenariat avec les enseignants. Ces « cellules » ainsi créées pourraient être un lieu d'animation, de modélisation, de conception de projets fédérant les moyens et les bonnes volontés.

- ⇒ Mettre en **place une personne-ressource sur la gestion des financements européens** au niveau de la DGER.
- ⇒ **Organiser des réunions périodiques des responsables des relations internationales des établissements...** tout ne pouvant pas passer par les réseaux « *Dans ces réunions du CODEV on se sent mal à l'aise, isolé, dans une problématique différente* ». La DGER doit jouer un rôle facilitateur des échanges entre établissements, organiser la répartition des tâches. La multiplication des échanges et rencontres permettrait de se spécialiser, d'où des économies d'échelle et de moyens.
- ⇒ Organiser des sessions de réflexion et d'information sur les démarches et les méthodes d'ingénierie des dispositifs à l'international et plus particulièrement un séminaire de « formalisation » des pratiques avec des échanges d'expériences dans des tables rondes ; ce séminaire pourrait donner lieu à une écriture d'expériences et la rédaction d'un document récapitulatif. **Ce pourrait être un élément de départ de présentation de l'expertise française.**
- ⇒ concernant les réseaux : s'il existe des réseaux géographiques, thématiques... et personnels, **il manque cependant un réseau "d'experts" bien identifiés**, dans lequel il serait possible de trouver les compétences recherchées pour conduire certaines actions. La logique de fonctionnement en réseau, si elle est intéressante parce qu'elle s'appuie sur des individus qui connaissent souvent très bien les pays étrangers concernés et investissent souvent beaucoup pour le développement de ces relations, n'offre toutefois guère de possibilités de réalisation de synthèse, de mise en perspective, de capitalisation de l'information et de l'expérience. Il vaut mieux développer plutôt des réseaux thématiques entre écoles "sœurs" (Veto, agro-alimentaire...) que les pôles régionaux.
- ⇒ La DGER devrait choisir les actions prioritaires et déterminer le volume de temps qu'elle entend consacrer à la coopération puis verser (en argent pour garder de la souplesse) aux établissements la compensation du temps passé. **Il faut identifier et rendre visibles les actions entreprises de façon à contrôler un tant soit peu l'ensemble du dispositif.** On pourrait ainsi quantifier l'effort du Ministère de l'Agriculture.

Il faudrait réserver une partie des budgets de fonctionnement pour l'international et contractualiser les établissements en fonction des projets propres à chacune des orientations du ministère.

#### 4/ LA RESSOURCE TRANSVERSALE.

##### 4.1/ Les réseaux géographiques et thématiques.

Les responsables de réseaux géographiques et thématiques rencontrés dans le contexte de cette étude n'ont que des idées vagues sur l'ingénierie de formation et donc, a fortiori, sur l'ingénierie des dispositifs de formation, concept que nous avons développé au travers de cette étude. Ceci est fondé sur le fait que les premiers se sont intéressés principalement à l'éducation au développement et les seconds plutôt à l'assistance technique. **Dans tous les cas le volet formation n'est jamais considéré comme un objectif en soi mais plutôt, et au mieux, comme une mesure d'accompagnement des autres activités internationales des établissements.**

Il est à noter que les réseaux thématiques ne réalisent pas systématiquement des actions de formation à l'international. Cependant le cas du réseau « Formabio » (agriculture biologique) est

particulièrement intéressant. En effet, celui-ci est le seul réseau d'agriculture biologique affiché au niveau international et il ne connaît donc pas de concurrence. Or, il apparaît qu'il y a dans ce domaine un développement massif de la demande à laquelle le réseau ne peut répondre, par manque de moyens d'une part et de lisibilité de la politique de la DGER d'autre part. Cette demande porte surtout sur des projets de création et de développement d'entreprises agricoles, projets qui devraient être accompagnés systématiquement d'interventions en ingénierie de formation.

Le secteur de l'agro-alimentaire est le seul à être structuré pour conduire des activités d'ingénierie des dispositifs de formation en associant des établissements d'enseignement supérieur et des établissements d'enseignement technique. Un véritable réseau s'est créé mais qui n'a pas d'existence officielle au sein de la DGER comme les autres réseaux thématiques. Il est également le seul à répondre aux appels d'offre internationaux (exemple : le projet Tunisie de la SIARC).

Les réseaux géographiques, à quelques exceptions près (par exemple, le réseau Hongrie), concentrent leurs forces sur l'éducation au développement et n'ont pas les moyens humains et financiers suffisants pour s'intéresser à des projets relevant du champ de l'ingénierie des dispositifs.

Le rôle que pourraient jouer ces réseaux dans le développement des actions d'ingénierie des dispositifs de formation sera décrit dans la cinquième partie.

#### **4.2/ Les chargés de coopération internationale des SRFD.**

L'existence d'une mission de coopération internationale dans les SRFD est soumise essentiellement à la décision du chef de service. Certaines régions en sont encore dépourvues, d'autres ont un chargé de coopération internationale à plein temps. Entre ces deux extrêmes, toutes les situations intermédiaires se déclinent. Les décharges horaires sont variables, parfois la coopération internationale n'est qu'un dossier à suivre parmi d'autres. Cependant, ***la majorité des personnes rencontrées dans les établissements d'enseignement technique au cours de l'étude ont mis l'accent sur la pertinence de l'existence de cette mission régionale.***

Les profils des personnes assumant ce rôle sont variables, l'expérience de l'international ne semblant pas forcément requise (sic). Suivant la lettre de mission et le temps disponible, les relations avec les collectivités territoriales (et principalement la région), les organisations professionnelles et les établissements eux-mêmes, sont très fluctuantes.

Pour l'ensemble des chargés de coopération internationale rencontrés, l'ingénierie de formation, et a fortiori l'ingénierie des dispositifs de formation, sont des notions peu lisibles. La connexion avec le Délégué Régional Ingénierie de Formation ne se fait pas forcément. Les relations avec les réseaux géographiques sont fréquentes, mais beaucoup plus rares avec les réseaux thématiques. Ces relations sont estimées nécessaires d'une part pour permettre une meilleure circulation de l'information d'autre part parce que les réseaux ont « un bon niveau d'expertise ».

Le rôle des chargés de coopération internationale peut être simplement d'information, mais peut également être celui d'animation, de coordination des actions régionales, il peut être un facilitateur surtout dans la « veille » et le montage des projets européens. Les relations avec le Bureau de la coopération internationale sont jugées bonnes et les réunions organisées deux fois par an sont très appréciées.

#### **5/ LA RESSOURCE DANS LE RESEAU DES DELEGUES REGIONAUX INGENIERIE DE FORMATION<sup>19</sup>.**

Les délégués régionaux à l'ingénierie de formation sont en fonction auprès du chef du service régional formation-développement (SRFD) des directions régionales de l'agriculture et de la forêt (DRAF). Ils exercent « *une fonction de service aux entreprises et collectivités territoriales, pour l'analyse et la maîtrise de leurs problèmes de qualification et de formation des actifs* », il s'agit :

---

<sup>19</sup> DELACROIX Michel. « *Les activités du réseau des Délégués Régionaux à l'ingénierie des dispositifs de la Formation en France et à l'étranger* ». Octobre 1997.

- ◆ « d'intervenir en tant qu'expert,
- ◆ d'analyser les besoins ou demandes de formation au sein des entreprises,
- ◆ d'analyser les postes de travail et l'évolution des qualifications,
- ◆ d'élaborer des systèmes et des plans de formation,
- ◆ de rédiger des cahiers des charges et des appels d'offres »<sup>20</sup>.

Les délégués régionaux à l'ingénierie de formation interviennent sur des chantiers variés concernant la prospective régionale des métiers, l'élaboration de dispositifs de formation... Leurs interventions de conseil auprès d'entreprises pour l'élaboration de plans de formation... Leurs interventions les amènent à effectuer des analyses de la demande (contexte, faisabilité...), à définir avec leurs partenaires des méthodologies d'action adaptées à la demande (démarche d'étude, audit, recherche-action...), de formaliser la commande (convention, cahiers des charges...).

Compte tenu des expériences acquises en France en matière d'ingénierie de formation, les délégués régionaux commencent à effectuer des missions d'expertise et de conseil à l'international (Burkina-Faso, Bulgarie, Corée du sud, Chine, Liban, Pologne...).

Ces missions ont concerné la structuration de dispositifs de formation agricole, leur adaptation au contexte socio-économique et la formation méthodologique d'enseignants aux démarches d'ingénierie de formation.

- ◆ **Bassin méditerranéen** : missions d'identification pour la réalisation de formations en agro-alimentaire au Liban ; mission d'analyse-diagnostic et de définition du programme de coopération avec l'Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricoles en Tunisie ;

- ◆ **Afrique Sub-saharienne** : sur la base d'actions concrètes, formation des enseignants de l'Ecole Inter-Etats de techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Aménagement Rural de Ouagadougou aux méthodes d'analyse des situations de travail ; construction d'un dispositif régional de formation en politique agricole en Afrique de l'ouest et du centre ;

- ◆ **Europe de l'Est** : appui à la rénovation de l'enseignement technique agricole polonais avec des actions d'information et de formation méthodologique, et appui à l'élaboration d'un dispositif de formation des fermiers en Bulgarie ;

- ◆ **Asie** : organisation d'un module de formation en France pour des étudiants coréens et formation-action en Chine pour des enseignants sur l'élaboration de dispositifs de formation à partir de l'analyse de métiers.

Grâce à leurs compétences diversifiées et complémentaires en matière d'ingénierie, à leur fonctionnement en réseau, les délégués régionaux à l'ingénierie de formation ont une grande souplesse dans leurs possibilités d'intervention ainsi qu'une grande complémentarité. S'ils ont une certaine disponibilité, car n'ayant pas de charge de cours régulière à assurer, celle-ci est toutefois limitée par une forte charge de travail et par la nécessité d'assurer la conduite de contrats.

---

<sup>20</sup> Note de service du 6 septembre 1989.

## TROISIEME PARTIE

### LA DEMANDE INTERNATIONALE

### EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION

#### 1/ L'HYPOTHESE DE TRAVAIL ET LA METHODOLOGIE.

**Rappel :** « *Il existe et se développe une demande internationale en matière d'expertise en ingénierie des dispositifs de formation* ».

L'étude de la demande internationale en matière d'ingénierie des dispositifs de formation a été bâtie sur :

1. des entretiens auprès de représentants d'établissements d'enseignement agricole menant des activités internationales d'ingénierie des dispositifs et auprès d'institutions responsables d'activités de relations internationales et de coopération (Cf. annexe 3) ;
2. l'organisation de réunions d'information et d'échange (Cf. annexe 4).
3. un travail d'analyse bibliographique (Cf. annexe 5) ;

**A noter :** Nous avons été surpris par le très grand nombre de documents existants (comptes-rendus de journées d'études, colloques, séminaires, rapports d'étude, notes d'orientation...) qui par leur qualité constituent une source importante d'information. Malheureusement ces documents sont extrêmement dispersés, peu ou pas inventoriés, donc difficiles d'accès, et tombent très vite dans l'oubli (exemple du document réalisé par la SFERE en 1995, à la demande de la DGER, sur « *La place de la formation dans les financements de la Banque Mondiale pour le secteur agricole* »).

#### 2/ LES EVOLUTIONS DU CONTEXTE INTERNATIONAL.

Il faut tout d'abord souligner combien le contexte international a évolué rapidement depuis 10 ans. A une planète découpée en « blocs » concurrents a succédé une « mondialisation » accélérée de l'activité financière, productive, commerciale, culturelle. Ces évolutions sont liées à des bouleversements nationaux et internationaux de très grande ampleur dont nous n'avons certainement pas encore complètement mesuré toutes les conséquences en termes économiques, sociaux, culturels, politiques, comme d'échanges internationaux et d'évolution des dispositifs de formation :

1. l'effondrement du bloc des pays socialistes et la restructuration de leur activité économique sur les bases d'une économie de marché ouverte aux échanges internationaux, la privatisation de l'économie et la diminution des interventions de l'Etat ;
2. l'émergence internationale des pays d'Amérique latine et d'Asie du sud-est ;
3. la restructuration économique et sociale des pays africains, notamment sous l'égide de la Banque Mondiale, avec la privatisation du secteur parapublic et la diminution des interventions de l'Etat.

Il faut y ajouter trois tendances lourdes plus anciennes :

1. l'urbanisation qui entraîne le développement de circuits commerciaux sur des distances de plus en plus longues, dans une organisation économique et technique plus complexe et exigeant une transformation plus élaborée des produits alimentaires ;

2. une exigence accrue des consommateurs concernant la qualité des produits alimentaires (goût, présentation, conservation) ;

3. une prise en compte progressive des problèmes environnementaux nécessitant une agriculture plus économe des ressources de la planète et plus soucieuse de ses retombées sur l'environnement.

Les conséquences de ces bouleversements sont importantes dans tous les domaines par la disparition des politiques de confrontation de blocs et de chasses gardées économiques et politiques, et bien évidemment aussi dans le secteur de l'agriculture avec le développement des échanges internationaux de produits agricoles et alimentaires. Les évolutions en cours dans le domaine agricole et agro-alimentaire peuvent se caractériser ainsi par grandes zones géographiques :

♦ **Les pays du sud et de l'est de la Méditerranée**<sup>21</sup> :

⇒ intégration forte dans les échanges internationaux ;

⇒ progression de la production agricole sur la base d'une intensification des productions ;

⇒ dans le cadre d'une démographie forte et d'une urbanisation rapide entraînant une hausse importante du ratio population totale / nombre d'agriculteurs ;

⇒ en conséquence, la balance des échanges extérieurs agricoles et agro-alimentaires de ces pays reste en déficit constant.

♦ **L'Europe de l'est**<sup>22</sup>:

⇒ désengagement de l'Etat comme acteur-clef de l'activité économique, disparition de la planification centralisée et autoritaire et réorganisation des circuits de distribution dans le cadre d'une économie de marché ;

⇒ passage d'une agriculture planifiée d'agro-combinats, à une agriculture de coopératives de production agricole dans une économie de marché, avec parfois la création d'exploitations agricoles individuelles ;

⇒ retard important en matière d'investissements agricoles ;

⇒ large ouverture des frontières aux produits des pays d'Europe de l'ouest et d'Amérique du nord ;

⇒ préparation de l'adhésion à l'Union Européenne pour une partie de ces pays (Estonie, Hongrie, Pologne, République Tchèque, Slovaquie) avec l'extension prévisible à ces pays des règles et des contraintes de production de l'Union.

♦ **L'Afrique Sub-saharienne**<sup>23</sup>:

⇒ désengagement de l'Etat comme acteur-clef de l'activité économique, avec notamment la privatisation des offices de développement, de la recherche et de la formation agricoles, « déflation » des personnels de la fonction publique ;

⇒ émergence de nouveaux acteurs économiques et sociaux : ONG et associations à caractère économique, PME ;

<sup>21</sup> AGROPOLIS. Rapport du groupe de travail « Perspectives des secteurs agricoles et alimentaires dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée ». Rapporteurs Mahmoud ALLAYA et Michel LABONNE. 23 octobre 1997.

<sup>22</sup> Entretien avec Francis STEPHAN, adjoint au sous-directeur « Europe centrale et orientale » du ministère des affaires étrangères.

Note de conjoncture de la direction de la production et des échanges, octobre 1998.

« Courants d'est - Spécial journées de Nanterre », septembre 1998.

<sup>23</sup> Cf. les différentes études réalisées par Pierre DEBOUVRY en Afrique francophone sub-saharienne.

⇒ nouvelles exigences des employeurs en matière de formation et de préparation au métier (PME, grandes entreprises parapubliques et Etat) avec l'émergence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences ;

⇒ dans un contexte qui est marqué par un très fort développement démographique et de l'urbanisation entraînant une hausse très importante du ratio population totale / nombre d'agriculteurs.

◆ **L'Amérique latine** <sup>24</sup>:

⇒ développement de l'intégration régionale au sein d'accords d'organisation commerciale régionale, « Mercosur » et « Alena », dont les pays membres occupent des positions importantes, voire dominantes à l'échelle mondiale pour la production et l'exportation de certains produits (soja, viande bovine, volaille, maïs, café, blé) ;

⇒ fortes performances à l'exportation n'empêchant cependant pas l'existence d'une faim endémique, liée à la distribution inégalitaire des revenus dans beaucoup de ces pays ;

⇒ déséquilibre entre un secteur de type moderne, hautement technique et orienté vers l'exportation, et un secteur de petite production agricole, majoritaire mais pauvre ;

⇒ très grande difficulté d'accès à la terre pour les petits paysans (réforme agraire) y compris chez les pays de la zone les plus puissants d'un point de vue tant économique que politique (Brésil, Mexique) ;

⇒ débat permanent sur les fonctions de l'agriculture et ses modes d'organisation (grande exploitation intensive ou agriculture familiale) ;

⇒ vision très libérale des échanges internationaux et prise de position pour la libéralisation des échanges dans les négociations internationales.

◆ **L'Asie** <sup>25</sup>:

⇒ grande disparité de la production agricole selon les pays, globalement, l'Asie représente néanmoins la région du monde où se rencontre la plus large concentration de petits agriculteurs et d'agriculteurs sans terre ;

⇒ ralentissement de la croissance de la production agricole ;

⇒ développement de la transformation et la commercialisation des produits agricoles et alimentaires exigeant la formation de cadres moyens dans ces domaines.

***On peut donc penser a priori que les bouleversements de ces dix dernières années nécessitent, à plus ou moins long terme, la remise en cause de dispositifs de formation dont les priorités, les objectifs, les publics, l'organisation, les contenus, les méthodes pédagogiques, avaient été définis par les besoins de structures de production et d'encadrement agricoles et d'entreprises de l'agro-alimentaires d'une période antérieure, marquée notamment par une forte présence de l'Etat.***

Sur la base des bouleversements en cours, une forte demande en matière d'adaptation, voire même de création de nouveaux dispositifs d'enseignement et de formation agricoles devrait donc s'exprimer.

---

<sup>24</sup> Gilles MARECHAL, chargé de mission Agrena, animateur du réseau « Amérique latine » de la DGER. FAO. « *Stratégies de l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Amérique latine* ». 1991.

<sup>25</sup> FAO. « *Stratégies pour l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Asie et dans le Pacifique* ». 1990.

### 3/ LA DEMANDE.

#### 3.1/ La demande en ingénierie des dispositifs de formation.

##### ◆ **Premier constat :**

Par analyse des documents, il n'apparaît pas de « demande d'ingénierie des dispositifs de formation » exprimée en ces termes ou faisant référence à plusieurs des éléments du champ d'un dispositif de formation, ou même à ingénierie des « systèmes éducatifs ». De même, lors des entretiens, les personnes enquêtées ont souligné que la demande n'était jamais formulée en ces termes.

##### ◆ **Second constat :**

A défaut d'une demande explicite en termes d'ingénierie des dispositifs de formation, il est par contre assez fréquemment fait référence à une « demande de formation » ou à une « demande en formation », laquelle est d'ailleurs très mal connue, ce que soulignent les rédacteurs de la réflexion prospective d'Agropolis : « *La principale faiblesse réside assurément dans l'insuffisance de l'analyse des besoins et de la demande en formation : si certains d'entre nous en ont une bonne connaissance personnelle dans leur domaine de compétence - du fait de leur souci, lorsqu'ils sont en mission, de les capter - elle pourrait être sérieusement améliorée par une mise en commun des multiples informations reçues par les uns et les autres* »<sup>26</sup>. Il n'existe effectivement aucune centralisation de la « demande de formation », aucune analyse de celle-ci et de ses évolutions.

#### 3.2/ La « demande de formation ».

Au travers de l'étude des documents et des entretiens, comment est formulée la « demande de formation » ? Rappelons que cette « demande de formation » peut s'exprimer à deux grands niveaux d'intervention<sup>27</sup> :

1. la coopération internationale, bilatérale ou multilatérale, entre établissements d'enseignement agricole, qui s'inscrit dans une logique d'aide ou d'entraide, et de compréhension mutuelle entre établissements ;

2. l'exportation ayant un caractère économique et commercial, s'effectuant par l'intermédiaire d'appels d'offre internationaux ou de marchés de gré à gré d'organismes internationaux ou nationaux.

##### ◆ **Troisième constat :**

Si une « demande de formation » est bien formalisée dans des projets, des programmes, des appels d'offre, des marchés de gré à gré, dans un cadre de coopération comme dans un cadre d'exportation, ces actions de formation sont presque toujours liées à la réalisation de projets plus vastes, soit à caractère économique et technique pour une filière de production, soit pour l'ensemble du secteur éducatif. La « demande de formation » agricole est le plus souvent considérée comme un volet « annexe », pour accompagner des évolutions économiques et des évolutions des ressources humaines.

##### ◆ **Quatrième constat :**

La « demande de formation » est le plus souvent rédigée en termes très généraux ou très vagues... Le demandeur, qu'il se situe dans un cadre de coopération ou dans un cadre d'exportation, pense « qu'il y a quelque chose à faire » en matière de formation pour accompagner ou préparer des évolutions économiques et sociales, mais il ne dit pas toujours explicitement quoi, il raisonne et fait des propositions sur la base de ce qu'il a vu fonctionner ailleurs, voire de ce qu'il a lu dans un catalogue de formation continue.

<sup>26</sup> AGROPOLIS. Rapport du groupe de travail « *Formation-recherche* ». Rapporteurs Claude BOURDEL et Gilles LECHAPT. 23 octobre 1997.

<sup>27</sup> Cf. Première partie, paragraphe 3, « *La définition du champ de l'étude* ».

**Exemple** : les « demandes de formation » du Secrétariat d'Etat à la Coopération pour 1997 précisaient plutôt des contenus de formation ou des savoir-faire particuliers (« Se familiariser avec des outils de modélisation d'analyse économique », « méthodologie et conduite d'inventaire forestier », « connaissance et analyse des politiques agricoles »...). Mais ce n'était pas toujours le cas, parfois, il était seulement noté les missions qu'auront à accomplir certaines personnes en soulignant « qu'il y aura des stages de formation ». Dans d'autres cas, sont définis la durée des stages, le nombre de bénéficiaires, mais ni les missions à accomplir à l'avenir, ni les objectifs de la formation, ni même ses contenus !

Pour cerner cette notion de « demande », il semble donc nécessaire de repartir d'une définition qui puisse nous servir de référence commune. Les travaux de l'AFNOR<sup>28</sup> sur la terminologie de la formation professionnelle définissent ainsi la demande de formation : « **La demande de formation formule les résultats attendus de la formation sur les compétences d'un public donné, dans un délai déterminé** ».

◆ **La demande de formation et les besoins de formation.**

La demande de formation devrait donc s'établir à partir d'un diagnostic de la situation actuelle et future de l'emploi et des métiers, de la situation actuelle et projetée des ressources humaines. Ce diagnostic doit permettre d'évaluer les écarts entre les compétences attendues des personnes et leurs compétences actuelles (les « besoins de formation ») qui devraient permettre de formuler une demande de formation. Sur la base de cette définition, il faut bien constater que les « demandes de formation » qui formulent les résultats attendus d'une formation pour un public bien identifié et dans un délai déterminé sont rares... qu'elles soient exprimées au niveau de la coopération ou au niveau de l'exportation de formation.

Il ne faut pas s'étonner de cette situation. S'il y a rarement de « demande de formation » explicitée sous la forme de résultats attendus en matière de compétences d'un public déterminé, c'est pour deux raisons :

1. Les « besoins de formation » n'existent pas en soi ; s'ils se présentaient aux acteurs sociaux avec évidence, la demande de formation s'exprimerait immédiatement. Mais les besoins de formation, comme « **écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi, une activité professionnelle et les compétences d'un individu à un moment donné** »<sup>29</sup>, s'élaborent au contraire au cours d'un processus long et complexe d'interactions réciproques entre acteurs, intégrant à la fois des perspectives économiques, des représentations et des pratiques sociales. La définition de besoins de formation ne peut être que le résultat d'analyses et d'échanges faisant intervenir des acteurs différents, dans un processus itératif exigeant une certaine durée<sup>30</sup>.

2. Les métiers ne sont pas toujours constitués, dans de nombreux pays ils sont même à créer ou en devenir. Il est donc difficile de construire une demande précise sur des métiers qui n'existent pas encore ou qui sont en plein bouleversement. Dans les pays en développement, les métiers sont plus ou moins constitués dans leur technicité et leur organisation sociale et les formations qui y donnent accès sont, soit inexistantes, soit en cours de réorganisation. D'autre part, la pluri-activité est fortement développée au point de devenir la règle dans certaines zones rurales : une partie importante de la population associe aux activités spécifiquement agricoles (permettant de définir le métier d'agriculteur) d'autres activités, notamment de commerce, d'artisanat, de service que l'on peut rattacher à d'autres métiers. Les interactions entre ces différentes activités sont très importantes et leur prise en compte est nécessaire, même si l'on veut se limiter à l'analyse du travail agricole<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> AFNOR. « *Demande de formation - Norme X 50-756* ». Avril 1992.

<sup>29</sup> AFNOR. « *Terminologie - Norme X 50-750* ». Avril 1992.

<sup>30</sup> ENGREF/ENFA/CINAM. « *Initiation à l'ingénierie de formation pour le développement* ». 1996.

<sup>31</sup> ENGREF/ENFA/CINAM. « *Initiation à l'ingénierie de formation pour le développement* ». 1996.

#### ◆ **Conclusion sur la « demande de formation ».**

Le terme de « demande de formation » est utilisé dans les sens les plus divers selon les différents acteurs, **il n'existe pas aujourd'hui de définition de la « demande de formation » qui soit acceptée et utilisée par les différents partenaires et qui permettrait de déterminer ses grandes caractéristiques** et donc son analyse sous ses aspects quantitatifs et qualitatifs.

### **3.3/ La genèse des actions internationales en ingénierie des dispositifs de formation.**

Si la « demande de formation » est exprimée selon les sens les plus divers, cela n'empêche pas pour autant des « demandes » d'être formulées (demande au sens de : « *faire connaître à quelqu'un ce que l'on désire obtenir de lui* »<sup>32</sup>) et de donner lieu à l'élaboration de projets ! C'est donc en essayant de comprendre comment sont nées et se sont développées, dans les établissements, les actions internationales en ingénierie des dispositifs de formation que l'on peut comprendre la genèse et les formes d'expression de « la demande ».

Deux cas de figure : celui des actions de coopération et celui de l'exportation. A partir des entretiens effectués, il nous faut tout d'abord souligner que c'est rarement à partir d'un marché commercial (exportation de formation), appel d'offre ou marché de gré à gré, que les actions d'ingénierie des dispositifs de formation se sont mises en place dans les établissements, même si nous pouvons constater, ces dernières années, que les appels d'offre de l'Union Européenne sur des programmes de coopération multilatérale ont familiarisé petit à petit les établissements à ces procédures d'accès aux activités internationales.

#### ◆ **L'élaboration d'un projet dans le cadre d'une coopération.**

Dans les établissements d'enseignement technique et professionnel, la majeure partie des actions d'ingénierie des dispositifs de formation résulte du développement d'activités internationales diverses conduites en coopération avec des établissements étrangers. C'est à l'occasion de l'organisation de voyages d'étude, de voyages linguistiques, de partenariats éducatifs que, petit à petit, s'élaborent des liens de travail entre des équipes d'enseignants d'établissements français et étrangers, que se construisent des partenariats, parfois multiples, avec notamment des organismes professionnels agricoles, des entreprises, des jumelages d'établissements. A partir d'échanges sur leurs pratiques, leurs expériences professionnelles, les équipes pédagogiques élaborent des projets de coopération de plus en plus ambitieux, débouchant notamment sur la création ou la rénovation de dispositifs de formation.

Un processus similaire existe dans les établissements d'enseignement supérieur agronomique en partant des activités de recherche. C'est à l'occasion de colloques internationaux, de programmes de coopération scientifique, que se tissent des liens entre équipes d'enseignants-chercheurs d'UFR, pouvant déboucher sur des actions de coopération en ingénierie des dispositifs de formation : création de nouveaux cycles de formation (Masters notamment), rénovation de cycles d'ingénieurs, formation de doctorants étrangers futurs enseignants de ces cycles de formation, etc...

Il est possible d'observer des « degrés » dans la formalisation de la demande, lesquels marquent aussi des degrés d'élaboration de cette demande :

⇒ les partenaires étrangers avec lesquels les établissements français ont développé des échanges, des coopérations scientifiques ou de développement, peuvent avoir des attentes (*souhait vague, passif*) liées aux problèmes qu'ils rencontrent ;

⇒ celles-ci peuvent se transformer, au cours des échanges entre équipes, en une demande verbale (« *faire connaître à quelqu'un ce que l'on désire obtenir de lui* »), demande de conseil, d'appui, d'intervention, souvent encore assez imprécise, par rapport à des problèmes rencontrés ; d'un souhait vague, inexprimé, le développement de liens d'échanges ou de coopération permet de passer à une phase active de formulation ;

---

<sup>32</sup> Dictionnaire « Robert ».

⇒ le projet d'une action de coopération en ingénierie des dispositifs ayant des implications financières (réalisation de missions à l'étranger notamment), l'étape suivante de la formalisation est celle de la demande écrite, soit pour obtenir des financements en interne (sur le budget propre des établissements concernés ou pour l'intégrer dans financements internationaux acquis par l'établissement étranger : coopération française, coopération étrangère, banque mondiale..., soit auprès d'un organisme extérieur susceptible d'apporter un financement d'appui (ministère de l'agriculture et de la pêche, coopération française ou étrangère, collectivité territoriale, ANDA, programmes de l'Union Européenne...) ; cette demande d'obtention de financements exige la rédaction d'un dossier avec un argumentaire plus ou moins élaboré (analyse de la situation, définition d'objectifs, description du projet, proposition d'actions prioritaires, programmation dans le temps, identification des financeurs potentiels, des partenaires...) ainsi que la définition d'une stratégie pour sa présentation à des partenaires identifiés.

***Dans le processus décrit, ce sont les acteurs de base, enseignants et enseignants-chercheurs, qui ont été les initiateurs et le moteur du développement de la coopération en matière d'ingénierie des dispositifs et il semble que cela soit assez fréquemment le cas pour les établissements d'enseignement agricole.***

Tous les projets d'action en ingénierie des dispositifs ne suivent pas nécessairement cette démarche dans la mesure où certains projets peuvent être mis en place par un organisme extérieur (coopération française, coopération étrangère, ONG...) qui recherche alors un établissement d'enseignement d'appui susceptible d'être un partenaire pour un établissement d'enseignement étranger. C'est fréquemment le cas pour l'appui à un établissement d'enseignement supérieur agronomique étranger pour lequel le ministère des affaires étrangères souhaite un partenaire français. La coopération s'inscrit alors pleinement dans des relations politiques entre Etats qui souhaitent développer leurs relations. Elle est un élément des relations complexes, historiques, culturelles, économiques... qu'ils entretiennent entre eux.

Il est aussi possible d'identifier les réseaux utilisés aux travers desquels s'exprime la demande en ingénierie des dispositifs, réseaux qui correspondent au degré de construction de cette demande : réseaux d'amis, de collègues, dans la première phase, car le projet de formation naît bien souvent de relations interpersonnelles développées au cours des activités d'échanges ou de coopération, puis les établissements d'enseignement quand commence à se formaliser la demande et qu'il convient qu'elle soit portée institutionnellement, puis enfin des organismes publics nationaux et des organisations internationales quand il s'agit de rechercher des financements extérieurs.

#### **◆ L'élaboration d'un projet dans le cadre d'une exportation.**

L'ingénierie des dispositifs de formation est aussi une activité de service qui fait partie intégrante du marché international des services. Des organismes d'Etat (ministères, agences de formation professionnelle), des organismes semi-publics (offices de développement, sociétés d'aménagement...), des ONG nationales, peuvent s'adresser aux organismes spécialisés d'autres pays pour acheter ce service d'ingénierie sur une base commerciale. De la même façon, des organismes internationaux (banque mondiale, union européenne, banques régionales de développement comme la Banque Interaméricaine de Développement, voir des ONG internationales...) peuvent s'adresser à ces organismes spécialisés.

L'élaboration d'un projet dans le cadre de l'exportation connaît plusieurs phases :

1. la construction par des organismes nationaux ou internationaux du projet général à caractère économique, technique ou social, plus vaste, comportant un volet formation ;

2. la formalisation du volet formation dans un appel d'offre ou un marché de gré à gré ; elle peut rester imprécise dans la mesure où les organismes demandeurs peuvent considérer que l'élaboration d'un dispositif de formation doit être l'objet d'un dialogue avec des « spécialistes de la formation » dont ils souhaitent bénéficier de la compétence en matière d'ingénierie, en effet, il n'existe pas de « produit formation » à priori, un dispositif de formation est toujours à construire. Par contre, le projet de formation définira le contexte, les résultats attendus à l'issue de la formation, les caractéristiques du public, les moyens qui seront mis en œuvre...

3. la compétition entre « organismes-opérateurs » (bureau d'étude de droit privé, semi-public, voire un établissement d'enseignement...) pour répondre à la demande de formation en élaborant un

projet ; celui-ci nécessite fréquemment la mise en place d'un consortium d'établissements d'enseignement, consortium qui doit à la fois assurer la meilleure organisation (ingénierie de projet) et la meilleure technicité (ingénierie des dispositifs), dans des coûts compétitifs (ingénierie financière) ;

4. la signature de contrats internationaux par l'organisme-opérateur, fédérateur des différents établissements associés dans le consortium, avec la mise en place de moyens de paiement internationaux et la couverture du risque.

Au cours de ces différentes phases vont intervenir plusieurs types d'acteurs :

⇒ les commanditaires ou « décideurs de l'action », organismes nationaux ou internationaux... ce sont eux qui réalisent l'appel d'offre ou le marché de gré à gré et passent des marchés ;

⇒ les financeurs qui ne sont pas nécessairement les commanditaires (projets sur emprunts auprès d'organismes nationaux ou internationaux, comme la banque mondiale par exemple) ;

⇒ les établissements de formation du pays concerné qui peuvent être les supports techniques et pédagogiques du projet ;

⇒ l'organisme-opérateur qui répond à l'appel d'offre et qui sera amené à construire un consortium d'établissements, à jouer le rôle fédérateur, pour construire le projet ;

⇒ les établissements d'enseignement associés dans le consortium et qui vont être amenés à participer à une partie du projet global.

L'aspect commercial de ces projets impose un certain nombre de règles d'usage :

⇒ prise en compte de l'ensemble des coûts, **notamment de temps de travail** ;

⇒ obligation de résultat **par rapport à l'objectif du commanditaire** ;

⇒ **respect du contrat** tel qu'il a été signé ;

⇒ **adaptation aux contraintes du commanditaire** ;

⇒ **confidentialité** du contrat et des méthodologies d'analyse et d'intervention utilisées.

**Néanmoins, comme dans le cadre de projets d'ingénierie des dispositifs de formation élaborés en coopération, ceux-ci se construisent progressivement dans une dialectique entre acteurs, dans une certaine durée, même si les règles commerciales et les différents types d'acteurs en modifient le cadre général.** Ce processus permettra au commanditaire, qui connaît le problème économique, social, et qui s'est défini des objectifs à atteindre, de porter à la connaissance de l'organisme de formation les informations relatives au contexte, à la situation, aux objectifs généraux poursuivis, aux compétences professionnelles souhaitées, au nombre de personnes à former, aux moyens disponibles, aux délais, aux contraintes... sur la base desquelles seront élaborées, au travers d'un dialogue entre commanditaire, « organisme-opérateur », organismes d'enseignement, français et étrangers, éventuellement organisme-financeur, des propositions de dispositifs de formation.

#### ◆ **Conclusion et retour sur l'hypothèse.**

Au travers des actions étudiées, on identifie un certain nombre de caractéristiques de la construction des projets en ingénierie des dispositifs de formation :

**1. les établissements d'enseignement agricole ont su progressivement pénétrer un domaine particulièrement difficile d'accès, celui de l'international,**

**2. le plus souvent sur la base d'une coopération avec des établissements étrangers** dont ils sont fréquemment les initiateurs, assez rarement sur la base d'une exportation de service ;

**3. les projets en ingénierie des dispositifs de formation se construisent progressivement, dans une dialectique entre acteurs, dans la durée,** et à l'occasion du développement des relations partenariales entre établissements ou organismes : d'un échange d'informations, à l'élaboration d'une demande verbale, puis écrite avec recherche de partenaires et de canaux de financement, avec intégration enfin dans des appels d'offre internationaux ;

**4.les différentes activités internationales - éducation au développement, coopération scientifique, technique et de recherche - loin de s'exclure sont les conditions du développement de la présence française à l'international ainsi que d'une expertise en matière d'ingénierie des dispositifs de formation.**

**Remarque :** Au cours du processus d'élaboration du projet entre partenaires, en coopération comme à l'exportation, il importe que puisse être régulièrement formalisé l'analyse du contexte, les résultats attendus de la formation, les caractéristiques du public, les objectifs de la formation, les modalités d'organisation et de fonctionnement de la formation, les moyens à mettre en œuvre, l'encadrement, les modalités du suivi et de l'évaluation... c'est à dire les différents éléments d'un « cahiers des charges » qui permette d'apprendre aux partenaires à utiliser le même langage, les mêmes concepts, à mieux préciser ce que l'on veut obtenir, à définir pourquoi et à se donner les moyens d'évaluer l'atteinte des objectifs.

L'hypothèse de départ de notre étude stipulait l'existence et le développement d'une « demande internationale en matière d'expertise en ingénierie des dispositifs de formation ». En fait, le terme de « demande » est d'une très grande ambiguïté qui, en conséquence, rend très mal compte de la réalité. La « demande », entendue comme « demande internationale en matière d'expertise en ingénierie des dispositifs de formation » n'existe pas. Pas plus qu'une « demande de formation » au sens de « *La demande de formation formule les résultats attendus de la formation sur les compétences d'un public donné, dans un délai déterminé* ».

L'étude de la genèse des actions internationales en ingénierie des dispositifs de formation nous montre qu'il n'existe pas non plus de « demande » au sens économique du terme, « *relation entre les quantités demandées et les différents prix possibles* », ni des établissements ou institutions avec lesquels il existe des actions de coopération, ni même des organismes nationaux ou internationaux.

Par contre, s'il existe une « demande » au sens de : « *faire connaître à quelqu'un ce que l'on désire obtenir de lui* », celle-ci ne nous apprend pas grand chose tant elle est vague et imprécise. Elle est un point de départ pour la construction d'un projet. ***Demande et projet se construisent ensemble.*** La connaissance des possibilités de développement des activités internationales en ingénierie des dispositifs de formation ne peut donc pas passer par une analyse de la « demande ». Néanmoins cette connaissance des possibilités de développement des activités internationales en ingénierie des dispositifs de formation peut être étudiée au travers d'autres types d'études :

1.l'analyse des projets en cours et leur développement dans l'ensemble du système français d'enseignement agricole (Cf. seconde partie) ;

2.l'analyse de projets conduits par des organismes internationaux et les conclusions qu'ils en tirent à l'image de l'étude de 1995, effectuée par la SFERE pour la DGER « *Place de la formation dans les financements de la Banque Mondiale pour le secteur agricole - Bilans et perspectives* » ;

3.l'étude des besoins de formation agricole dans les différentes sous-régions du monde.

#### **4/ LES BESOINS DE FORMATION DANS LE DOMAINE AGRICOLE ET AGRO-ALIMENTAIRE.**

L'absence de précision dans les « demandes de formation », la nécessité de construire le projet entre acteurs, démontre l'urgence qu'il y a à développer des méthodologies d'analyse de besoins de formation.

Par suite des évolutions rapides des métiers et des compétences, il n'apparaît plus possible aujourd'hui de construire des dispositifs de formation sur les seules logiques de contenus scientifiques, il faut les construire aussi en prenant en compte des logiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. « *L'ensemble de l'appareil éducatif agricole reste encore ciblé sur les besoins de l'Etat-Nation et non sur les besoins des professionnels de l'agriculture. Il en résulte des*

*programmes construits par juxtaposition de contenus de disciplines scientifiques correspondant à une approche intellectuelle de la formation »<sup>33</sup>.*

Il est aujourd'hui demandé aux dispositifs de formation initiale et continue, par les Etats, comme par les organismes internationaux et les entreprises, de maîtriser les coûts de formation, de permettre des effets en retour de la formation sur l'exercice des métiers et donc d'articuler la formation professionnelle, comme la formation initiale, avec le développement des métiers. C'est dire que les méthodes de l'ingénierie de formation, et plus largement de l'ingénierie des dispositifs de formation, prendront de plus en plus d'importance. Cette constatation est également celle du séminaire « Adéquation Formation-emploi » organisé par l'ETSHER de Ouagadougou en 1997 : « *Il faut construire ou adapter des méthodes et des outils qui permettent d'inscrire l'identification et l'analyse des besoins dans une dynamique sociale des acteurs et raisonner en termes d'ajustements à construire en permanence, en s'appuyant sur l'analyse prospective des trajectoires professionnelles et technologiques* »<sup>34</sup>.

Au travers des entretiens que nous avons conduit, des projets dont nous avons eu connaissance et des textes consultés<sup>35</sup>, nous pouvons constater :

**1.une exigence globalement forte d'élévation des compétences de l'ensemble des professionnels de l'agriculture et de l'agro-alimentaire** dans les différentes sous-régions, en soulignant l'importance que cela revêt pour les niveaux les plus faibles : l'efficacité des efforts de formation étant d'autant plus faible que le niveau d'éducation global dans la population est faible ;

2.une approche de la formation de plus en plus fréquemment liée à une approche du développement économique et social d'un pays ou d'un secteur, et à une gestion prévisionnelle des ressources humaines, **nécessitant le développement d'analyse de besoins de formation et d'une capacité de management des dispositifs de formation** ;

**3.un besoin quantitativement important de personnel de niveau cadre intermédiaire** (technicien supérieur) notamment dans le domaine de la transformation des produits agricoles et alimentaires ;

**4.un besoin de compétences des personnels en matière de veille technologique** afin de pouvoir réagir rapidement aux évolutions des marchés.

Une analyse plus fine des besoins de formation, par sous-régions, par domaines de compétences techniques, par niveaux, n'a cependant pas été possible dans le cadre de cette étude. Si nous avons pu recueillir un certain nombre d'informations, cette analyse exigerait, pour être menée à bien, une recherche approfondie de documents à l'accès souvent difficile (notes de synthèse, notes d'orientation...), ainsi que des entretiens avec des responsables de secteurs géographiques d'institutions nationales ou internationales ou des experts effectuant de fréquentes missions dans les différentes zones géographiques.

<sup>33</sup> ENGREF/ENFA/CINAM. « *Initiation à l'ingénierie de formation pour le développement* ». 1996.

<sup>34</sup> ECOLE INTER ETATS des TECHNICIENS SUPERIEURS de L'HYDRAULIQUE et de L'EQUIPEMENT RURAL. Note de synthèse du séminaire « *Adéquation Formation-emploi* » du 8 au 10 avril 1997. Novembre 1997.

<sup>35</sup> AGROPOLIS. « *Agropolis Prospective - Rapport provisoire de la première phase - Rapport du groupe de travail « Formation - Recherche »*. Note de synthèse de la première étape » - Séminaire d'analyse stratégique du 23 octobre 1997.

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES. « *Note de cadrage stratégique - La coopération française pour le développement en zone de solidarité* ». Direction du développement. Juin 1998.

SFERE. « *Place de la formation dans les financements de la Banque Mondiale pour le secteur agricole - Bilans et perspectives* ». Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation. DGER / FOPDAC / Bureau de la Coopération Internationale. 1995.

**Proposition :** Ce travail d'analyse paraît toutefois absolument indispensable à l'avenir pour pouvoir élaborer des méthodologies d'analyse des besoins, pour cerner les besoins de formation au niveau économique, pour définir l'ordre de priorités des réponses formation et développer la pertinence de nos interventions à l'international en confrontant ces analyses aux niveaux économiques, sociaux et individuels avec l'intervention des différents acteurs concernés. Ce travail d'analyse pourrait être confié aux différents réseaux de la DGER en regroupant les pays d'étude par sous-régions, et par thématiques. Il pourrait donner lieu à la réalisation de journées d'étude permettant à la fois de préciser les éléments et les méthodes de l'ingénierie des dispositifs de formation, ainsi que les grands axes des besoins de formation par sous-régions.

**Toutefois, tous les contacts et informations que nous avons pu avoir au cours de l'étude avec des organismes intervenant sur le marché international de la formation, financeurs de projets (Agence Française de Développement, banque mondiale, ministère des affaires étrangères, secrétariat d'état à la coopération, union européenne) ou prestataires de services (ministère de l'éducation nationale, AFPA, IUT-consultants, SFERE...) confortent le constat d'un développement des projets solvables, y compris dans les PVD, soit sur financements des Etats, soit sur financements multilatéraux d'organismes internationaux.**

## 5/ LE ROLE ET LA PLACE D'UN OPERATEUR INTERNATIONAL, LA SFERE.

La Société Française d'Exportation des Ressources Educatives, créée à l'initiative du Ministère de l'éducation nationale en 1984, est un opérateur dont la mission est de positionner le secteur éducatif français sur le marché international. La SFERE n'intervient pas dans le domaine de la coopération mais strictement dans le domaine de l'exportation où un client (organisme public ou privé étranger, ou multilatéral) passe commande d'un service relevant du secteur de la formation. La SFERE est également opérateur pour le Ministère de l'agriculture et de la pêche. Un comité de pilotage qui comprend à la fois des représentants de la SFERE, de la DGER et de la DPE décide des orientations et de la stratégie à mettre en œuvre. Dans le cas de la signature d'un contrat international, c'est la SFERE qui en aura la maîtrise, qui le gèrera, ainsi que les contrats de sous-traitance nécessaires à sa réalisation, qui choisira les intervenants, et qui assumera le risque vis à vis du client.

♦ **Le rôle d'un opérateur sur le marché international :** comme nous l'avons signalé dans le paragraphe 3.3 (La genèse des actions internationales en ingénierie des dispositifs de formation), le marché international de la formation s'effectue au travers, soit de marchés de gré à gré, soit d'appels d'offre internationaux. Les commanditaires peuvent s'adresser directement à un organisme opérateur qu'ils ont déjà identifié et qui peut être un établissement d'enseignement, un consortium d'établissements et d'organismes professionnels, un bureau d'étude... ou faire paraître des appels d'offre par l'intermédiaire de canaux spécialisés (bulletins, Internet...). Bien souvent, ils ont aussi sélectionné un petit nombre d'organismes privilégiés (« short list ») à qui ils envoient prioritairement, voir même ils réservent, leurs appels d'offre.

Pour accéder au marché international de l'ingénierie, il apparaît donc indispensable de posséder une certaine « surface » institutionnelle. Il est en effet nécessaire d'effectuer régulièrement, auprès d'acteurs internationaux diversifiés, des activités de contact, de présentation de l'expérience française, de recherche d'information, de veille sur la mise en œuvre des projets. Une fois un marché identifié, il convient d'étudier l'opportunité de présenter une offre, d'élaborer des dossiers de réponses aux commandes, la recherche de partenaires pour concevoir et réaliser l'action, la gestion économique, financière et administrative des projets... Toutes ces activités exigent de bien connaître les organisations qui commanditent, financent, leurs orientations et leurs priorités, leurs procédures d'élaboration et de traitement des dossiers propres à chaque institution, ainsi que les partenaires susceptibles de participer à la réponse dans un consortium. L'ensemble de ces activités définit donc tout à la fois une organisation administrative (présence internationale) et financière (souplesse de gestion et rapidité de l'organisation de la réponse) particulières, ainsi que des profils de métiers eux-mêmes particuliers (marketing, démarchage, gestion financière).

♦ **Place de l'opérateur international et des établissements d'enseignement :** l'opérateur intervient dans un domaine commercial, en respectant les règles habituelles de ces marchés,

notamment d'adaptation à la commande (Cf. chapitre 3.3). Les personnels des établissements d'enseignement ont une vision de l'action internationale plutôt orientée vers une mission de transfert de connaissances ou de techniques, de coopération dans laquelle les établissements associés analysent conjointement la situation des formations et définissent un projet de création ou de rénovation d'un dispositif. Nous avons ainsi deux entrées différentes dans l'élaboration de projet, voire deux visions culturelles. Les intervenants des établissements d'enseignement qui se situent dans une logique de coopération entre établissements français et étrangers, et ils ont donc tendance à rediscuter des objectifs, faire des propositions d'évolution du projet et peuvent entraîner des confusions dans le rôle respectif des différents acteurs (organisme opérateur / établissements associés dans le consortium). A contrario, ces intervenants sont choisis pour leurs compétences et il est préjudiciable de se priver de leurs propositions d'amélioration.

Il apparaît en conséquence important de chercher à mieux définir les rôles respectifs de l'opérateur et des établissements d'enseignement et ceci en fonction de leurs compétences attendues:

1.la compétence de l'opérateur doit se situer dans les domaines définis précédemment : présence internationale auprès des porteurs et financeurs de projets, veille, analyse des opportunités, montage des dossiers de projet, création de consortiums d'établissements propres à répondre à des projets complexes, suivi économique, financier et administratif de la réalisation du projet.

2.la compétence des établissements d'enseignement doit se situer dans des interventions d'identification-diagnostic, de conception, de mise en œuvre, de suivi évaluation portant sur les différents éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation : analyse prospective, ingénierie de formation, organisation de structures de formation, définition de moyens, ingénierie pédagogique, formation des personnels français et étranger, évaluation.

Ces deux types de compétences sont complémentaires et indispensables pour pouvoir se situer sur le marché international. Si les « frontières » des activités respectives peuvent ainsi être précisées, il faut néanmoins que soient mieux définies **les relations entre les partenaires** : information, concertation, domaines d'intervention, prise de décision, transparence financière...

Plus globalement, la question posée est celle de l'organisation mutualisée de la présence française sur le marché international de la formation. Faut-il la confier à un opérateur extérieur au ministère de l'agriculture et de la pêche ? Faut-il que le ministère assure lui-même cette présence à l'image du groupement d'intérêt public Edufrance créé par le ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie ?

Les compétences nécessaires à l'exercice des activités d'opérateur international peuvent certainement s'acquérir au sein de la DGER, mais il faudrait alors, non seulement des moyens supplémentaires pour assurer la présence indispensable à l'international, mais aussi apprendre ces nouveaux métiers. Dans son rapport à la DGER sur « *La formation continue dans les grandes écoles de la DGER* » de septembre 1996, André VILLALONGA, directeur de la formation continue de l'ENGREF avait déjà répondu à cette question « *On peut évidemment songer à constituer une autre forme de fédération, qui correspondrait plus à la culture dominante de nos écoles, et qui aurait donc un statut public. Je ne suis pas convaincu du bon résultat d'une telle manœuvre ; en fait, elle permettrait de ne pas remettre en question un comportement de méfiance vis à vis de ce qui n'est pas un service public de l'Etat français, et elle conduirait inévitablement à demander à la DGER des moyens particuliers qui ne seraient pas mieux valorisés que ceux que l'on investit dans la SFERE* »<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> André VILLALONGA. « *La formation continue dans les grandes écoles de la DGER* ». Septembre 1996.

## QUATRIEME PARTIE

### LE BILAN DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION

#### 1/ LE BILAN SUR LA RESSOURCE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION.

##### 1.1/ Les problèmes évoqués par les personnels.

Au cours de nos enquêtes, les personnels des établissements ont fait état des problèmes qu'ils rencontraient dans la conduite de leurs activités internationales en matière de formation. Nous avons regroupé les problèmes évoqués en trois grandes catégories :

##### **1. la diffusion de l'information :**

⇒ l'insuffisance d'informations préalables, de relation avec le ministère, le BCI et les autres établissements, pour l'organisation des actions internationales ;

##### **2. la définition et la promotion d'une politique internationale du ministère :**

⇒ l'insuffisance de lisibilité de la politique internationale du ministère de l'agriculture et de la pêche en matière de formation ;

⇒ l'insuffisance de structures coordinatrices susceptibles de fédérer les activités ;

⇒ l'insuffisance de disponibilité des personnels enseignants, l'absence de reconnaissance et de valorisation du travail réalisé, notamment dans la carrière des personnels, alors que la coopération internationale fait partie intégrante des missions des établissements ;

⇒ les difficultés à trouver des financements et l'importance du bénévolat ;

⇒ la difficulté à mobiliser des moyens humains pour travailler sur des dossiers internationaux ;

##### **3. la « professionnalisation » :**

⇒ l'existence d'une vision parfois « caritative » des actions internationales avec, en corollaire, l'expression d'un souhait de recentrer les actions internationales sur le cœur de notre métier : la réalisation d'actions de formation ;

⇒ les difficultés à identifier les partenaires français et étrangers, leurs domaines d'intervention, leurs compétences, ainsi que leurs interrelations ;

⇒ la maîtrise insuffisante de certaines compétences pour assurer la mise en œuvre des actions : dans le montage, les procédures, la gestion administrative, financière et juridique des projets, dans l'analyse et l'adaptation à des situations locales particulières, dans une approche plus « marketing »... selon le mot d'une des personnes rencontrées, « *on ne s'improvise pas expert* », et cela exige donc une préparation à ce type d'activités ;

⇒ la connaissance médiocre des besoins en formation, sous-régions par sous-régions, d'autant que les bailleurs de fonds sont sensibles à une approche qui s'efforce d'imaginer l'avenir à moyen terme et d'améliorer l'efficacité de la formation ;

- ⇒ en conséquence, une analyse insuffisante des « demandes » des partenaires étrangers qui privilégient des contenus de formation, des niveaux de diplômes et des dispositifs calqués sur ceux des pays développés ;
- ⇒ l'ethnocentrisme : l'exigence de prendre en compte dans nos activités les différences interculturelles des différents types d'acteurs et la vision qu'ils peuvent avoir sur nous même ;
- ⇒ la maîtrise des langues étrangères : l'anglais et l'espagnol notamment sont insuffisamment maîtrisés par les intervenants potentiels.

## 1.2/ Les attentes évoquées par les personnels.

Les attentes exprimées à l'issue des enquêtes peuvent également être classées en trois grandes catégories :

**1. la diffusion de l'information** au sein de l'ensemble de la DGER (services centraux, services déconcentrés et établissements d'enseignement) : orientations et priorités du ministère, constitution de tableaux récapitulatifs des activités thématiques ou géographiques des établissements, constitution d'un fichier harmonisé d'experts, étude d'appels d'offre internationaux (notamment européens) avec élaboration de guides explicatifs pour leur constitution, mais aussi information vers l'extérieur (ministère des affaires étrangères, ministère de l'éducation nationale..., personnels des ambassades, ministères d'autres pays) avec élaboration de plaquettes d'information homogènes, de qualité et en langues étrangères...

### 2. la définition et la promotion d'une politique internationale du ministère :

- ⇒ au cours de nos entretiens, plusieurs de **nos interlocuteurs ont insisté sur « ce que ne devrait pas faire la DGER »** (*sous-entendu, les services de l'administration centrale*) **à savoir être directement un opérateur d'actions de formation**, par contre, il est très fortement souhaité que le ministère et la DGER définissent une politique, c'est à dire, précisent des orientations, des priorités géographiques ou thématiques, des moyens à mettre en œuvre et impulsent la réalisation d'actions correspondant à ces lignes directrices.
- ⇒ animation et coordination d'activités entre ministères (notamment affaires étrangères), entre réseaux (géographiques et thématiques), entre établissements et coordination des programmes « Idées » ayant pour objet l'international dans le supérieur, pour harmoniser les interventions... **« tricoter des liens »** entre établissements qui pourraient s'établir au niveau régional ou des pôles et mettre en place une cellule de veille sur les projets internationaux.

### 3. la professionnalisation :

- ⇒ appui technique au montage de certains dossiers difficiles ;
- ⇒ organisation de la capitalisation de l'expérience acquise par la conduite de travaux méthodologiques et leur diffusion sous forme de documents (rédaction de documents d'analyse et de référence...) mais par la création de lieux d'échanges de pratiques et d'expériences (journées d'études régionales, nationales, internationales...) qui permettent d'élaborer des concepts, des méthodes qui soient également une « vitrine » de l'expertise française à l'étranger,
- ⇒ harmonisation des méthodologies utilisées ;
- ⇒ formation des personnels aux activités internationales (géopolitique, négociation et gestion administrative, juridique et financière de projets, évaluation de projets, connaissance des organisations internationales, pratique du travail interculturel, langues vivantes...) et création d'une « qualification » spécifique qui permette de valoriser les activités internationales dans la carrière des personnels ;
- ⇒ création de « labels » de reconnaissance des compétences pour les individus comme pour les établissements.

**Derrière ces différents souhaits, il apparaît également chez nos interlocuteurs la préoccupation d'une reconnaissance et d'une valorisation institutionnelle de leurs actions internationales en matière d'ingénierie des dispositifs de formation.**

### 1.3/ Le constat sur la ressource.

Le résultat de nos enquêtes sur les activités d'ingénierie des dispositifs de formation, dépasse notre attente, **de très nombreux établissements participent à des actions internationales qui recouvrent un ou plusieurs des éléments du champ de notre définition, dans l'enseignement technique comme dans l'enseignement supérieur.** Cependant, dans l'enseignement technique, il s'agit plutôt de « micro-dispositifs ».

Les établissements d'enseignement agricole pénètrent progressivement le domaine de l'ingénierie des dispositifs à l'international, le plus souvent sur la base d'échanges culturels, techniques ou scientifiques, plus rarement sur la base d'appels d'offres. Les projets en ingénierie des dispositifs de formation se construisent progressivement, dans une dialectique entre acteurs, dans la durée, et à l'occasion du développement des relations partenariales entre établissements. **Les différentes missions de coopération internationale loin de s'exclure sont une condition du développement de l'expertise française à l'international en matière d'ingénierie des dispositifs de formation.**

**Les établissements de la DGER constituent un formidable potentiel d'intervention internationale en matière d'ingénierie des dispositifs** par la richesse et la diversité des expériences conduites, l'intérêt, on pourrait même dire la passion manifestée par les personnels des établissements qui hésitent rarement à « payer de leur personne » sur leur temps de loisirs, voire même sur leurs deniers.

Il faut enfin souligner l'existence d'initiatives très intéressantes :

- ◆ la création d'une « commission internationale » dans certains établissements qui permet l'information et l'échange sur les activités internationales ;
- ◆ la création d'un réseau régional en Midi-Pyrénées, animé par le délégué coopération internationale du SRFD avec des représentants dans chacun des établissements ;
- ◆ la constitution d'un réseau commun d'intervention à l'international entre les écoles vétérinaires avec l'attribution d'un poste commun aux quatre établissements pour traiter des questions internationales ;
- ◆ la mise en commun des projets internationaux au sein d'AGRENA animés par un enseignant et un responsable, appuyés par une commission inter-écoles ;
- ◆ le développement de coopérations autour de plusieurs projets communs à trois établissements, le CNEARC, l'ENESAD et l'ENFA : mise en place des sessions de formation continue à l'international, en collaboration avec Agropolis, afin de renforcer des compétences des personnels de la DGER (l'appui des bureaux Coopération internationale et FORMINFO<sup>37</sup> ont permis de proposer, dès 1999, trois sessions de trois jours pour 1999 dont chacun des établissements est responsable pédagogique d'une session : « *Connaissance des organisations internationales pour la conduite de projets de formation* », « *Elaboration, la négociation, la conduite et l'évaluation d'un projet de formation en coopération internationale* », « *Initiation aux démarches d'ingénierie de formation à l'international* », projet d'action en Côte d'Ivoire pour l'appui à la rénovation du dispositif de formation,

<sup>37</sup> « Revenons sur vos demandes de renforcement des compétences. Cela passe bien sûr par de la formation, notamment dans les plans de formation de notre ministère. Je pense en particulier à un sujet que vous avez abordé à plusieurs reprises : la mise en oeuvre de projets de coopération internationale - quels sont les critères sur lesquels on a à s'appuyer, comment faire une adéquation entre une opportunité, un souhait fort, une motivation et puis ce que l'on est capable de faire dans un établissement ». MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Courants d'Est - Spécial journées de Nanterre - 14/15 octobre 1997* ». Septembre 1998.

<sup>37</sup> ATTALI Jacques. « *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur* ». 1998.

<sup>37</sup> MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Courants d'Est - Spécial journées de Nanterre - 14/15 octobre 1997* ». Septembre 1998

projet d'action au Burkina-Faso pour l'élaboration de méthodes d'ingénierie des dispositifs de formation.

Dans l'enseignement supérieur comme dans l'enseignement technique, nos interlocuteurs ont souligné l'importance des retours de ces activités. Pour les élèves : ouverture d'esprit, tolérance, meilleure appréhension des contextes géographiques, économiques et sociaux... et plus prosaïquement, la possibilité de stages à l'étranger. Pour les enseignants : une confrontation avec des pratiques différentes qui remettent en cause des habitudes, participent à l'ouverture d'esprit... mais aussi les réseaux relationnels pour la conduite d'actions de recherche. Pour les établissements : la valorisation de leur image par rapport aux différents partenaires français et étrangers.

## 2/ LE BILAN SUR LA « DEMANDE » EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION.

### 2.1/ Les enjeux pour l'expertise française.

Les termes, certes commodes, « d'offre » et de « demande », fréquemment utilisés en référence aux échanges de produits ou de services payants, rendent très mal compte de l'émergence des activités d'ingénierie des dispositifs de formation même s'il est vrai que le « marché » international de la formation se développe. C'est aussi ce que souligne le rapport d'audit sur l'EITARC qui concerne une formation pourtant bien identifiée : « *La méthodologie « offre-demande » (...) est quasiment toujours porteuse de difficultés au niveau de l'identification des demandes quantitative et qualitative qui sont rarement formalisées et exceptionnellement planifiées. De fait, la demande se génère par voie itérative (formateurs-formés-clients) »*<sup>38</sup>.

Par contre, du fait des évolutions économiques, sociales et culturelles mondiales, **les besoins de formation dans les domaines de l'agriculture et de l'agro-alimentaire semblent très importants et exigent des évolutions des dispositifs de formation.** La « noble » mission de transmission des savoir est aujourd'hui un peu malmenée par la prise de conscience que l'enseignement a un coût et que les crédits de formation ne sont pas illimités avec la recherche d'effets en retour assez rapides tant en formation professionnelle continue qu'en formation initiale.

Avec l'expansion des échanges marchands de biens et des services, la formation est devenue pour partie un marché<sup>39</sup>, notamment dans les domaines des outils pédagogiques d'apprentissage, des moyens matériels, des activités d'ingénierie. Parallèlement avec le développement des échanges internationaux, ce marché s'internationalise.

Face à l'importance des besoins de formation, à l'internationalisation de l'expertise, la ressource française en matière d'ingénierie des dispositifs est aussi susceptible d'exportation. Elle constitue un enjeu international dans lequel se joue la place de l'expertise française, tant d'un point de vue économique que culturel<sup>40</sup>.

### 2.2/ Les points forts des établissements de la DGER face aux besoins.

◆ la longue tradition française en matière d'actions internationales, notamment dans l'enseignement agricole, permet d'avoir de nombreuses références dans la conduite d'actions internationales : connaissance des pays étrangers, des structures locales de formation, d'élaboration de réponses adaptées ;

◆ la bonne image internationale de notre système éducatif en général, notamment d'enseignement agricole et de formation professionnelle continue, qui ont su mettre en place des

<sup>38</sup> LAMAURY Hervé, BOHEGUI Bernard, DEBOUVRY Pierre. « Cycle d'études des ingénieurs des techniques agricoles des régions chaudes ». Audit à la demande du Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes. CNEARC. Juillet 1998.

<sup>39</sup> De SELYS Gérard. « L'école grand marché du XXI<sup>e</sup> siècle ». Le Monde diplomatique. N° de juin 1998.

<sup>40</sup> Conférence de presse des ministres de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, Claude ALLEGRE, et des affaires étrangères, Hubert VEDRINE. « Création de l'agence Edufrance ». 6 novembre 1998

innovations pédagogiques : analyse de métiers, validation des acquis, parcours individualisés, formations modulaires...

◆ le dynamisme fort des activités internationales de nos établissements lié à une motivation endogène élevée : l'international est lié à une curiosité et à la reconnaissance que la mise en relation des cultures, des savoir, est un progrès pour l'humanité et participe à son développement économique et social <sup>41</sup>;

◆ le pragmatisme des actions conduites : celles-ci se développent sur la base de rencontres et d'échanges aux motivations diverses (échanges culturels, voyage d'étude, projets de recherche...) dont les objectifs sont progressivement élargis ;

◆ l'existence de réseaux divers : réseaux de la DGER (pays, thèmes, délégués coopération internationale au niveau des SRFD), réseaux d'établissements, réseaux interpersonnels sur la base d'expériences ou de motivations communes ;

◆ l'importance accordée dans l'enseignement français aux « humanités », et aux approches globales, systémiques, dans l'enseignement agricole qui préparent à l'analyse et la compréhension de situations changeantes, évolutives. *« Visant avant tout la transmission d'un savoir et la constitution d'une culture de base, les « humanités », sans objectif systématiquement opérationnel, constituent le complément indispensable des études professionnelles scientifiques, économiques, médicales ou juridiques. Elles permettent à ceux qui les suivent de décrypter le monde, de s'ouvrir aux nouvelles technologies, d'apprendre à apprendre, d'acquérir des références et des modes de raisonnement. Elles demeureront le socle essentiel de toute formation intellectuelle, pour quelque exercice professionnel ultérieur que ce soit »* <sup>42</sup> ;

### 2.3/ Les points faibles de la ressource des établissements de la DGER face aux besoins.

◆ une insuffisance de coordination des actions, d'évaluation, de capitalisation et de mise en commun des résultats des actions, d'élaboration de méthodes, de documents de référence, aboutissant à l'absence de partenaires bien identifiés, des pertes d'énergie, d'expériences, des redites, voire même des concurrences, une absence cruelle d'évaluation des actions conduites... ;

◆ une insuffisance de maîtrise des méthodes de l'ingénierie des dispositifs de formation, incidemment de l'ingénierie pédagogique, posant la question de la compétence ;

◆ une organisation « à la gauloise », avec des initiatives foisonnantes de taille réduite, le plus souvent sans base institutionnelle forte, car très peu d'établissements ont aujourd'hui une véritable politique à l'international en matière d'ingénierie ;

◆ une culture institutionnelle dans la fonction publique conduisant à un rejet de la composante « marchande » des projets, une réticence à argumenter des projets sur les aspects économiques ; la vision de la « mission civilisatrice » de la France amène à refuser que la formation puisse être un marché, elle est considérée comme un devoir de partage pour permettre à chacun d'accéder à un savoir libérateur, en conséquence les enseignants se situent davantage dans une relation de coopération pour laquelle ils recherchent une subvention auprès des différents services de l'Etat pour couvrir les charges directes de l'action ;

◆ une absence de documents de référence susceptibles de présenter et valoriser l'expertise française auprès des organismes français et internationaux ;

---

<sup>41</sup> Cf. intervention de Joseph GAUTER lors des journées de Nanterre : « Arrêtons-nous à l'idée, assez riche à mon sens, que les échanges culturels entraînent des échanges marchands et l'accroissement des richesses et que cette idée peut être fondatrice de notre action éducatrice. Car, bien évidemment, toute notre activité doit se rapporter aux missions qui nous sont données, aux raisons d'être de nos institutions. Et, en définitive, apprendre aux jeunes et aux adultes, en formation chez nous, la différence culturelle, l'importance de l'échange économique, leur apprendre également que l'enfermement, l'autarcie ne permettent pas de grands développements ». MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « Courants d'Est - Spécial journées de Nanterre - 14/15 octobre 1997 ». Septembre 1998.

<sup>42</sup> ATTALI Jacques. « Pour un modèle européen d'enseignement supérieur ». 1998.

◆ la séparation entre enseignement supérieur, enseignement technique et formation professionnelle, est très préjudiciable pour construire des dispositifs de formation qui concernent souvent différents niveaux de formation ou pour les niveaux bac+2 pour lesquels une collaboration entre enseignement technique et enseignement supérieur serait tout à fait indispensable ;

◆ une insuffisance de prise en compte que notre base d'intervention a changé, elle n'est plus seulement une base nationale, avec le développement de l'Union Européenne, c'est aussi l'Europe qui devient notre cadre naturel de positionnement et d'intervention ;

◆ l'insuffisance d'intervenants parlant couramment l'anglais ou l'espagnol ;

◆ l'insuffisance de la présence française à l'international tant dans les organismes internationaux susceptibles de servir de relais à la présence française, que dans les activités de prospection ;

◆ des disponibilités très limitées en personnel, tant dans l'enseignement technique par suite des contraintes d'emploi du temps, que dans la formation professionnelle pour des raisons financières, que dans l'enseignement supérieur agronomique où les jeunes enseignants-chercheurs sont surtout centrés sur leur recherche pour des raisons de promotion ;

◆ une insuffisance de prise en compte des devoirs et obligations des fonctionnaires au cours de leurs missions à l'étranger lesquelles induisent une fonction de représentation du Ministère de l'agriculture et de la France auprès de nos interlocuteurs ;

◆ une absence de souplesse de gestion des contrats en matière d'embauche de personnel sous contrat à durée déterminée pour accompagner la réalisation de contrats internationaux.

A cela, il convient d'ajouter trois éléments, à la fois point fort et point faible de la ressource française :

1.l'émergence d'une expertise nouvelle en matière d'ingénierie des dispositifs de formation, utilisant des analyses de type systémique, intégrant dans sa démarche les évolutions économiques et sociales, les changements dans les métiers, mais aussi les problèmes d'organisation, de droit, de gestion, d'ingénierie pédagogique, dans une démarche d'écoute, de dialogue, d'accompagnement des acteurs, **en effectuant une médiation entre acteurs**, pour s'efforcer de répondre aux besoins. C'est évidemment aussi sa faiblesse quand l'expertise française est confrontée à celle d'autres pays qui offrent des solutions toutes prêtes, clef en main, et que le client peut préférer parce que cela va correspondre à une vision de la formation qui privilégie la reproduction des modèles des grands pays développés.

2.l'existence d'un modèle français de formation supérieur très particulier avec notamment le système des grandes écoles agronomiques est un point faible dans la mesure où ce système est atypique en terme de cursus et de diplômes parmi les grandes nations développées dont l'enseignement supérieur est basé sur l'université. Il présente néanmoins des avantages, cadre d'enseignement privilégié, formation essentiellement orientée vers les débouchés professionnels du secteur privé<sup>43</sup>, formation avec de nombreux aspects liés à la pratique et à la résolution de problèmes dans une vision interdisciplinaire (analyse-diagnostic, travail par projet, travaux d'étude professionnalisés...).

3.l'importance de la recherche dans l'enseignement supérieur est évidemment un point fort de l'enseignement supérieur agronomique français, car elle garantit la qualité de la formation scientifique qui est délivrée aux étudiants. Elle peut également devenir un point faible quand la recherche est l'étalon de mesure privilégié de l'activité des enseignants-chercheurs. Elle a également tendance à dévaloriser l'importance d'activités d'ingénierie pédagogique ou d'ingénierie de formation pourtant nécessaires à l'orientation des programmes comme à la qualité des interventions (pédagogie par objectifs, formations modulaires, validation d'acquis professionnels, parcours individualisés de formation, mise en œuvre d'une démarche qualité...).

---

<sup>43</sup> ATTALI Jacques. « *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur* ». 1998.

### 3/ LE BILAN GLOBAL EN REGARD DES HYPOTHESES.

**Sur le concept** : le concept « d'ingénierie des dispositifs de formation » est un concept nouveau, qu'il nous a fallu commencer par définir. Néanmoins, comme Monsieur JOURDAIN faisait de la prose sans le savoir, notre étude montre que les établissements d'enseignement agricole conduisent des actions qui relèvent de l'ingénierie des dispositifs de formation sans toutefois l'appeler ainsi. **A l'expérience, ce concept, tel que nous avons pu en définir les différents éléments du champ, se montre même particulièrement riche pour étudier les activités internationales des établissements permettant ainsi de les décrire, de les quantifier et d'en faire l'analyse.**

**Remarque** : Le travail d'approfondissement de ce concept doit néanmoins être poursuivi : définition et étude des différents éléments qui en composent son champ, analyse des pratiques sociales qu'il révèle, définition de méthodes d'intervention et d'évaluation des actions afin d'améliorer la pertinence des activités internationales d'ingénierie des dispositifs de formation conduites par les établissements d'enseignement agricole.

**Sur la ressource** : s'il existe des compétences dans les établissements de la DGER en matière d'ingénierie des dispositifs de formation, déjà investies dans un certain nombre de projets, **ces compétences restent essentiellement portées par des individus et ne sont pas construites socialement** : insuffisance d'évaluation et de capitalisation des expériences, de circulation de l'information sur celles-ci, d'échange et d'analyse des pratiques, d'élaboration de concepts, de méthodes, de rédaction de documents de référence, de diffusion des acquis auprès de l'ensemble des personnels effectuant des actions de relation internationale.

**Sur la demande** : s'il n'existe pas une demande internationale en ingénierie des dispositifs de formation, ni même de demande de formation qui soit bien définie, **par contre les besoins de formation apparaissent très importants** dans de nombreux pays, nécessitant des évolutions rapides de leurs dispositifs de formation. Ces besoins apparaissent aujourd'hui solvables par suite de l'intervention financière directe des Etats et d'un développement des financements multilatéraux d'organismes internationaux (banque mondiale, union européenne, banques régionales de développement...).

Dans un contexte où la présence française à l'international dans le domaine de la formation est l'objet d'une réflexion approfondie, il semble aujourd'hui indispensable d'améliorer la qualité globale de nos interventions, jugées « sympathiques » par certains de nos interlocuteurs... Un approfondissement du concept « d'ingénierie des dispositifs de formation » doit pouvoir le permettre en dépassant le cadre des interventions ponctuelles effectuées sur la base de la compétence personnelle de quelques individus.

Le développement d'une expertise française en matière d'ingénierie des dispositifs de formation participera aux objectifs généraux de l'action internationale du ministère de l'agriculture et de la pêche par :

1. la confrontation avec les dispositifs de formation agricole d'autres pays permettant ainsi de s'assurer des niveaux de formation français ;
2. la constitution de réseaux internationaux d'échanges, de coopération et d'intervention scientifique et éducatif permettant notamment aux élèves et étudiants français d'effectuer des stages à l'étranger et de rechercher des emplois à l'international ;
3. la présence de l'expertise française à l'international permettant de diffuser le savoir-faire français auprès des décideurs étrangers ainsi qu'au sein des organisations multilatérales ;
4. la réponse aux besoins d'intervention d'un marché international de la formation en expansion par le développement des financements propres des pays et des financements multilatéraux.

**Si le ministère de l'agriculture et de la pêche souhaite enrichir les enseignements des établissements, diffuser une expertise française, assurer une présence de l'enseignement agricole sur le marché international de la formation, il faut alors construire socialement l'expertise française dans le domaine de l'ingénierie des dispositifs de formation.**

## CINQUIEME PARTIE

### LES RECOMMANDATIONS

L'étude fait apparaître que l'expertise française en ingénierie des dispositifs de formation reste à construire. Cela constitue un des freins principaux au développement d'actions d'ingénierie qu'il importe de lever. Pour cela il est aujourd'hui nécessaire de définir :

- ◆ en quoi consiste « l'expertise » en ingénierie des dispositifs de formation,
- ◆ quelles compétences devraient être mises en œuvre pour réaliser les projets,

... ceci afin de donner un cadre général d'action au ministère et aux personnels de la DGER pour améliorer nos prestations dans ce domaine.

Une fois la définition des activités d'expertise acceptée, il s'agira d'identifier, dans les établissements d'enseignement et les services administratifs concernés, les personnes souhaitant participer à la construction de cette expertise et en particulier à l'approfondissement du concept d'ingénierie des dispositifs de formation tel que nous avons pu le définir dans la première partie de ce rapport. Cela permettra de travailler avec des objectifs communs et dans une cohérence méthodologique autorisant un affichage clair de cette expertise, à l'intérieur du ministère, comme à l'extérieur.

En parallèle, il s'avère nécessaire de savoir comment peut se construire cette expertise, comment aider les intervenants à accomplir un « parcours » (déjà bien avancé pour certains) qui permette de passer d'une situation « d'amateur » à celle « d'expert », en précisant quelles actions simples permettront de surmonter les difficultés récurrentes rencontrées lors de la mise en œuvre de projets de formation à l'international.

#### 1/ LA PROFESSIONNALISATION ET L'EXPERTISE EN INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL.

##### 1.1/ La professionnalisation et l'expertise.

Le terme de « professionnalisation » est utilisé depuis deux ou trois ans, tant au sein de l'administration centrale, de ses services que de ses établissements, par exemple :

◆ « ... est-on crédible quand on se présente pour réaliser telle ou telle action ? (...) Chacun doit assurer sa crédibilité, son image. Mais dans un pays étranger, on maîtrise beaucoup moins le contexte, la demande, les partenaires et leur fiabilité sur tous les plans. Donc il faut développer une **professionnalité** spécifique »<sup>44</sup> ;

◆ « Il s'agirait de **professionnaliser** cette activité (ndlr : d'ingénierie), en passant d'une politique peu organisée de l'offre à une politique coordonnée et offensive de réponse aux demandes »<sup>45</sup>.

L'utilisation de ce terme n'apparaît pas par hasard, s'il est aujourd'hui utilisé c'est bien parce qu'implicitement une certaine critique est faite à la conduite des activités internationales de formation

<sup>44</sup> MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « Courants d'Est - Spécial journées de Nanterre - 14/15 octobre 1997 ». Septembre 1998.

<sup>45</sup> AGROPOLIS. « Rapport du groupe de travail Formation-recherche ». Rapporteurs Claude BOURDEL et Gilles LECHAPT. 23 octobre 1997.

et, qu'au travers de l'utilisation de ce terme, il est souhaité pouvoir en améliorer la qualité. « Professionnaliser », c'est sortir de l'amateurisme. Ce que l'on attend d'un professionnel c'est d'établir le diagnostic d'une situation, de définir des objectifs d'action pour apporter des solutions réalistes aux problèmes identifiés, de déterminer le coût de l'intervention avec rigueur, de planifier son intervention dans le temps pour, qu'au terme fixé, les objectifs soient atteints. C'est aussi se donner des moyens d'évaluer les résultats de son action.

Dans le cas de l'ingénierie des dispositifs de formation, ce que l'on attend d'un « professionnel » c'est :

- ◆ d'établir un diagnostic de la situation globale et de l'environnement du projet de formation ;
  - ◆ de définir les finalités de l'intervention ;
  - ◆ d'accompagner l'émergence et la réalisation du projet de formation par une activité de médiation entre tous les acteurs du projet ;
  - ◆ d'articuler le projet de formation avec les situations de travail et les métiers actuels ou émergents et répondre aux besoins des différents acteurs ;
  - ◆ de définir des méthodes d'intervention adaptées aux situations locales et aux objectifs ;
  - ◆ de proposer des modalités innovantes et variées d'apprentissage par rapport à des objectifs à atteindre et à des contraintes de coûts ;
  - ◆ de gérer le projet d'action avec rigueur, en évitant tout gaspillage de temps ou de financement ;
  - ◆ d'élaborer des méthodes d'évaluation adaptées des dispositifs de formation mis en place ;
- etc...

**Ce qui caractérise le « professionnel » c'est donc :**

- 1. la maîtrise d'un corpus de connaissances et de compétences ;**
- 2. un ensemble d'expériences réfléchies et intégrées, mobilisables dans des situations nouvelles ;**
- 3. une éthique et des règles professionnelles orientant des pratiques ;**
- 4. un ensemble de réseaux de relations (institutionnelles et individuelles) mobilisables pour participer à la résolution de problèmes.**

La plus ou moins grande maîtrise de ces différents éléments peut permettre de définir les différents états jalonnant l'évolution professionnelle d'une personne :

**amateur --> débutant --> professionnel --> professionnel confirmé --> expert.**

A partir de cette approche de la « professionnalisation », nous pouvons en déduire<sup>46</sup> :

1. « **qu'on ne professionnalise pas des personnes** : seules celles-ci peuvent se professionnaliser si elles en ont la volonté et y consacrent l'énergie et les efforts nécessaires » ;

2. « **la professionnalisation inclut la formation, mais ne se réduit pas à celle-ci** » ;

3. **la professionnalisation suppose la mise en place de moyens pour développer la réflexivité et la distanciation critique sur des pratiques, des compétences et des connaissances, des représentations ;**

4. si la professionnalisation exige « d'agir en professionnel », **elle n'exige pas de ne faire qu'un type d'activités**, de l'ingénierie des dispositifs de formation, ou de n'exercer qu'un métier, celui « d'expert en ingénierie ».

<sup>46</sup> LE BOTERF Guy. « L'ingénierie des compétences ». Editions d'organisation. 1998.

L'expertise représente une sorte de degré supérieur de la professionnalisation notamment dans la spécialisation (plus étroite) et la reconnaissance (plus générale et incluant la reconnaissance des pairs). La construction de l'expertise passe donc par la professionnalisation. En ce qui concerne l'ingénierie des dispositifs de formation, la spécialisation d'experts serait difficile car elle supposerait une grande accumulation de compétences méthodologiques et techniques sur un petit nombre de personnes qui pourraient difficilement exercer aussi un métier d'enseignant. De plus, cela n'est pas souhaité, ni par les personnels du ministère, ni par nos partenaires français ou étrangers, qui demandent l'intervention de formateurs et d'enseignants spécialistes d'un domaine scientifique et technique pour participer au montage et à la conduite d'un projet de formation.

***Il nous faut donc viser la création d'une expertise collective plutôt qu'individuelle.***

Celle-ci pourrait se constituer sur les bases suivantes :

- ◆ chaque intervenant est spécialiste d'un domaine scientifique ou technique ;
- ◆ chaque intervenant est spécialiste d'un ou plusieurs éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation ;
- ◆ tous partagent une même démarche méthodologique globale.

## **1.2/ Les composantes de la professionnalisation et de l'expertise.**

Professionnaliser et construire une expertise c'est permettre, soit à un individu, soit à un groupe, de maîtriser le plus grand nombre possible des composantes de l'expertise :

◆ **accumulation de ressources** : capacités cognitives, connaissances et savoir-faire... et aptitude à les combiner ;

◆ **capitalisation des expériences** : une des caractéristiques du professionnel, de l'expert, c'est d'être capable de mobiliser ses expériences passées pour résoudre des situations nouvelles, de savoir construire, à partir des expériences anciennes, un diagnostic, un projet d'action et des démarches adaptées à la situation (ce qui suppose une formalisation préalable) ;

◆ **échanges sur des pratiques et analyse de ces pratiques** permettant d'élaborer et de s'approprier des représentations communes (valeurs, normes, schémas d'interprétation, références...);

◆ **élaboration de concepts** partagés par tous et que chacun se sera approprié, guidant l'analyse et permettant de développer un code, un langage et une **méthodologie d'intervention** communs ;

◆ **adoption d'un code et de règles de conduite, d'une éthique** : dans la mesure où ce que l'on attend d'un professionnel, d'un expert, c'est de savoir juger d'une situation, de faire des propositions d'action, il est légitime de connaître sur la base de quels principes ces jugements, ces propositions, sont effectués ;

◆ **circulation de l'information** : la diffusion large des acquis, des pratiques, des concepts, des méthodes, permettra seule d'obtenir les effets d'aller et retour nécessaires à un enrichissement mutuel, permettant l'évolution continue de notre « professionnalisation-expertise » collective et la pérennisation de notre crédibilité ;

◆ **complémentarité** : « La compétence d'un groupe n'équivaut pas à la compétence de ses membres »<sup>47</sup> ; la « valeur » du groupe résulte surtout de la qualité de la combinaison des compétences de ses membres et des synergies créées entre eux ; il faut donc favoriser la constitution d'équipes à « géométrie variable » rassemblant des compétences couvrant tous les champs nécessaires à la réalisation d'un projet donné ; pour réussir cela, il faut disposer d'un outil permettant de procéder à la connaissance des offres et demandes de compétences ;

<sup>47</sup> LE BOTERF Guy. « De la compétence à la navigation professionnelle ». Editions d'organisation. 1997.

♦ **évaluation** : l'évaluation doit être prévue dès le départ des actions, en intégrant notamment dans les projets des référentiels d'évaluation ; elle doit comporter un volet relatif à la contribution de chacun des acteurs à l'œuvre d'ensemble.

### 1.3/ L'identification et l'affichage de l'expertise.

« Cela a-t-il un sens de s'auto-déclarer compétent ? » (et donc professionnel ou expert) ? « Toute compétence, pour exister, suppose le jugement d'autrui »<sup>48</sup>. Pour pouvoir être reconnu, il faut donc donner à nos différents partenaires les éléments qui leur permettront d'apprécier notre degré de professionnalisation, d'expertise. Pour cela, il faut notamment :

♦ **élaborer une documentation de référence** en matière de définition de concepts, de méthodologie, de description d'expériences significatives ;

♦ **diffuser ces documents** et les mettre en valeur à l'interne (au cours de journées d'étude, réunions...), comme à l'externe (communication aux autres ministères, aux ambassades, aux organismes internationaux, bailleurs de fonds, salons...);

♦ **constituer un réseau** d'intervenants bien identifiés et effectivement mobilisables qui maîtrisent et appliquent ce que l'on présente dans les documents cités précédemment ;

♦ **mettre en place une charte de qualité**, une labellisation ou tout autre système, qui formalise notre « engagement » et fournisse un cadre de référence par rapport auquel un regard extérieur pourra juger de la qualité de nos prestations ;

♦ **publier les résultats d'évaluations** de nos actions, évaluations réalisées par des structures externes... car, seule l'évaluation d'un certain nombre de projets d'importance par des auditeurs extérieurs reconnus permettront, in fine, d'établir notre crédibilité.

### 1.4/ Les domaines de compétence et la mise en place d'une expertise en ingénierie des dispositifs de formation.

La base des compétences des intervenants français à l'international est évidemment constituée par leur compétence dans leur domaine de spécialité scientifique ou technique. C'est au travers des activités de formation et de recherche que s'établissent, se développent et se reconnaissent ces compétences.

Toutefois, quoi qu'en pensent une partie des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur agronomique, d'autres compétences complémentaires et spécifiques de l'ingénierie des dispositifs de formation, sont à mettre en œuvre par les intervenants des établissements d'enseignement lorsqu'ils participent à la rénovation ou à la création d'un dispositif de formation à l'étranger. Ces compétences complémentaires, que certaines personnes ont acquises au travers d'expériences françaises ou étrangères, relèvent :

**1. de la conduite d'une analyse-diagnostic** : analyse prospective de la situation avec étude des évolutions des éléments clefs de l'environnement, connaissance des organisations internationales, de leurs objectifs, leur organisation, leurs modalités d'intervention, leurs procédures...

**2. de l'élaboration de dispositifs de formation adaptés** en fonction de la demande initiale, de l'analyse des métiers et de leurs évolutions, des besoins de formation du public défini, des moyens disponibles...

---

<sup>48</sup> LE BOTERF Guy. « De la compétence à la navigation professionnelle ». Editions d'organisation. 1997.

### 3. de la conduite de projets internationaux de formation sous leurs différents aspects :

- ⇒ interculturels (compréhension des identités culturelles, de l'autre, de ses références, de ses modes de pensée) ;
- ⇒ de marketing (valorisation de l'expertise française, diffusion de l'information, élaboration de stratégies de communication et de négociation dans le respect de l'identité de l'autre...);
- ⇒ administratifs (élaboration de dossiers de projets, suivi de procédures...);
- ⇒ juridiques (rédaction et suivi de conventions, de contrats, conception de textes réglementaires...);
- ⇒ financiers (élaboration de projets de budget, suivi comptable et de gestion...);
- ⇒ managériaux (contacts avec les différents acteurs, suivi...);
- ⇒ logistiques (organisation des missions...);
- ⇒ d'évaluation.

L'expertise internationale en ingénierie des dispositifs de formation fait également appel à des compétences transversales :

Eléments clés de la professionnalisation	Points sur lesquels il est nécessaire d'agir	Actions à entreprendre
Savoir agir et réagir avec pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• multiplier les expériences</li> </ul>	
Savoir mobiliser et combiner des ressources en fonction du contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• développement des compétences méthodologiques,</li> <li>• acquisition de connaissances concernant l'international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sessions de formation</li> <li>• sessions de formation-action</li> </ul>
Savoir transposer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalisation et capitalisation des expériences passées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inciter les enseignants engagés dans des actions à écrire,</li> <li>• organiser des journées d'études pour analyse et réflexion sur les pratiques</li> <li>• organiser des réunions de synthèse et de retour d'expériences,</li> <li>• mise en œuvre d'un dispositif de mémoire collective</li> </ul>
Savoir communiquer et travailler en équipe en interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apprentissage méthodologique,</li> <li>• identifier, valoriser et mettre en complémentarité les compétences existantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sessions de formation,</li> <li>• réunions de synthèse et de retour d'expériences</li> <li>• rédaction de documents de référence</li> </ul>
Savoir communiquer et travailler en équipe à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apprentissage de l'intervention interculturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formations linguistiques,</li> <li>• séminaires de rencontre</li> </ul>
Savoir apprendre et apprendre à apprendre		
Savoir s'engager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalisation d'une éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• écriture d'une charte,</li> <li>• mise en oeuvre d'une labellisation</li> </ul>
SAVOIR EVALUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• validation d'une évolution vers l'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise au point d'indicateurs d'efficacité collective et d'appréciation des contributions individuelles à la performance collective</li> </ul>

Les actions qui permettront d'atteindre les objectifs d'identification de l'expertise concernent d'une part les individus, dont il faut assurer la formation, et d'autre part ***l'organisation à mettre en place qui doit permettre de favoriser au maximum les collaborations.***

Si la mise en place d'un plan de formation des personnels est nécessaire (Cf. paragraphe 3), elle doit s'accompagner d'autres types d'actions. Nous avons vu que l'objectif devrait être de construire l'expertise collective de nos établissements et non de créer un corps d'experts en ingénierie des dispositifs de formation qui n'effectueraient que des activités d'ingénierie. Pour participer au montage et à la conduite d'un projet de formation, les intervenants doivent non seulement être spécialistes d'un domaine scientifique ou technique, mais aussi maîtriser d'autres compétences qui se situent en amont et en aval de ce domaine. De plus, pour assurer les retours de ces actions et en faire bénéficier nos étudiants et nos établissements, il est indispensable que les personnels engagés conservent leur métier d'origine.

Il est également indispensable que ces personnels puissent être préparés à la réalisation d'activités d'ingénierie des dispositifs de formation et qu'ils soient en mesure de consacrer une partie significative de leur temps à ces actions (25 %, 50 % ?), car il est évident que ce n'est pas en faisant une mission de 15 jours par an que l'on deviendra un expert reconnu...

***C'est au travers de la réalisation répétée d'actions, la connaissance d'autres expériences, leur évaluation, la rencontre et l'échange sur les pratiques, l'analyse critique des expériences et des méthodes, l'élaboration de méthodes et de concepts... que s'élaborent progressivement des connaissances, des compétences, une éthique et des règles professionnelles, des réseaux de relations...***

Les composantes de la « professionnalisation - expertise » qui ne sont pas remplies aujourd'hui sont donc :

1. ***la capitalisation des expériences d'ingénierie des dispositifs de formation ;***
2. ***les échanges et analyses de pratiques ;***
3. ***l'élaboration et la formalisation de méthodes d'ingénierie des dispositifs de formation appliquées à l'international ;***
4. ***la création d'une « bourse » de compétences***, à savoir la connaissance des personnes-ressources et de leurs compétences en ingénierie des dispositifs de formation ;
5. ***la formation des personnels*** susceptibles d'effectuer des missions d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international ;
6. ***l'évaluation des actions.***

## **2. LES RECOMMANDATIONS EN MATIERE D'ORGANISATION.**

### **2.1/ L'identification des différentes fonctions à remplir.**

Les propositions d'organisation en matière d'ingénierie des dispositifs de formation et de formation des personnels passent par une mise à plat des différentes fonctions générales à remplir à l'international dans un objectif de création d'une expertise française dans ce domaine. A ces différentes fonctions sont attachées un certain nombre d'activités à exercer, des structures responsables de ces activités, des acteurs divers, l'ensemble devant déboucher sur un certain nombre de « produits ».

Bien évidemment, cette mise à plat va concerner aussi d'autres aspects des actions internationales tant il est difficile de séparer les activités d'ingénierie de dispositifs de formation des autres activités internationales en terme de fonctions, d'actions, de responsabilité, d'acteurs, de produits...

Le résultat de notre réflexion pour la création d'une expertise en ingénierie des dispositifs de formation à l'international nous permet d'aboutir au tableau suivant.

<b>Fonctions</b>	<b>Actions / tâches</b>	<b>Structure de mise en oeuvre</b>	<b>Autres acteurs impliqués</b>	<b>Produits / résultats</b>
<b>Information</b>	<b>Recueil</b>	BCI	Centre de ressource avec : Observatoire de l'enseignement agricole, SFERE, réseaux, SRFD, établissements, pôles, autres ministères, représentations françaises à l'étranger	<i>Banque de données (documents, rapports de mission, d'étude, d'activités, notes d'orientation...), enquêtes...</i>
	<b>Centralisation</b>	BCI	Centre de ressource avec Res'Expert	<i>Fichier d'experts, banque de données sur missions, rapports de missions, informations sur les pays</i>
	<b>Circulation</b>	BCI	Centre de ressource avec : pôles d'établissements, réseaux, SRFD, établissements, comités de rédaction de bulletin...	<i>Bulletins d'information de la DGER, des réseaux, des pôles, réunions d'information</i>
	<b>Communication</b>	BCI	S/D du supérieur, SFERE, pôles, SRFD, réseaux, autres ministères, représentations françaises à l'étranger	<i>Plaquettes de présentation homogènes en différentes langues, documents d'information sur des actions "exemplaires", documents méthodologiques de référence, documents pédagogiques</i>
<b>Promotion d'une politique</b>	<b>Réflexion stratégique</b>	Ministre, cabinet	S/D du supérieur, BCI, SRI/POFET, SFERE, pôles, SRFD, réseaux, établissements, « délégation ingénierie de formation »	<i>Formalisation d'une politique</i>
	<b>Orientations</b>	Ministre, cabinet, DGER, S/D du supérieur, BCI, SRI/POFET	SFERE, pôles, SRFD, réseaux, établissements	<i>Documents d'orientation avec fixation d'objectifs et de priorités</i>
	<b>Animation</b>	BCI	Pôles, SRFD, réseaux, établissements	<i>Réunions</i>
	<b>Coordination</b>	BCI, S/D du supérieur, SRI/POFET	Pôles, SRFD, réseaux, établissements	<i>Répartition des rôles entre établissements</i>
<b>Appui à la professionnalisation</b>	<b>Montage des dossiers européens et réponses à des appels d'offres internationaux</b>	SFERE, SRFD, établissements	BCI, SRFD, Pôles	<i>Sessions de formation (Information sur les organismes, les procédures, les circuits, les offres et les délais)</i>
	<b>Rédaction de contrats</b>	à déterminer	Etablissements concernés	<i>Conseil Juridique</i>
	<b>Participation à l'aide bilatérale</b>	MAE	BCI, réseaux, SRFD, Pôles	<i>Sessions de formation (Connaissance des organismes de coopération et de développement français)</i>
	<b>Approfondissement méthodologique, élaboration d'outils d'analyse et d'action</b>	« Délégation ingénierie des dispositifs de formation »	Etablissements, réseaux, pôles	<i>Recherche-action, documents de référence, journées d'étude, séminaires, sessions de formation</i>
	<b>Formation méthodologique et aux langues étrangères</b>	BCI, FORMINFO	« Délégation ingénierie des dispositifs de formation », CNEARC, ENESAD, ENFA...	<i>Formations</i>
<b>Evaluation</b>	<b>Certification</b>	BCI, S/d Sup, SRI/POFET		<i>Référentiels d'évaluation, charte, label</i>

Ce tableau permet de définir quatre fonction principales : l'information, la promotion d'une politique, l'appui à la professionnalisation et l'évaluation que nous allons détailler.

## **2.2/ L'information.**

Le déficit d'information, à tous les niveaux, a été signalé à maintes reprises lors des entretiens, comme étant un facteur limitant à la réalisation des actions d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international. Théoriquement, cette information circule entre quatre niveaux : international, national, régional et local. ***Elle circule également de façon transversale par l'intermédiaire des réseaux.***

Chaque niveau doit donc, afin de communiquer les informations qui lui sont propres, être en relation avec le niveau précédent et le niveau suivant ainsi qu'avec les différents réseaux.

Les supports de cette information peuvent être multiples : multimédia, revues spécialisées, publications (bulletins et plaquettes d'information, comptes-rendus d'études, documents méthodologiques ou pédagogiques de référence), séminaires, sessions de regroupement...

Afin de comprendre quel type d'information circule et de quelle façon elle le fait, il suffit de se reporter au schéma de la page suivante.

### **♦ Quelles sont les actions envisageables pour améliorer la diffusion de l'information ?**

1.réalisation d'enquêtes régulières sur les activités d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international des établissements par les chargés de coopération internationale des SRFD, les responsables internationaux des établissements d'enseignement supérieur agronomique, en liaison avec l'Observatoire de l'enseignement agricole ;

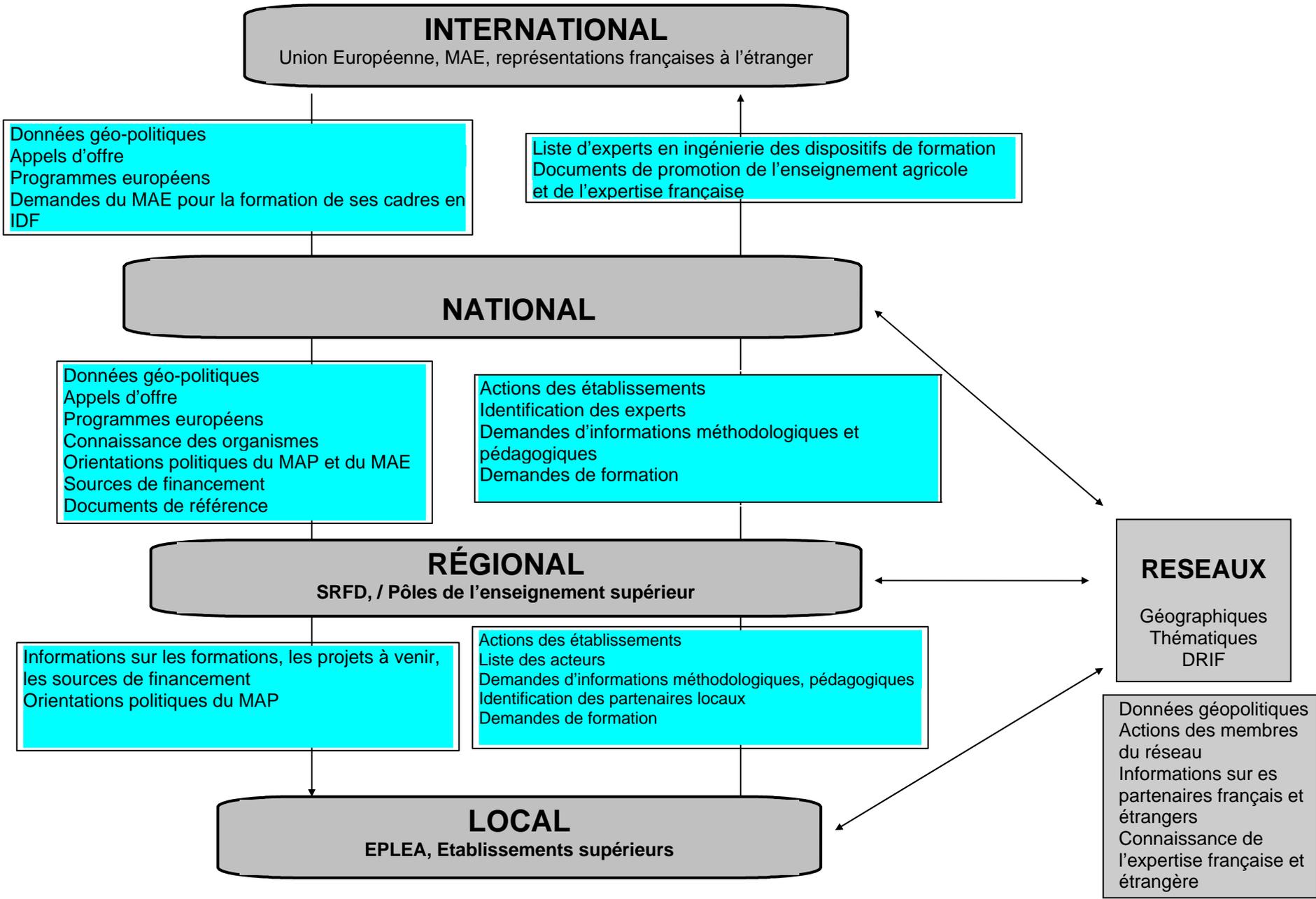
2.constitution d'un centre de ressources, auprès du bureau Coopération internationale, avec une banque de données sur les missions effectuées, les documents de suivi de projets, une documentation sur les pays et une information régulière paraissant dans les bulletins d'information de la DGER... (la sous utilisation dramatique, par les intervenants à l'étranger de nos établissements, des centres de ressource d'Agropolis pourtant d'une très grande richesse informative, doit également être mise en relation avec la création de ce centre de ressource) ;

3.création d'un répertoire des compétences présentes dans nos établissements dans le cadre du fichier Res'Expert ;

4.réalisation de documents de communication à l'international, plaquettes de présentation (homogènes et en langues étrangères) de l'enseignement agricole et de ses établissements, ainsi que de réalisations exemplaires ;

5.réalisation de documents de communication au niveau national : bulletin d'information, comptes-rendus de journées d'étude, documents méthodologiques ou pédagogiques de référence ;

6.mise en relation des établissements avec des demandeurs potentiels et avec des relais de la présence française dans les pays étrangers (ambassade de France, missions de coopération, établissements d'enseignement agricoles étrangers...).



### 2.3/ La promotion d'une politique.

La nécessité d'une définition par le ministère d'une politique d'action à l'international a été soulignée par de nombreux interlocuteurs ; cette politique devant afficher des objectifs généraux et des priorités clairement définis mais aussi présenter un volet relatif à la répartition des rôles entre établissements.

Un certain nombre de points sont notamment à préciser :

1.la définition éventuelle de l'extension du rôle de certains acteurs : réseaux géographiques comme thématiques (création de nouveaux réseaux : agro-alimentaire, eau, forêt...), chargés de coopération internationale des SRFD, responsables des relations internationales des établissements du supérieur (Cf. propositions du paragraphe 2.6) ;

2.la valorisation des actions d'ingénierie des dispositifs de formation dans les carrières des personnels.

Une fois la politique précisée, il reste à le faire connaître, en interne, mais aussi à l'extérieur (le premier partenaire concerné à informer est sans doute le ministère des affaires étrangères du fait du grand nombre d'actions financées par ce biais dans nos établissements).

Rappelons également que les enquêtes ont montré notre quasi-absence de relations avec les ambassades et les missions de coopération. En plus d'actions purement informatives auprès des représentations françaises à l'étranger, un moyen de matérialiser ces relations **serait de proposer des sessions de formation en ingénierie auprès du ministère des affaires étrangères**. En effet, celui-ci organise des sessions de formation pour ses personnels, en poste aussi bien à l'étranger qu'en France, et ces sessions pourraient être l'occasion, outre d'obtenir une information sur la situation de l'agriculture et de l'enseignement agricole des pays étrangers, de créer des réseaux avec les personnels de ce ministère.

### 2.4/ L'appui à la professionnalisation.

En plus de la mise en place d'un programme de sessions de formation continue pour améliorer les compétences des personnels participant au suivi des actions internationales ou susceptibles de participer à des projets d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international, développée dans le paragraphe 3, il faut envisager :

1.la conduite de « recherches-actions » permettant l'élaboration et la validation de concepts, démarches et outils ;

2.la réalisation de documents de référence ;

3.la réalisation de journées d'étude.

Compte tenu de l'importance qu'il y a à créer une compétence collective en ingénierie des dispositifs de formation à l'international une grande attention devrait être donnée à la réalisation de journées d'étude. En effet, celles-ci par leur forme plus souple, leur durée souvent courte (1 à 3 jours), leur ouverture à un public plus large (représentants d'autres ministères, d'établissements privés, de bureaux d'études, d'organismes professionnels, d'ONG, d'organisations internationales...), la réalisation d'annales (compte-rendu d'interventions, présentation d'expériences, rédaction de contributions...), permettent de participer à cette constitution d'un corpus de connaissances communes, à assurer une distanciation critique vis à vis des expériences, à la formation d'une éthique et de règles professionnelles partagées, à l'élaboration de réseaux... **C'est aussi un formidable moyen de faire connaître, et de faire reconnaître, les activités d'ingénieries développées par les établissements auprès des différents acteurs nationaux et internationaux.**

Le bureau Coopération internationale et Agropolis ont réalisé en 1995, 96 et 97, des journées d'étude sur le thème « Ingénierie de formation pour le développement », avec des moyens très restreints, mais dont on peut néanmoins penser qu'elles ont permis d'accélérer l'introduction de la thématique d'ingénierie de formation dans les activités internationales des établissements.

Il conviendrait de réaliser ce type de journées d'études régulièrement, une fois par an, sur des thématiques choisies pour leur adéquation avec les problèmes rencontrés, en faisant participer plus largement les acteurs français de certains ministères (autres directions du ministère de l'agriculture et de la pêche, ministères des affaires étrangères, de l'éducation nationale, de l'emploi et de la solidarité), d'établissements publics (Agence pour la Coopération technique Industrielle et Economique, AFD, AFPA, ANDA, CIRAD, ORSTOM, EduFrance...), d'établissements de formation privés (Union Nationale des Maisons Familiales et Rurales, Association pour la Formation en Milieu Rural, écoles supérieures...), de bureaux d'étude (CADE, FORHUM, IUT-Consultants, SFERE...), d'ONG (CIEPAC, Carrefour International d'Echanges et de Pratiques Appliquées au Développement, GRET, IRAM...), d'organisations professionnelles (AFDI, APCA...), mais aussi des acteurs étrangers (GTZ, International Agriculture Centre de Wageningen, Institut Africain pour le Développement Economique et Social, Institut Universitaire d'Etudes du Développement de Genève, Université Catholique de Louvain, Université de Reading...), des organisations internationales (FAO, UNESCO...).

## 2.5/ L'évaluation.

Nous avons affirmé que l'évaluation était indispensable à l'existence et à la reconnaissance d'une expertise. C'est dans ce dernier secteur que l'on relève le moins de réalisations et où presque tout est à créer.

Il y a d'abord un travail de sensibilisation des acteurs à mener, peu d'enseignants étant à priori convaincus de la réelle nécessité de cette étape. D'autre part, il est nécessaire que ce soient les acteurs des projets eux-mêmes qui créent les outils d'évaluation et qu'ils se les approprient.

### ♦ **Quelles sont les actions envisageables en matière d'évaluation ?**

1. réalisation de documents de description et d'analyse d'actions de formation ;
2. développement des échanges de pratiques et d'information sur les actions effectuées entre intervenants en ingénierie des dispositifs de formation ;
3. formalisation d'engagements, d'une charte... ou tout système qui fournisse un cadre de référence aux interventions en ingénierie des dispositifs de formation ;
4. création de démarches et d'outils d'évaluation des actions avec mise au point de référentiels et d'indicateurs d'efficacité individuelle et collective des acteurs du projet.

Dans le cadre d'une expertise collective, il faut bien distinguer deux aspects : la réussite globale du projet et la valorisation du rôle de chaque participant de façon à ce qu'aucune personne n'ait l'impression que son travail ait été « noyé dans la masse »...

## 2.6/ Le rôle des différents acteurs.

### ♦ **Le bureau de la coopération internationale.**

Dans le domaine de l'ingénierie des dispositifs de formation à l'international, le rôle du bureau Coopération internationale pourrait être :

1. **le recueil, la centralisation et la diffusion de l'information** sur ce thème au sein du ministère, de la direction, des services déconcentrés et des établissements, mais aussi vers l'extérieur (autres ministères, SFERE, représentations françaises à l'étranger...) avec notamment la constitution d'une banque de données sur les missions effectuées, les études faites, les notes d'orientation, les compétences disponibles (création d'un fichier d'experts avec Res'Expert)... et une information régulière des établissements, pôles d'établissements, réseaux, dans les bulletins d'information de la DGER, des réunions...

2. **la promotion d'une politique** d'ingénierie en s'appuyant sur les établissements et les réseaux (délégués coopération de SRFD, réseaux géographiques, thématiques, responsables internationaux des établissements du supérieur...), la définition du rôle des différents acteurs et la coordination au sein du ministère (enseignement technique et supérieur, réseaux, délégués

coopération de SRFD, DPE...), et la coordination avec d'autres ministères (affaires étrangères, éducation nationale...) ou des organismes extérieurs (SFERE, EduFrance...);

**3. l'appui à la professionnalisation et à l'expertise** avec l'appui au montage de dossiers et à la rédaction de contrats certes, mais surtout par la détermination des objectifs, des modalités de financement des actions jugées prioritaires en matière de professionnalisation et de constitution de l'expertise, la définition du rôle des différents acteurs concernés par les actions d'approfondissement méthodologique et de constitution de l'expertise française ;

**4. l'évaluation des actions** : formalisation des engagements au travers d'une « charte », réalisation de référentiels d'évaluation... et évaluation globale des engagements que représentent les activités d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international (absence des personnels, coûts...) pour le ministère et de leurs conséquences sur la formation des élèves et étudiants, comme sur l'amélioration des compétences des personnels...

Certaines de ces activités peuvent ne pas être effectuées par le bureau lui-même, il peut aussi en déléguer la réalisation et le suivi, à des personnes, des établissements, des consortiums d'établissement, par exemple :

1. le recueil de certaines informations, la relation avec certains acteurs, l'élaboration d'une méthodologie en ingénierie des dispositifs, la mise en place de sessions de formation peuvent être délégués à des établissements, des consortiums d'établissements ;

2. la rédaction de bulletins, plaquettes... peut être déléguée à un comité de personnes, un établissement, un réseau...

Dans tous les cas, c'est bien au bureau de la Coopération internationale de fixer le cadre global d'intervention, des objectifs de réalisation, d'en suivre la réalisation et d'évaluer les résultats.

#### ♦ **Les réseaux géographiques.**

Au-delà de leur rôle traditionnel et essentiel dans l'éducation au développement, les échanges d'élèves et la coopération technique, on peut définir ce que pourrait être leur apport dans les activités d'ingénierie des dispositifs de formation de la façon suivante :

**1. le recueil, la centralisation et la diffusion de l'information** : un certain nombre de connaissances que possèdent les réseaux devraient mieux circuler vers le bureau de la Coopération internationale, les chargés de coopération internationale des SRFD, les établissements du réseau en France et à l'étranger, le réseau DRIF et nos partenaires dans les projets (organisations professionnelles, ONG intervenant dans la zone...), citons :

- ⇒ connaissance précise du système de formation agricole et agro-alimentaire de la zone concernée, des établissements, des personnes-ressources, des experts et formateurs mobilisables dans ces établissements et au ministère ;
- ⇒ connaissance de l'historique des relations entre la France et cette zone ;
- ⇒ connaissance précise des établissements français ayant réalisé des actions d'ingénierie des dispositifs de formation dans la zone (établissements, types d'action, experts, professionnels ayant participé aux actions, résultats et évaluation);
- ⇒ connaissance des financements de coopération spécifiques à la zone concernée.

**2. la promotion d'une politique** : appui auprès de la centrale pour fournir des éléments de réflexion, relais des orientations du ministère auprès de leurs membres ;

**3. l'appui à la professionnalisation et à l'expertise** : notamment par l'appui au montage de dossiers ;

**4. l'évaluation des actions** : participation à la rédaction de la charte et à l'élaboration des procédures d'évaluation.

♦ **Les réseaux thématiques.**

Le rôle initial des réseaux thématiques n'était pas d'intervenir à l'international. Cependant, certains d'entre eux ont pu mener, dans le cadre d'une coopération technique ou de projets d'exportation, des actions relevant du domaine de l'ingénierie des dispositifs de formation. A ce titre, leur rôle pourrait être le suivant :

1. **le recueil, la centralisation et la diffusion de l'information** : ces réseaux ont pu rassembler des informations de nature différente de celles que détiennent les réseaux géographiques et avec lesquelles elles devraient être croisées et communiquées aux établissements du réseau en France et à l'étranger, au bureau de la Coopération internationale, aux chargés de coopération internationale des SRFD, au réseau DRIF. Citons notamment la connaissance précise des partenaires français et étrangers ayant participé à des actions d'ingénierie des dispositifs de formation (établissements de formation et personnes ressource, professionnels et organisations professionnelles, experts français et étrangers) ;

2. **la promotion d'une politique** : appui auprès de l'administration centrale pour fournir des éléments de réflexion, relais auprès de leurs membres des orientations du ministère ;

3. **l'appui à la professionnalisation et à l'expertise** : notamment appui au montage de dossiers et à la réalisation d'actions ;

4. **l'évaluation des actions** : participation à la rédaction de la charte, à l'élaboration des procédures d'évaluation.

♦ **Les chargés de coopération internationale des SRFD.**

En matière d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international leurs missions pourraient être les suivantes :

1. **le recueil, la centralisation et la diffusion de l'information** : transmission des informations entre les établissements et le Bureau de la Coopération internationale portant sur les politiques institutionnelles régionales, les programmes européens, les sources de financements, les actions projetées ou réalisées, les formations et journées d'étude accessibles aux agents, les données géopolitiques concernant les partenaires des pays où l'on va se rendre, les relations avec les professionnels et les collectivités territoriales (conseil régional et conseils généraux) ;

2. **la promotion d'une politique** : relais auprès des établissements des orientations politiques du ministère, coordination des actions entre les établissements ;

3. **l'appui à la professionnalisation et à l'expertise** : relations avec les réseaux pour un appui méthodologique au montage des projets, accompagnement des établissements pour le montage des dossiers, la réalisation des projets, l'animation et la formation des acteurs de la coopération internationale, la recherche de partenaires et de collaborations ;

4. **l'évaluation des actions** : recensement des réalisations et des documents afférents.

♦ **Les responsables des relations internationales des établissements d'enseignement supérieur :**

Tous les établissements sont maintenant dotés de cette fonction mais avec des statuts et des champs d'action très variables. Leur rôle en matière d'ingénierie des dispositifs de formation devrait être assez semblable à celui des chargés de coopération internationale des SRFD, la coordination-animation entre établissements étant remplacée par une coordination-animation en interne. Ils devraient assurer :

1. **le recueil, la centralisation et la diffusion de l'information :**

⇒ en provenance de l'extérieur : politique et priorités du ministère, demandes (programmes européens, appels d'offre internationaux...), sources de financement mobilisables, formations et journées d'étude en relation avec l'ingénierie des dispositifs de formation, données géographiques concernant les pays où se développent les projets ;

⇒ mais aussi en provenance de l'intérieur : actions projetées ou réalisées par les collègues de l'établissement, demandes reçues ;

⇒ liaisons avec le bureau de la Coopération internationale, le chargé des relations internationales du SRFD, les autres établissements du pôle ou les réseaux thématiques (vétérinaire, agro-alimentaire...) et géographiques ;

**2. la promotion d'une politique** : coordination entre les différents départements pour répartir les efforts sur les différents projets, promotion de collaborations à l'interne et avec d'autres établissements de l'enseignement du supérieur ou du technique sur un même projet ;

**3. l'appui à la professionnalisation et à l'expertise** : relations avec les autres établissements, les réseaux pour un appui méthodologique au montage des projets, montage de sessions de formation, organisation de journées d'étude ;

**4. l'évaluation des actions** : participation à la rédaction de la charte, à l'élaboration des procédures d'évaluation.

♦ **La « délégation à l'ingénierie des dispositifs »...**

Un certain nombre d'activités nécessaires à **la professionnalisation des personnels** et à la création d'une expertise collective ne sont pas mises en oeuvre aujourd'hui :

1. **la capitalisation des expériences** d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international ;

2. **l'élaboration de méthodes** d'ingénierie des dispositifs de formation appliquées à l'international ;

3. **la formation des personnels** susceptibles d'effectuer des missions d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international...

Compte tenu des caractéristiques particulières de ces activités qui visent à l'élaboration et à la transmission d'une connaissance, il apparaît souhaitable qu'elles puissent être effectuées en relation étroite avec une structure relevant de l'enseignement supérieur agronomique.

Plusieurs propositions peuvent être faites pour assurer ces activités... d'une proposition minimale à une proposition plus ambitieuse :

1. **au minimum, nomination d'un chargé de mission auprès d'un établissement d'enseignement supérieur agronomique, délégué du bureau Coopération internationale « ingénierie des dispositifs de formation à l'international » ;**

2. **délégation de ces activités à un établissement d'enseignement supérieur ;**

3. **délégation de ces activités à un consortium d'établissements d'enseignement supérieur.**

**Dans les trois cas, une lettre de mission de la DGER devra fixer les objectifs d'action et le rôle des acteurs.**

De fait, trois établissements jouent déjà un rôle particulier dans le domaine : l'ENESAD, l'ENFA et le CNEARC. L'ENESAD et l'ENFA sont très engagées dans les actions d'ingénierie de formation y compris à l'international, mais aussi dans les actions de formation des personnels de la DGER. Le CNEARC participe à des actions de conseil et d'appui dans les pays du sud pour la création et la rénovation de dispositifs de formation et possède une connaissance du terrain.

A ces trois acteurs institutionnels, il convient certainement aussi d'associer :

1. l'IAM qui conduit un projet important d'ingénierie pédagogique avec la création d'une université virtuelle francophone ;

2. Agropolis et ses établissements membres envisagent la création d'une structure commune de formation professionnelle continue, une « Maison de la formation continue », laquelle devra effectuer nécessairement des activités d'ingénierie de formation, d'ingénierie pédagogique et, plus largement, d'ingénierie des dispositifs... auquel cas, des relations seront à développer avec cette structure ;

3. le réseau des délégués régionaux ingénierie de formation qui représente des compétences collectives en matière ingénierie des dispositifs de formation.

Deux autres acteurs jouent un rôle particulier, le ministère des affaires étrangères et la SFERE. Ces deux acteurs souhaitent qu'existe un pôle de compétence en matière d'appui à la construction de dispositifs de formation à l'international, de tous niveaux et de tous types (formation initiale et continue) de manière à leur apporter un appui dans le montage de projets, l'élaboration de réponses adaptées, l'orientation vers des personnes susceptibles de faire des interventions d'expertise (rôle d'assembler).

***Cette demande souligne le rôle de carrefour de cette « structure » à mettre en place.***

## INTERNATIONAL

- ◇ Recherche d'informations
- ◇ Appels d'offre
- ◇ Recherche d'experts pour le montage de projets de formation
- ◇ Recherche d'intervenants
- ◇ Formation des personnels du MAE

## NATIONAL

- \* Mise en place d'une banque de données
- \* Création d'un fichier d'experts
- \* Bulletins, plaquettes, documentation
- \* Notes d'orientation avec objectifs et priorités
- \* Définition du rôle des différents acteurs
- \* Coordination au sein du ministère
- \* Relation avec les autres ministères
- \* Animation de réseaux
- \* Réalisation d'une « charte »
- \* Evaluation des actions internationales d'ingénierie

## Structure déléguée à l'ingénierie des dispositifs de formation avec le CNEARC, l'ENESAD et l'ENFA

- ◆ Conduite de recherches-actions
- ◆ Elaboration de méthodes d'ingénierie des dispositifs de formation
- ◆ Rédaction de documents de référence
- ◆ Réalisation de journées d'étude
- ◆ Sessions de formation

## RÉSEAUX

Géographiques  
Thématiques  
DRIF

- Mise à jour permanente des informations sur les actions d'ingénierie des dispositifs des établissements
- Circulation de l'information
- Coordination entre établissements français et établissements français et étrangers
- Appui au montage de projets et à la réalisation d'actions
- Participation à la rédaction de la charte et à l'élaboration de procédures d'évaluation

## RÉGIONAL SRFD

Pôles de l'enseignement supérieur

- Mise à jour permanente des informations sur les actions d'ingénierie des dispositifs des établissements
- Circulation de l'information
- Coordination ou suivi des activités d'ingénierie
- Définition des rôles des chargés de coopération internationale des SRFD
- Coordination entre les différents partenaires professionnels et institutionnels
- Coordination entre les établissements en relation avec les réseaux

### 3/ LES RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE FORMATION DES PERSONNELS.

#### 3.1. Les objectifs de formation.

Pour que se développe une expertise française en ingénierie des dispositifs de formation, il n'apparaît plus possible de s'appuyer seulement sur les compétences d'individus particuliers. La formation peut être un des moyens de participer à la professionnalisation des intervenants par :

1. ***l'élaboration d'un corpus de connaissances*** sur les différents éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs de formation, comme sur la conduite de projets de formation à l'international ;

2. la connaissance, mais surtout ***l'analyse d'expériences*** conduites par des établissements d'enseignement, mais aussi par d'autres organismes publics ou privés, comme d'organismes étrangers ;

3. ***le développement d'une vision éthique partagée par les différents intervenants*** et l'émergence de règles professionnelles communes pour orienter des pratiques ;

4. ***La création ou l'extension, de réseaux de relations*** institutionnelles et individuelles mobilisables par les différents participants permettant de répondre avec plus d'efficacité et de pertinence aux projets internationaux.

#### 3.2/ Les contenus de formation.

Les contenus de formation pourraient concerner les thématiques suivantes<sup>49</sup> :

1. ***le travail dans l'interculturel*** : l'identité culturelle, ses éléments, ses facteurs d'évolution, les différences culturelles, les conséquences des identités culturelles sur les modes d'organisation, de management, de comportement, de communication...

2. ***la connaissance des organisations nationales et internationales*** : évolutions du contexte international, politiques, priorités et fonctionnement des principales organisations nationales et internationales en matière d'appui aux formations agricoles ;

3. ***le montage, la gestion et l'évaluation administrative et financière de projets internationaux de formation*** : les évolutions de la demande internationale dans le secteur éducatif, les différentes étapes d'un appel d'offre et la constitution d'une offre, le concept de projet et l'ingénierie de projet (analyse-diagnostic, suivi, évaluation...), le management de projet international ;

4. ***l'ingénierie des dispositifs de formation*** : analyse-diagnostic, étude des dispositifs de formation et de l'articulation formation / emploi, ingénierie de formation, les situations professionnelles, les emplois, les métiers, les outils d'analyse et les besoins de formation, l'élaboration de plans de formation ;

5. ***la coopération technique sur le terrain*** : le cadre réglementaire des actions internationales, la situation des personnels de l'administration, la mission (préparation, déroulement, compte rendu...), la déontologie du missionnaire, l'expérience internationale dans la carrière professionnelle ;

6. ***les langues vivantes*** : conforter les connaissances linguistiques en anglais, espagnol en priorité, portugais ou allemand éventuellement, à la fois dans le domaine de la langue parlée courante mais aussi dans le domaine technique de la formation.

---

<sup>49</sup> Rappelons que l'appui des bureaux Coopération internationale et FORMINFO ont permis de proposer aux personnels de la DGER, dès 1999, trois sessions de trois jours pour 1999 dont chacun des établissements CNEARC, ENFA et ENESAD, est responsable pédagogique d'une session ; CNEARC : « *Connaissance des organisations internationales pour la conduite de projets de formation* » en janvier ; ENESAD : « *Elaboration, la négociation, la conduite et l'évaluation d'un projet de formation en coopération internationale* » en mars ; ENFA : « *Initiation aux démarches d'ingénierie de formation à l'international* » en mai.

### 3.3/ Les modalités.

Le public prioritaire est composé de personnes étant appelées à jouer un rôle dans le développement des activités internationales des établissements du ministère de l'agriculture et de la pêche :

1. responsables des réseaux géographiques et thématiques ;
2. délégués coopération internationale des SRFD ;
3. chargés de relations internationales des établissements ;
4. personnels du bureau Coopération internationale ;
5. responsables et participants de projets internationaux de formation.

On peut imaginer que l'accès à différents postes pourrait être soumis à une condition de suivi d'un cycle de sessions de formation (à l'image de nombreuses formations préparatoires à des fonctions déterminées) sur une période donnée et selon des parcours qui pourraient être différents selon les différents types de publics prioritaires. Ces actions de formation doivent rester souples et conserver des durées raisonnables pour pouvoir être suivies sans trop de difficultés par les personnels. Un cycle composé de 4 à 5 sessions de trois jours, étalées sur une période de 2 ou 3 ans, est certainement un maximum.

Outre ces publics, ces sessions devraient également être ouvertes à toutes personnes volontaires : enseignants des disciplines concernées (économie, histoire-géographie, socioculturel...), responsables administratifs et financiers (directeurs, comptables...).

Ces sessions de formation pourraient être élaborées par un consortium d'établissements, à l'image du projet de trois sessions de formation pour 1999 (Agropolis, CNEARC, ENFA et ENESAD), compte tenu des expériences internationales de ces établissements et de leur implication dans la formation des personnels de la DGER, notamment dans le domaine de l'ingénierie de formation.

Ces sessions, outre des interventions d'apports de connaissances dans les domaines considérés, doivent laisser une large place à l'échange entre participants, l'analyse de projets et de pratiques professionnelles, **afin de développer une distanciation critique** par rapport à des connaissances, des représentations, des actions, et de **permettre la constitution de réseaux interpersonnels et interinstitutionnels**.

La maîtrise des langues étrangères exige bien évidemment une approche différente, car elle nécessite une pratique régulière.

Il serait alors nécessaire d'étudier l'utilisation d'outils d'auto-apprentissage combinée avec des regroupements régionaux ou des entretiens téléphoniques, **voire la réalisation de quelques sessions d'immersion à l'étranger**.

### 3.4/ La réalisation de journées d'étude.

Ce point a été déjà largement abordé dans le paragraphe 2.4. Toutefois, les journées d'étude, séminaires... sont un autre aspect d'un dispositif de formation, certainement plus adapté à un public d'enseignants du supérieur.

## 4/ LE PLAN D'ACTION POUR 1999.

Pour développer l'expertise française, il est d'ores et déjà possible de proposer un certain nombre d'actions pour 1999 qui ne demanderaient pas de déployer des moyens importants dans le cadre des missions du bureau Coopération internationale et qui se situent dans le prolongement de quelques actions déjà initiées ces dernières années :

1. **tenu de journées d'étude, fin 1999**, sur des expériences d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international (objectifs, analyse de la situation, description du projet global, définition des

besoins de formation, plan de formation, réalisation, et évaluation...) donnant lieu à la rédaction de documents de présentation, avec des interventions de personnes reconnues pour leurs compétences, français et étrangers, et la réalisation de tables rondes, par sous-régions, qui pourraient à la fois approfondir les expériences proposées et analyser les besoins de formation par sous-régions ;

**2. réalisation d'une étude des activités internationales des établissements techniques d'une région** avec description des actions, cela pourrait se faire sur Midi-Pyrénées, peut-être aussi sur PACA ; outre une information détaillée sur l'ensemble des activités internationales des établissements, elle permettrait également de valider la démarche, les définitions et les concepts que nous avons proposés et de préparer une enquête nationale à mener en relation avec l'Observatoire de l'enseignement agricole ;

**3. suivi de quelques projets d'ingénierie des dispositifs à l'international pour conseil et appui** à leur réalisation (analyse-diagnostic, élaboration de projets, aide à l'organisation et au suivi de projets, évaluation...) avec la réalisation de travaux de mémoire par des étudiants sur ces questions et animation de projets communs à plusieurs établissements ;

**4. mise en place d'un programme de sessions de formation continue pour l'année 2000** pour améliorer les compétences des personnels participant à l'encadrement des actions internationales ou susceptibles de participer à des projets d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international ;

**5. incitation à la capitalisation et sensibilisation des acteurs** à la nécessité qu'il y a à écrire sur leurs expériences.

Néanmoins, **la réalisation de ces actions exige de préciser quels seront les responsables délégués du bureau Coopération internationale pour leur mise en oeuvre...**

La tenue de journées d'étude, pour assurer la continuité avec les actions des années précédentes et bénéficier de l'expérience acquise, pourrait être co-organisée par le bureau Coopération internationale et Agropolis, avec la collaboration du CNEARC, de l'ENFA et de l'ENESAD.

La réalisation d'une étude des activités internationales des établissements techniques d'une région pourrait être confiée à un délégué régional ingénierie de formation et un chargé de coopération internationale de la région considérée, étude à conduire en relation avec l'Observatoire de l'enseignement agricole.

La mise en place d'un programme de sessions de formation continue pour l'année 2000 pourrait être assurée par un consortium d'établissements, CNEARC, ENFA, ENESAD, Agropolis, comme cela a été le cas pour 1999. Un travail approfondissement devra néanmoins être mené à ce sujet avec le bureau Coopération internationale et le bureau FORMINFO.

Le suivi de quelques projets d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international pour conseil et appui à leur réalisation, mais aussi les trois autres actions précédentes, pose néanmoins la question de l'organisation, la coordination, le suivi et de la capitalisation dans une structuration commune des expériences d'ingénierie des dispositifs de formation à l'international au sein du ministère.



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA PÊCHE

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE

## BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

### ANNEXES

1/ LETTRE DE MISSION ET NOTE DE PRESENTATION DE LA DGER	1
2/ GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES	4
3/ LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	5
4/ CALENDRIER DES REUNIONS	12
5/ LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	13
6/ TABLEAU DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLES	16
7/ TABLEAU DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE	22

**ANNEXE I - LETTRE DE MISSION  
ET ANNEXE METHODOLOGIQUE.**

## ANNEXE METHODOLOGIQUE

### I- Exposé des motifs :

1) La loi n° 84-579 du 9 juillet 1984 portant rénovation de l'enseignement agricole public dispose que l'enseignement et la formation professionnelle participent à la coopération internationale, notamment par l'accueil des stagiaires étrangers et par l'envoi d'enseignants à l'étranger.

2) Plusieurs facteurs, tant externes qu'internes à l'enseignement agricole public ont fait évoluer ses missions et ses pratiques depuis 1984, conduisant le système d'enseignement agricole dans son ensemble à recevoir des demandes d'origines géographiques nouvelles et selon des thématiques nouvelles : ouverture aux pays d'Europe centrale et orientale, réorientations des systèmes de formation et de développement des pays d'Asie et du Sud, renforcement de l'Union européenne....

3) De ce fait, des demandes provenant d'un nombre croissant de pays portent sur **l'appui à l'élaboration de dispositif**, et non plus seulement sur l'accueil de stagiaires ou l'échange d'enseignants. Exemples : formation de cadres ou d'enseignants d'un système éducatif en cours de réforme ; évaluation d'un dispositif de formation ; étude de faisabilité de mise en place d'un nouveau cycle ; conception d'un dispositif associant formation et développement....

4) L'étude prévue par la SD/FOPDAC vise, à partir de ces constats :

- d'une part à dresser un **bilan** de ce type de **demandes nouvelles**, des réponses mises en oeuvre par l'enseignement agricole public, des points forts et des points faibles de ces réponses,

- d'autre part, à formuler des recommandations en vue d'améliorer la situation actuelle, en tenant compte des facteurs d'évolution et en prévoyant, tout particulièrement, les compétences et les modes d'organisation nouveaux à encourager pour l'enseignement agricole public.

L'étude porterait sur l'ensemble des établissements publics, EPL et supérieur, et sur les niveaux administratifs concernés : DRAF-SRFD, administration centrale.

### II- Objectifs de l'étude :

Trois objectifs sont fixés à l'étude ; ils donneront lieu à un rapport intermédiaire et à un rapport final.

**1) Etat et analyse des demandes en matière d'ingénierie de dispositifs**, provenant de pays tiers et adressées au système d'Enseignement Agricole Public (EAP) français :

- . origine directe ou indirecte de ces demandes,
- . nature et échelle,
- . quantification,
- . facteurs d'évolution,
- . grandes tendances, etc.

**2) Etat et analyse des ressources existantes, répondant actuellement à ces demandes :**

- . compétences des personnels,
- . modes d'organisation de ces ressources : locales, régionales, nationales ; isolées ou en réseau ; thématiques.....,
- . atouts ; freins, etc.

**3) Recommandations :**

Après avoir identifié et analysé les nouvelles demandes et les ressources effectives qui permettent de leur apporter des réponses, le rapport final énoncera des recommandations en vue d'améliorer ces réponses :

- en matière de **compétences** nouvelles à maîtriser de la part des personnels qui interviennent sur ces chantiers,

- en matière **d'organisation** globale de la relation « demandes d'appui en ingénierie de dispositif » - « modalité d'analyse de ces demandes et de réponses adaptées », à améliorer ou à mettre en place dans l'enseignement agricole public.

### **III- Organisation de l'étude :**

1- **Mise en place d'un comité de pilotage restreint** : il associe le commanditaire (DGER/FOPDAC) et autres sous-directions, l'Inspection, la DPE, des experts (notamment le Conseil Général d'Agronomie), les échelons déconcentrés (SRFD), les partenaires externes (SFERE, Scoop...).

Rôle de ce comité :

- guider les travaux du chef de projet en fonction du cahier des charges, constitué par la convention et ses annexes.

- faire respecter les grandes étapes, notamment le calendrier,

- valider le rapport intermédiaire et le rapport final.

### **2- Désignation d'un chef de projet et constitution d'une équipe restreinte :**

Composition proposée pour cette équipe :

- Chef de projet : Alain MARAGNANI, Responsable du service formation continue de l'ENGREF (Montpellier).

- Appui à titre d'expert : un membre du Conseil Général d'Agronomie.

- Membres associés : deux «personnes ressource», non impliquées dans un projet faisant l'objet de l'étude, sur proposition du chef de projet au commanditaire (DGER-FOPDAC). Il s'agit de M. Jean-Louis TEISSET (Service Formation Continue, AGRENA, ENITPH d'Angers et de Mme Marie Suzanne RANGHEARD (DRIF à la DRAF-SRFD de la région PACA, Marseille).

### **3- Définition des cibles à consulter et des moyens à utiliser :**

Trois types de cibles sont à consulter, par des moyens appropriés :

① Tous les services régionaux formation-développement des DRAF (et, en leur sein, tout particulièrement, la personne chargée des dossiers de la coopération internationale). Une information préalable est réalisée par la DGER/FOPDAC auprès des chefs de SRFD et un courrier adressé par le D.G à chaque DRAF.

② Tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. L'appui pour cela du Conseil Général d'Agronomie sera notamment sollicité comme expert associé au chef de projet. La DGER informe les Directeurs des Ecoles sur cette enquête.

③ Des personnes ressources ("experts"), seront sollicitées en tant que telles, aussi bien dans les deux structures précédentes qu'en dehors d'elles, notamment auprès de quelques organismes de coopération externes au M.A.P. Ce volet de l'étude vise bien à connaître directement la demande externe.

Pour ces trois cibles, le recours à des questionnaires écrits sera réduit au minimum, et seront privilégiés d'autres modes de consultations plus actifs : entretiens téléphoniques préparés, entretiens individuels, réunion de groupes, à base régionale, inter-régionale, thématique etc.

### **IV- Calendrier prévisionnel :**

- Le 1er comité de pilotage est prévu le vendredi 10 avril à 9 h 30 à la DGER - salle S1.

- Premiers constats : 9 juillet 1998

- Rapport intermédiaire : 28 septembre 1998

- Rapport final : entre le 31 décembre 98 et au plus tard un an après la date de signature de la présente convention.

## BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

### ANNEXE II - GLOSSAIRE DES TERMES UTILISES.

BESOINS DE FORMATION	Ecart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d'un individu à un moment donné. (AFNOR).
CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION	Document qui comporte les résultats attendus de la formation, les critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement, les moyens qui seront mis en oeuvre pour en assurer son déroulement (LE BOTERF.G).
COOPERATION	Actions communes inscrites dans une logique d'aide ou d'entraide, et de compréhension mutuelle, à dominante de transfert entre des établissements ou des organismes qui adhèrent à un projet qu'ils construisent conjointement.
COMPETENCE	C'est un savoir agir validé (savoir mobiliser, savoir combiner, savoir transposer des ressources individuelles et de réseaux), dans une situation professionnelle complexe et en vue d'une finalité (d'après LE BOTERF.G).
DEMANDE DE FORMATION	La demande de formation formule les résultats attendus de la formation sur les compétences d'un public donné, dans un délai déterminé.
DISPOSITIF DE FORMATION	Ensemble structuré et cohérent de pratiques, de méthodes, d'institutions, de moyens, de règlements, visant à atteindre un objectif déterminé, pour un public donné en fonction d'une situation initiale et d'un environnement donné.
DIAGNOSTIC	Jugement porté dans un temps court sur une situation ou un état en vue de guider l'action
EVALUATION	Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints.
INGENIERIE	Ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un projet en vue d'optimiser l'investissement qu'il contient et d'assurer les conditions de sa viabilité. (LE BOTERF.G).
INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION	Ensemble de démarches méthodologiques, systématiques et coordonnées, utilisées pour la conception, la rénovation, l'évaluation, de dispositifs de formation pour atteindre des objectifs préalablement déterminés. Elle comprend : l'analyse prospective, la définition du cadre du projet, l'ingénierie de formation, la définition des textes de référence, la définition des moyens nécessaires, l'organisation des structures de formation, l'ingénierie pédagogique, la formation des personnels, l'évaluation.
INGENIERIE DE FORMATION	Ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation. (AFNOR).
INGENIERIE PEDAGOGIQUE	Ensemble de méthodes et de démarches mises en oeuvre dans une séquence de formation.
IDENTIFICATION	Première formulation des idées du projet fournissant des informations sur le bénéficiaire, sa situation, les études réalisées disponibles ou attendues, les idées du projet et une première indication chiffrée pour fournir un ordre de grandeur. (d'après PACQUEMENT.F).
OUTIL PEDAGOGIQUE D'APPRENTISSAGE	Médiation utilisée par le formateur : parole, geste, document, livre, maquette, logiciel...
PLAN DE FORMATION	Document élaboré par une institution (ministère, entreprise, organisme professionnel, établissement de formation...) afin d'assurer la formation d'un public spécifique pendant une période donnée.
PROFESSIONNEL	C'est une personne qui sait gérer une situation professionnelle complexe, c'est à dire qui sait agir et réagir avec pertinence, qui sait combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte, qui sait transposer, qui sait apprendre et apprendre à apprendre, qui sait s'engager. (d'après LE BOTERF.G).
REFERENTIEL DE COMPETENCES	Liste de l'ensemble des capacités qu'il faut maîtriser pour exercer un métier.
REFERENTIEL DE FORMATION	Liste de l'ensemble des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques structurés en domaines, unités et modules.
REFERENTIEL METIER	Synthèse des différentes analyses d'activité professionnelle effectuées auprès plusieurs personnes exerçant le métier considéré.

# BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

## ANNEXE III - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.

BALLAY Denis	Directeur Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts 19 avenue du Maine - 75732 PARIS Cedex 15 tel : 01.45.49.88.00 - fax : 01.45.49.88.27 ballay@engref.fr
BARLOY Jean	Professeur ENSAR retraité, responsable des programmes européens d'AGRENA Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes 65 rue de St Brieuc - 35042 RENNES cedex tel : 02 99 28 28 32 - fax : 02 99 28 75 24
BEAUDOUX Etienne	Chargé de mission Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de développement 49 rue de la Glacière - 75013 PARIS tel : 01 44 08 67 67 - fax : 01 43 31 66 31
BEGUE Michèle	Professeur Lycée Professionnel Agricole La Frondraie - BP 47 - 34172 CASTELNAU LE LEZ tel : 04 67 79 55 97 fax : 04 67 72 59 41
BELARBI Khalid	Professeur LEGTA Lozère Chemin Fraissinet - 48500 LA CANOURGUE tel : 04 66 32 83 54 6 - fax : 04 66 32 89 24
BENARD Patrick	Directeur Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse 23 chemin des Capelles - 31076 TOULOUSE Cedex tel : 05.61.19.38.02 - fax : 05.61.19.39.93
BERNHARDT Didier	Directeur CFPPA de Digne-Carêmejane Le Chaffaut - 04510 MALLEMOISON tel : 04 92 34 60 56 - fax : 04 92 34 69 50
BERTHELOT Anne Marie	Chargée de mission Ministère de l'Agriculture et de la pêche - DGER/FOPDAC/Bureau coop inter 1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP tel : 01.49.55.42.34 - fax : 01.49.55.50.68
BONHORE Denis	Professeur Lycée Professionnel Agricole Route de Mazères - BP 10 - 11402 CASTELNAUDARY tel : 04 68 94 59 00 - fax : 04 68 94 59 19
BORDES Marie-Christine	Correspondante Coopération internationale Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt - Service Régional de la Formation et du Développement - Cité administrative - Bât E Boulevard Armand DUPORTAL - 31074 TOULOUSE Cedex tel : 05 61 10 62 23 - fax : 05 61 10 62 43
BORTZMEYER Martin	Agriculteurs Français et Développement International 11 rue de la Beaume - 75008 PARIS tel : 01 45 62 25 54 - fax : 01 42 89 58 16
BOUATOU Annie	Chef de Bureau coopération internationale de 1995 à 1998 Ministère de l'agriculture et de la pêche DGER/ SD administration de la communauté éducative - Bureau emplois et moyens 1 ter avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP tel : 01 49 55 51 71- fax : 01 49 55 56 19
BOUILHOL Michel	Responsable des relations internationales Ecole Nationale des Ingénieurs des Techniques Agricoles de Clermont-Ferrand RN 89 - Marmilhat - 63370 LEMPDES tel : 04.73.98.13.13 - fax : 04.73.98.13.80

BOULET Michel  
Responsable du département 4  
Ecole Nationale d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon  
26 rue du Docteur PETITJEAN - BP 1607 - 21036 DIJON Cedex  
tel : 03 80 77 26 46 - fax : 03 80 77 26 57

BOULIER Fabien  
Chargé de mission Formation  
Agropolis International  
Avenue d'Agropolis - 34394 MONTPELLIER Cedex 5  
tel : 04 67 04 75 64 - fax : 04 67 04 75 61

BOURDEL Christian  
Chercheur - Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement  
Avenue d'Agropolis - BP 5035 - 34032 MONTPELLIER Cedex 1  
tel : 04 67 61 71 70 - fax : 04 67 61 44 50

Mme BRABENEL  
Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie  
Délégation aux relations internationales et à la coopération  
Bureau Europe occidentale et orientale  
61 / 65 rue Dutot - 75015 PARIS  
tel : 01 55 55 65 89 - fax : 01 55 55 67 54

BROCHET Michel  
Directeur des Relations internationales  
Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes  
BP 5098 - 34033 MONTPELLIER Cedex 01  
tel : 04 67 61 70 07 - fax : 04 67 41 02 32

CAZENAVE Michel  
Proviseur  
Ecole Nationale des Industries Laitières  
Route de La Rochelle - 17700 SURGERES  
tel : 05.46.27.69.00 - fax : 05.46.27.31.49

CHAINON Claude  
Proviseur  
Sainte Gemmes sur Loire - BP 3627 - 49036 ANGERS LE FRESNE  
LEGTA du Fresne  
tel : 02.41.68.60.00 - fax : 02.41.66.77.91

COMPTE Bernard  
Proviseur adjoint  
ENIL Mamirolles  
Grande rue - 25620 MAMIROLLES  
tél : 031 55.92.00 - fax : 03.81.55.92.17

COUTURIER Guy  
Enseignant agro-alimentaire  
Ecole Nationale des Ingénieurs des Techniques Agricoles de Clermont-Ferrand  
RN 89 - Marmilhat - 63370 LEMPDES  
tel : 04.73.98.13.13 - fax : 04.73.98.13.80

CRESPEAU François  
Professeur  
Ecole Nationale Vétérinaire de Maison-Alfort  
7 avenue du Général De Gaulle - 94904 MAISON-ALFORT  
tel : 01 43 96 71 10 - fax : 01 43 96 71 25

CUISINIER Jean-Baptiste  
Directeur  
Ecole Nationale Supérieure du Paysage  
4 rue Hardy - RP 914 - 78009 VERSAILLE Cedex  
tel : 01 39 24 62 00 - fax : 01 39 24 62 01

DA DALT Bernard  
Chargé des formations rurales  
Secrétariat d'Etat à la Coopération - S/D Education, Recherche et Culture  
57 Boulevard des Invalides - 75007 PARIS  
tel : 01 53 69 35 33 - fax : 01 53 69 37 77

DAROS Franck  
Enseignant IAA  
LEGTA « Le Valentin »  
26500 BOURG LES VALENCE  
tel : 04.75.83.33.55 - fax : 04.75.83.38.45

DAUDÉ Dominique  
Responsable réseau Sénégal  
LEGTA « Le Valentin »  
26500 BOURG LES VALENCE  
tel : 04.75.83.33.55 - fax : 04.75.83.38.45

DEBOUVRY Pierre  
Expert international (Afrique)  
Les Collines d'Estanove - 8 rue de l'Escoutadou - 34070 MONTPELLIER  
tel : 04 67 69 25 10 - fax : 04 67 99 91 26

DELLUC André Réseau Formations professionnelles et techniques pour le développement des entreprises et l'insertion des jeunes  
Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques  
211-213 rue La Fayette - 75010 PARIS  
tel : 01 40 05 61 51 - fax : 01 40 05 61 10 - gret@gret.org

DEGEORCE Emmanuelle Responsable des relations internationales  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes  
65 rue de St Briec - 35042 RENNES cedex  
tel : 02 99 28 51 72 - fax : 02 99 28 75 99

DENYS François Formateur  
CFPPA de Carpentras - Serres  
84200 CARPENTRAS  
tel : 04 90 60 80 90 - fax : 04 90 60 93 78

DE NUCE DE LA MOTTE Michel Président  
Agropolis International  
Avenue d'Agropolis - 34394 MONTPELLIER Cedex 5  
tel : 04 67 04 75 75 - fax : 04 67 04 75 99

DEVEZE Jean-Claude Agence Française de Développement  
5 rue Roland Barthès - 75012 PARIS  
tel : 01.53.44.34.68 - fax : 01.44.87.99.39

DROUHARD Alain Enseignant informatique  
LEGTA « Le Valentin »  
26500 BOURG LES VALENCE  
tel : 04.75.83.33.55 - fax : 04.75.83.38.45

DUFUMIER Marc Professeur d'agriculture comparée  
Institut National Agronomique  
16 rue Claude Bernard - 75231 PARIS cedex 05  
tel : 01 43 37 15 50 - fax : 01 43 31 83 82

DUPUIS Louis Adjoint au directeur des relations internationales  
Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes  
BP 5098 - 34033 MONTPELLIER Cedex 01  
tel : 04 67 61 70 07 - fax : 04 67 41 02 32

DUMONCEAUX Jacques Directeur  
Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes  
Direction des opérations internationales  
13 place du Général De Gaulle - 93108 MONTREUIL Cedex  
tel : 01.48.52.72 - fax : 01.48.70.52.65

DURAND Guy Professeur de développement rural  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes  
65 rue de St Briec -35042 RENNES cedex  
tel : 02 99 28 51 75 - fax : id.

FOSSAT Guy Chargé de mission, animateur du réseau des délégués régionaux ingénierie de formation  
ENESAD  
2 rue des Champs Prévois - BP 1607 - 21036 DIJON Cedex  
tel : 03.80.77.26.89 - fax : 03.80.77.26.89  
g.fossat@educagri.fr

FRANCK Corinne Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie  
Délégation aux relations internationales et à la coopération - Bureau Asie  
173 Boulevard Saint Germain - 75006 PARIS  
tel : 01 55 55 74 97 - fax : 01 55 55 75 53

GASPARETTO François Chargé de mission  
Ministère de l'agriculture et de la pêche- DGER/FOPDAC/Bureau coop inter  
1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP  
tel : 01.49.55.52.39 - fax : 01.49.55.50.68

GAUTHIER Patrick Formateur  
CFPPA de Laval  
321 route de Saint Nazaire - BP 1319 - 53013 LAVAL Cedex  
tel : 02.99.39.31.88 - fax : 02.43.26.22.75

GHERSI Gérard Directeur  
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier  
3191 route de Mende - BP 5056 - 34033 MONTPELLIER Cedex 1  
tel : 04.67.04.60.00 - fax : 04.67.04.60.75

GIROUX François  
 Directeur  
 Ecole Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires  
 Section Industries Agro-Alimentaires des Régions Chaudes  
 Avenue d'Agropolis - 34033 MONTPELLIER Cedex 1  
 tel : 04 99 23 21 50 - fax : 04 67 61 70 55

GRANIE Anne-Marie  
 Professeur de sociologie au département Economie et sociologie du développement  
 Ecole Nationale de Formation Agronomique  
 BP 87 - 31326 CASTANET TOLOSAN Cedex  
 tel : 05 61 75 32 56 - fax : 05 61 75 03 09

GRENOUILLOUX Jean-Louis  
 Responsable des relations extérieures  
 Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg  
 1 Quai Koch - BP 1039 - 67070 STRASBOURG Cedex  
 tel : 03.88.24.82.16 - fax : 03.88.37.04.97

GREUIN Christian  
 Directeur des projets  
 IUT Consultants  
 1 rue Maurice ARNOUX - 92120 MONTRouGE  
 tel : 01 46 55 39 13 - fax : 01 46 55 80 40  
 iutc.greuin@wanadoo.fr

GUILLOT Pierre  
 Directeur  
 FORHUM  
 25 rue Einstein - 17071 LA ROCHELLE Cedex 09  
 tel : 05.46.45.91.25 - fax : 05.46.45.91.26  
 Institut.Forhum@wanadoo.fr

GUIRONNET Yvan  
 Formateur  
 CFPPA de Digne-Carnejane  
 Le Chaffaut - 04510 MALLEMOISON  
 tel : 04 92 34 60 56 - fax : 04 92 34 69 50

HURTREL Maryse  
 Directrice  
 Ecole Nationale Vétérinaire de Nantes  
 Atlanpôle - « la Chanterie » - BP 40706 - 44307 NANTES cedex 3  
 tel : 02 40 68 77 77 - fax : 02 40 68 77 78

KEBCHAoui Jamal  
 Enseignant  
 ENIL Mamirolles  
 Grande rue - 25620 MAMIROLLES  
 tel : 031 55.92.00 - fax : 03.81.55.92.17

KECK M  
 Responsable des relations internationales  
 Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon  
 1 Avenue Bourgelat - BP 83 - 69280 MARCY L'ETOILE  
 tel : 04.78.87.26.32 -

KELOUFI Joël  
 Formateur  
 CFPPA  
 Route des Princesses - 78100 ST GERMAIN EN LAYE  
 tel : 01.30.87.18.40 - fax : 01.34.51.81.87

KERGRIES André  
 Chargé de mission  
 Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française  
 4 Place de la Sorbonne - 75005 PARIS  
 tel : 01.44.41.18.18 - fax : 01.45.17.17.21

LALIA Christophe  
 Professeur  
 Lycée Professionnel Agricole  
 La Frondraie - BP 47 - 34172 CASTELNAU LE LEZ  
 tel : 04 67 79 55 97 - fax : 04 67 72 59 41

LAMARQUE Lucien  
 Chargé des relations internationales  
 Ecole Nationale Supérieure Agronomique  
 9 place Viala - 34060 MONTPELLIER  
 tel : 04 99 61 22 00 - fax : 04 99 61 25 80

LAMAURY Hervé  
 Président de la 1ère section du conseil général d'agronomie  
 Conseil général d'agronomie  
 251 rue de Vaugirard - 75732 PARIS cedex 15  
 tel : 01 49 55 84 36 - fax : 01 49 55 81 69

LASNEL Gérard  
 Chef de Bureau coopération internationale  
 Ministère de l'agriculture et de la pêche- DGER/FOPDAC/Bureau coop inter  
 1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP  
 tel : 01.49.55.52.39 - fax : 01.49.55.50.68

LATHAM Marc  
Directeur  
Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes  
BP 5098 - 34033 MONTPELLIER Cedex 01  
tel : 04 67 61 70 07 - fax : 04 67 41 02 32

LAURENS Cécile  
Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie  
Délégation aux relations internationales et à la coopération  
Bureau Afrique, Maghreb et Moyen-Orient  
173 boulevard Saint Germain - 75006 PARIS  
tel : 01 55 55 66 94 - fax : 01 55 55 75 53

LAVIGNE Flore  
Responsable des programmes européens  
Ecole Nationale des Industries Laitières  
Route de La Rochelle - 17700 SURGERES  
tel : 05.46.27.69.00 - fax : 05.46.27.31.49

LEROUX Mme  
Proviseur  
CEMPAMA  
Beg Meil - BP 84 - 29170 FOUESNANT  
tel : 02.98.51.60.70 - fax : 02.98.51.60.25

de LONGUEAU Jean-Yves  
Chef de bureau  
Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie  
Délégation aux relations internationales et à la coopération  
Bureau Europe occidentale et orientale  
61 65 rue Dutot - 75015 PARIS  
tel : 01 55 55 65 89 - fax : 01 55 55 67 54

LOUIS Pierre  
Enseignant IAA  
LEGTA « Le Valentin »  
26500 BOURG LES VALENCE  
tel : 04.75.83.33.55 - fax : 04.75.83.38.45

LUU Paul  
Responsable Res'Expert  
Ministère de l'agriculture et de la pêche - DPE/Relations internationales  
3 rue BARBET DE JOUY - 75007 PARIS  
tel : 01 49 55 48 66 - fax : 01 49 55 59 42 - paul.luu@agriculture.gouv.fr

MAGNE Jean  
Directeur  
Ecole Nationale des Ingénieurs des Techniques Agricoles de Bordeaux  
1 Cours du Général DE GAULLE - BP 201 - 33175 GRADIGNAN  
tel : 05.57.36.07.00 - fax : 05.57.36.07.09

MALEGEANT Jean Yves  
professeur ENITIAA - Responsable de département et des relations internationales  
Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux des Industries Agro-Alimentaires  
Rue de la Géraudière - BP 82225 - 44322 NANTES cedex 3  
tel : 02 51 78 54 33 - fax : 02 51 78 54 55

MARECHAL Gilles  
Chargé de mission AGRENA - animateur du réseau Amérique Latine  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes  
65 rue de St Briec - 35042 RENNES cedex  
tel : 02 99 28 75 29 - fax : 02 99 28 75 24

MARSHALL Eric  
Directeur  
Ecole Nationale de Formation Agronomique  
BP 87 - 31326 CASTANET TOLOSAN Cedex  
tel : 05 61 75 32 32 - fax : 05 61 75 03 09

MARSOLAT Alain  
Directeur des études  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique  
9 Place Viala - 34060 MONTPELLIER  
tel : 04 99 61 22 50 - fax : 04 99 61 25 80

MARTIN Jean-Roger  
Proviseur  
ENIL Poligny  
BP 49 - 39801 POLIGNY Cedex  
tel : 03.84.73.76.76 - fax : 03.84.37.07.28

MERCIER Elisabeth  
Chef de bureau  
Ministère de l'agriculture et de la pêche - DPE/Sous direction des affaires bilatérales  
78 rue de Varenne - 75349 PARIS 07 SP  
Service des relations internationales - bureau Amérique pacifique  
tel: 01.49.55.46.42 - fax : 01.49.55.59.42

MERIAU Denis  
Chef de bureau FORMINFO  
Ministère de l'agriculture et de la pêche - DGER/ POFEGT  
1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP  
tel : 01 49 55 51 55 - fax : 01 49 55 56 19

METGE Jean  
Responsable des relations internationales  
Ecole Nationale de Formation Agronomique  
BP 87 - 31326 CASTANET TOLOSAN Cedex  
tel : 05 61 75 32 34 - fax : 05 61 75 03 09

MOLEAU Pierre  
Enseignant  
CEMPAMA  
Beg Meil - BP 84 - 29170 FOUESNANT  
tel : 02.98.51.60.70 - fax : 02.98.51.60.25

MONDY Robert  
Chef du Service Régional Formation Développement  
SRFD Aquitaine  
51 rue Kiéser - 33077 BORDEAUX Cedex  
tel : 05.56.00.42.05 - fax : 05.56.0042.50

MORGANTINI Jean-Yves  
Directeur  
CFPPA  
Chemin de Lemps - 38260 LA CÔTE ST ANDRE  
tel : 04.74.20.44.66 - fax : 04.74.20.25.13

NIL André  
Directeur  
Institut National Horticole  
2 rue Le Nôtre - 49045 ANGERS cedex 1  
tel : 02 41 22 54 54 - fax : 02 41 73 15 57

NOURISSON Laure  
Chargée des relations internationales  
Ecole Nationale des Ingénieurs des Techniques Agricoles de Clermont-Ferrand  
RN 89 - Marmilhat - 63370 LEMPDES  
tel : 04.73.98.13.13 - fax : 04.73.98.13.80

OBERHEIDEN Marc  
Chargé coopération international SRFD  
LEGTA Colmar Wintzenheim  
2 lieu-dit St Gilles - 68920WINTZENHEIM  
tel : 03.89.27.06.40 - fax : 03.89.27.19.52

PARODI André Laurent  
Enseignant-chercheur  
Ecole Nationale Vétérinaire de Maison-Alfort  
7 avenue du Général De Gaulle - 94904 MAISON-ALFORT  
tel : 01.43.96.71.09 - fax : 01.43.96.71.10

PATOUREAUX Bernard  
Proviseur  
LEGTA Antibes  
1285 avenue Jules Grec - BP 1216 - 06602 ANTIBES Cedex  
tel : 04 92 91 44 44 - fax : 04 92 91 44 45

PAUTHEX Dominique  
Directeur  
Ecole Nationale d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon  
26 boulevard du Docteur PETITJEAN - BP 1607 - 21036 DIJON  
tel : 03 80 77 25 25 - fax : 03 80 77 25 00

PENEL Michel  
Sous Directeur de l'enseignement supérieur et de la recherche  
Ministère de l'agriculture et de la pêche - DGER  
1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP  
tel : 01.49.55.59.44, fax : 01.49.55.50.98

PINGUET - ROUSSEAU Jean-Claude  
Directeur des relations internationales de l'INA-PG  
Institut National Agronomique  
16 rue Claude Bernard - 75231 PARIS cedex 05  
tel : 01 43 37 15 50 - fax : 01 43 31 83 82

POURCHOT Paul  
Responsable pédagogique  
FORHUM  
25 rue Einstein - 17071 LA ROCHELLE Cedex 09  
tel : 05.46.45.91.25 - fax : 05.46.45.91.26  
institut.Forhum@wanadoo.fr

PRADES Alexia  
Responsable de la formation continue  
Ecole Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires  
Section Industries Agro-Alimentaires des Régions Chaudes  
Avenue d'Agropolis - 34033 MONTPELLIER Cedex 1  
tel : 04 99 23 21 50 - fax : 04 67 61 70 55

RAFFIN Charles  
Directeur département agricole et agro-alimentaire  
Société Française d'Exportation des Ressources Educatives  
8 Avenue des Minimés - 94306 VINCENNES  
tel : 01 41 74 70 00 - fax : 01 41 74 70 38  
sfere@worldnet.fr

RAMBAULT Michel Enseignant  
LPA de Montreuil-Bellay  
Route de Méron - 49260 MONTREUIL BELLAY  
tel : 02.41.40.19.20 - tel : 02.41.38.74.60

RAT Elisabeth Professeur  
Institut National Horticole  
2 rue Le Nôtre - 49045 ANGERS cedex 1  
tel : 02 41 22 54 54 - fax : 02 41 73 15 57

ROESCH Marc Responsable du service formation du CIRAD  
Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement  
Avenue d'Agropolis - BP 5035 - 34032 MONTPELLIER Cedex 1  
tel : 04 67 61 56 79 - fax : 04 67 61 44 50

ROTHENBURGER Catherine. Formatrice  
CEP  
9 rue Célestin Freinet - 48400 FLORAC  
tel : 04 66 65 65 65 - fax : 04 66 65 65 50

SAUDUBRAY Jean Professeur  
Faculté d'Angers  
jean.saudubray@uni-angers.fr

SIMONIN Christian Enseignant  
Ecole Nationale des Industries Laitières  
Route de La Rochelle - 17700 SURGERES  
tel : 05.46.27.69.00 - fax : 05.46.27.31.49

SOUFFLET Jean-François Directeur des relations internationales  
Ecole Nationale d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon  
26 boulevard du Docteur PETITJEAN - BP 1607 - 21036 DIJON  
tel : 03 80 77 21 29 - fax : 03 80 77 25 00

STEPHAN Francis Adjoint au sous-directeur Europe centrale et orientale  
Ministère des affaires étrangères  
Direction générale des relations culturelles, scientifique et technique  
244 boulevard Saint Germain - 75 PARIS  
tel : 01 43 17 84 73 - fax : 01 43 17 89 50

VALOUR Jacques Provisseur-adjoint  
LEGTA Antibes  
1285 avenue Jules Grec - BP 1216 - 06602 ANTIBES Cedex  
tel : 04 92 91 44 44 - fax : 04 92 91 44 45

VERNASSAUD Michèle Chargé coopération internationale SRFD - Association Pélagie  
LEGTA François Pétrarque  
Site Agroparc - BP 1208 - 84911 AVIGNON Cedex 9  
tel : 04.90.13.43.22 - fax : idem

VERDIER jean Responsable de la formation Gestion sociale de l'eau  
Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes  
BP 5098 - 34033 MONTPELLIER Cedex 01  
tel : 04 67 61 70 00 - fax : 04 67 41 02 32

VIDAL Michel Formateur - Responsable du secteur international  
CEP  
9 rue Célestin Freinet - 48400 FLORAC  
tel : 04 66 65 65 65 - fax : 04 66 65 65 50

VOCANSON Bruno Ministère de l'agriculture et de la pêche / DGER - FOPDAC  
1 ter Avenue de Lowendal - 75353 PARIS 07 SP  
tel : 01.49.55.53.43, fax : 01.49.55.50.98

# BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

## ANNEXE IV - CALENDRIER DES REUNIONS

### INFORMATION

DATES	TITRE	Intervenant
26 janvier 1997	Comité de Direction de la DGER	B.Vocanson
3 février 1997	Conférence plénière des Directeurs des établissements publics d'enseignement supérieur agronomique	B.Vocanson
février 1997	Réunion du Conseil général d'agronomie	B.Vocanson
mars 1997	Conférence plénière des chefs de SRFD	B.Vocanson

### CONSULTATION

DATES	TITRE	Intervenant
27 avril 1997	Réunion des chargés de coopération des SRFD	A.Maragnani - M.S.Rangheard
9 octobre 1998	Organisation d'une table ronde avec des personnels d'établissements d'Agropolis	A.Maragnani
15 octobre 1998	Conférence plénière des Directeurs des établissements publics d'enseignement supérieur agronomique	A.Maragnani - J.L.Teisset
13 novembre 1998	Réunion du CODEV	A.Maragnani - J.L.Teisset
16 novembre 1998	Réunion des chargés de coopération des SRFD	A.Maragnani - M.S.Rangheard
15 décembre 1998	Organisation d'une table ronde avec des personnels d'établissements d'Agropolis	A.Maragnani

### COMITE DE PILOTAGE

DATES	TITRE	Participants
10 avril 1998	Première réunion du comité de pilotage	Membres du comité
9 juillet 1998	Deuxième réunion du comité de pilotage	
13 octobre 1998	Troisième réunion du comité de pilotage	
13 janvier 1999	Quatrième réunion du comité de pilotage	

# BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

## ANNEXE V - LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.

### LIVRES, PLAQUETTES :

- LE BOTERF Guy. « *L'ingénierie des compétences* ». Editions d'organisation. 1998.
- MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES. DGRCSST / DCST / ST / R. « *Formations innovantes en Agriculture* ». Numéro spécial Medagri Agridev. Février 1998.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Plein Sud - L'enseignement agricole et les pays en développement* ». 1993.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Courants d'Est - L'enseignement agricole et les pays d'Europe centrale et orientale* ». Octobre 1997.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Courants d'Est - Spécial journées de Nanterre - 14/15 octobre 1997* ». Septembre 1998.
- PACQUEMENT François. « *La coopération technique en pratique* ». Editions d'organisation. 1996.

### ARTICLES :

- BOUATOU Annie - REITZER Daniel. « *Les relations internationales dans l'enseignement supérieur* ». Bulletin Technique d'Information. « *Enseignement supérieur : les dynamiques du changement* ». N°26/27. Juillet - Décembre 1996.
- DE SELYS Gérard. « *L'école, grand marché du XXIe siècle* ». Le Monde diplomatique. Juin 1998.

### RAPPORTS ET CONTRIBUTIONS DE JOURNEES D'ETUDE, SEMINAIRES :

- AGROPOLIS - MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. Compte rendu des journées d'étude du 4 janvier 1995. « *L'ingénierie de la formation pour les pays en voie de développement* ». 1995.
- AGROPOLIS - MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. Compte rendu des journées d'étude du 21 et 22 mars 1996. « *L'ingénierie de la formation pour les pays en voie de développement* ». 1996.
- AGROPOLIS - MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. Compte rendu des journées d'étude du 18 mars 1997. « *L'ingénierie de la formation pour les pays en voie de développement* ». 1997.
- ECOLE INTER ETATS des TECHNICIENS SUPERIEURS de L'HYDRAULIQUE et de L'EQUIPEMENT RURAL. Note de synthèse du séminaire « *Adéquation Formation-emploi* » du 8 au 10 avril 1997. Novembre 1997.
- ECOLE NATIONALE ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE DE DIJON. « *L'ingénierie de la formation. Inventaires* ». Actes du colloque des 4 et 5 juin 1997. Mai 1998.
- ENGREF / ENFA / CINAM. « *Initiation à l'ingénierie de formation pour le développement* ». 1996.
- GHERSI Gérard. « *Les nouvelles technologies pédagogiques : Outils et méthodes* ». Novembre 1998.

### RAPPORTS D'ETUDES :

- AGROPOLIS. « *Agropolis Prospective - Rapport provisoire de la première phase - Rapport du groupe de travail « Formation - Recherche* ». Note de synthèse de la première étape » - Séminaire d'analyse stratégique du 23 octobre 1997.
- ATTALI Jacques. « *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur* ». 1998.
- BEISSON Georges, DUVAL Vincent. « *La valeur des actions relatives aux missions de développement, d'animation et de coopération internationale assumées par les établissements d'enseignement agricole : l'importance des crédits du chapitre 44.40, article 20* ». Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation. Mars 1996.

- CEFI. Rapport d'étude - Synthèse « *L'ouverture internationale des établissements de formation d'ingénieurs* ». Ministère des affaires étrangères. Décembre 1995.
- CIHEAM-IAM Montpellier. « *Note de cadrage sur le projet d'établissement de l'IAM de Montpellier* ». Juin 1997.
- CIHEAM-IAM Montpellier. « *Note sur la mise en oeuvre du projet d'établissement de l'IAM de Montpellier* ». Novembre 1997.
- CIRAD. « *Première revue externe du mandat de formation du CIRAD en faveur des partenaires du Sud - décembre 1994* ». 1997.
- CORNUAU Claude. « *Eléments pour la définition d'un opérateur de coopération administrative internationale en relation avec la fusion de l'ENA et l'IIAP* ». Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation. 30 mai 1997.
- DEBOUVRY Pierre. « *Etude des formations agricoles en Afrique Sub-saharienne - Première phase : investigation* ». Ministère d'Etat aux affaires étrangères - Secrétariat d'Etat à la coopération ». Juin 1998.
- DELACROIX Michel. « *Les activités du réseau des Délégués Régionaux à l'Ingénierie de la Formation en France et à l'étranger* ». DRAF/SRFD Haute Normandie. Octobre 1997.
- DESSALLIEN Christian. « *Le rôle de la coopération française dans les formations supérieures technologiques et professionnelles en Afrique francophone Sub-saharienne - Bilans et recommandations* ». Ministère de la coopération et du développement. Février 1992.
- FAO. Rapport de synthèse de la table ronde régionale des 6 au 10 août 1990. « *Stratégies pour l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Asie et dans le Pacifique* ». 1990.
- FAO. Rapport de synthèse de la table ronde régionale des 3 au 7 décembre 1990. « *Stratégies pour l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Afrique francophone* ». 1991.
- FAO. Rapport de synthèse de la table ronde régionale des 30 septembre au 4 octobre 1991. « *Stratégies pour l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Amérique latine* ». 1991.
- FAO. Rapport de synthèse de la table ronde régionale du 8 au 12 juin 1992. « *Stratégies pour l'enseignement et la formation agricoles aux niveaux supérieur et moyen en Europe centrale et orientale* ». 1992.
- GROUPE PERMANENT POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA COOPERATION ADMINISTRATIVE INTERNATIONALE. « *La coopération administrative de la France en 1995* ». Sans date.
- Inspection de l'enseignement agricole. « *Pour une meilleure synergie des 4 missions de l'enseignement agricole* ». Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation. Mai 1996.
- LAFITTE Pierre. « *Pour l'enseignement supérieur et la recherche au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Propositions* ». Ministère de l'agriculture et de la pêche. Avril 1994.
- LAMAURY Hervé, PEREZ Roland, ROUILLE D'ORFEUIL Henri. « *Rapport de mission à Monsieur le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche* ». Document de travail. Juin 1998.
- LAMAURY Hervé, BOHEGUI Bernard, DEBOUVRY Pierre. « *Cycle d'études des ingénieurs des techniques agricoles des régions chaudes* ». Audit à la demande du Centre National d'Etudes Agronomiques des Régions Chaudes. CNEARC. Juillet 1998.
- MAZUEL Philippe. « *Présence de la France dans les programmes de coopération administrative internationale - Le régime applicable aux experts publics* ». Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation. Mai 1997.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE LA PECHE ET DE L'ALIMENTATION. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. « *Enquête sur les actions de coopération internationale menées par les établissements publics au cours de l'année scolaire 1994/1995* ». 1996.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE LA PECHE ET DE L'ALIMENTATION. DGER. « *Quel enseignement agricole en 2010 ? - Une réflexion prospective pour le système d'enseignement et de formation professionnelle agricoles* ». Editions du GREP. 1996.
- OBSERVATOIRE DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE. « *Rapport 1997 : Actions de coopération menées par les établissements publics* ». 1997.
- REMOND René. « *Commission d'évaluation de la rénovation pédagogique de l'enseignement agricole public et privé - Rapport à Monsieur le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche* ». Ministère de l'agriculture et de la pêche. Mai 1994.
- SFERE. « *Place de la formation dans les financements de la Banque Mondiale pour le secteur agricole - Bilans et perspectives* ». Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation. DGER / FOPDAC / Bureau de la coopération internationale. 1995.
- VERDIER Jean. « *Proposition pour une relance des formations françaises en agriculture irriguée au profit des pays en développement* ». Rapport final. Ministère de l'agriculture et de la pêche. DGER. Juin 1995.
- VILLALONGA André. « *La formation continue dans les grandes Ecoles de la DGER en 1996* ». Rapport d'étude. Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation. DGER. 1996.

#### NOTES D'ORIENTATION, RAPPORTS D'ACTIVITES :

- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES. « *Note de cadrage stratégique - La coopération française pour le développement en zone de solidarité* ». Direction du développement. Juin 1998.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION. « *Dossier de rentrée - L'enseignement agricole à la rentrée 1995* ». 1995.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION / DGER. « *Orientations 1996/1998 de la DGER en matière de coopération internationale* ». Note de service DGER/FOPDAC N 95/N°2149 du 20 décembre 1995.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION / DGER / BCI. « *Réunion annuelle 1996* ». Juin 1996.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION. « *Dossier d'information - L'enseignement agricole à la rentrée 1996* ». 1996.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE ET DE L'ALIMENTATION / DGER. « *Rapport d'activité 1996* ». Février 1997.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE. « *L'enseignement agricole à la rentrée 1997* ». 1997.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE. DGER. « *Rapport d'activité 1997* ». Février 1998.

#### DIVERS

- BICHAT Hervé. « *L'université agricole est morte, vive l'université agricole !* ». Essai. Juin 1997.
- Conférence de presse des ministres de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, Claude ALLEGRE, et des affaires étrangères, Hubert VEDRINE. « *Création de l'agence Edufrance* ». 6 novembre 1998
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE LA PÊCHE. DGER / FOPDAC / BCI / CODEV. « *Rapports des groupes de travail issus de journées d'étude de Bar le Duc* ». Novembre 1998.

## BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL

### ANNEXE VI - RESULTATS DE L'ENQUÊTE REALISEE AUPRES DES CHARGES DE COOPERATION INTERNATIONALE DES SRFD.

REGION	ETABLISSEMENT CHARGE DE MISSION	PAYS CONCERNE	DESCRIPTIF DE LA MISSION
ALSACE	néant		
AQUITAINE	<b>LEGTA Blanquefort</b> <i>ROBY Jean-Philippe</i>  <i>BELLY Patrice</i>  <b>CFPPA de la Gironde</b> <i>REULET Corinne</i>  <b>LEGTA Ste Livrade</b> <i>RULLY Florence</i> <i>LAPEZE Véronique</i>  <b>LPA Nérac</b> <i>GERWIG P.</i> <i>DARRAILLAN Jean-Claude</i>	HONGRIE  BRESIL  ROUMANIE  ARGENTINE  BELGIQUE, ESPAGNE	Formation de formateurs dans le secteur viticulture-œnologie  Mise en place d'une formation de niveau BTS en viticulture-œnologie  Mise en place d'une formation Bac+3 sur les secteurs du lait, de la viande et du vin à l'Université des sciences agronomiques de Bucarest  Création d'une filière Bac+2 en fruits et légumes dans la province de Buenos-Aires  Formation de nouveaux acteurs professionnels pour le développement en milieu rural : analyse des besoins, référentiel de formation des nouveaux métiers du monde rural
AUVERGNE	<b>LEGTA Marmilhat</b> <i>MAGNE Joël</i>	CAMEROUN  MAROC  QUEBEC	Faciliter l'organisation professionnelle agricole par la formation des responsables  Mise en place de modules de formation continue avec deux instituts de formation marocains, les rendre autonomes en matière d'ingénierie de formation  Mise en place d'une formation réciproque en agro-alimentaire, coopération conjointe envers le Maroc
BOURGOGNE	<b>CFA Quétigny</b> <i>TOSI Jean-Pierre</i>	ANGLETERRE, BELGIQUE, GRÈCE, ITALIE	Projet SMART : sensibilisation aux métiers de l'artisanat. Création d'un passeport européen relatif aux métiers de l'agriculture, échanges d'outils pédagogiques pour la formation par alternance (formateurs, tuteurs, apprenants) Partenariat avec l'ENESAD.

<b>BRETAGNE</b>	<b>CEMPAMA</b> <i>MOLEAU Pierre</i>  <b>LEGTA Pontivy</b> <i>CHATEAU Eric</i>	UKRAINE – CRIMEE  PALESTINE (Bande de Gaza)  LAOS	Filière aquacole : création d'un centre de ressource, d'une formation conchyliculture, d'une pépinière d'entreprises  Sensibilisation tout public à l'environnement aquacole, formation de formateurs et de professionnels de l'aquaculture, renforcement des compétences pédagogiques du personnel du Ministère de l'Education palestinien  Valorisation de la filière fruits tropicaux : formation en hygiène et en agro-alimentaire à l'Université de Nabong
<b>CENTRE</b>	<b>LEGTA Châteauroux</b> <i>MELI Anne-Marie</i> <i>JOUSSE Noël</i> <i>VALENTIN Daniel</i>  <b>CFPPA Le Chesnoy- Les barres</b> <i>LAMARRE</i>  <b>LEGTA de Chartres</b> <i>DEVAILLY Alain</i>	Belgique, Italie, Pologne, Grande-Bretagne (LEONARDO)  LITUANIE MAURITANIE  LAOS	Filières orge de brasserie et chicorée rouge : conception de programmes de formation, mutualisation de compétences pédagogiques  Formation en machinisme agricole  Valorisation de la filière fruits tropicaux : formation en hygiène et en agro-alimentaire à l'Université de Nabong
<b>CHAMPAGNE- ARDENNES</b>	Pas d'informations à ce jour		
<b>CORSE</b>	<b>LPA Borgo</b> <i>VIGIER Marc</i>	MAROC	Réflexion sur le développement des formation professionnelles adultes à l'Institut Technique Agricole de Souihla (Marrakech).
<b>FRANCHE- COMTÉ</b>	<b>ENIL Mamirolle</b> <i>MOINE Claude</i>  <i>KEBCHAOUI Jamal</i>  <b>ENIL Poligny</b> <i>BOUTONNIER Jean-Luc</i>  <i>BONNET Dominique</i>  ?  <b>CFPPA Montmorot</b> <i>GILOT Fabienne</i>	KENYA  MAROC, POLOGNE, CHINE  QUÉBEC  ESPAGNE  TCHEQUIE  SUISSE	Expertise des établissements de formation agro-alimentaire Kenyans : analyse des besoins de formation, recensement des besoins en équipements pédagogiques  De façon générale, formation des opérateurs lors de la mise en place d'un nouveau process de fabrication ou lors de l'ouverture d'une nouvelle unité de production.  Projet de mise en place d'un CS « Automatisation en IAA ». Référentiels professionnels, comparaison des programmes français et canadiens  Formation des opérateurs d'IAA à l'hygiène dans le cadre de la mise aux normes européennes  Protocole d'accord pour la mise en place d'un BTS laitier  Programme INTERREG (agro-biologie) Individualisation de parcours de formation continue

<b>ILE DE FRANCE</b>	CFPPA St Germain en Laye <i>KELOUFI Joël</i>	ANGLETERRE, ALLEMAGNE, HOLLANDE	Projet LEONARDO : mise en place d'un référentiel métier européen puis d'un référentiel de formation pour un titre homologué de niveau IV « Technicien paysagiste d'intérieur ».
<b>LANGUEDOC-ROUSSILLON</b>	<b>CEP Florac</b> <i>VIDAL Michel</i> <i>ROTHENBURGER Catherine</i>	GUINEE	Dans le cadre d'un projet de restructuration de l'enseignement agricole : formation des enseignants, élaboration de nouveaux référentiels en formation initiale
	<b>LEGTA Lozère</b> <i>BELARBI Khalid</i>	BURKINA-FASO	Mise en place d'un dispositif de formation pour la réinsertion dans le milieu rural et l'installation de jeunes agriculteurs
	<b>LPA Castelnau le Lez</b> <i>BEGUE Michèle</i> <i>LALIA Christophe</i>	BRÉSIL	Aide à la réalisation d'un enseignement initial de type « collège » général et d'un enseignement continu pour agriculteurs : formation de formateurs, élaboration de programmes de formateurs.
<b>LIMOUSIN</b>	Pas d'informations à ce jour		
<b>LORRAINE</b>	<b>CFPPA Mirecourt</b> <i>ROVILLE Bruno</i>	ESPAGNE/ PORTUGAL	Mise en place de formation dans un but de diversification des productions agricoles
	LEGTA Courcelles Chaussy <i>NASTIAUX Mireille</i>	SLOVAQUIE	Conseils pour l'amélioration des formations horticoles dans les établissements d'enseignement agricole
	<b>LEGTA Verdun</b> <i>BORRACINO Michel</i>	POLOGNE	Projet ODRA. Aide au développement de la filière bovine par la professionnalisation des acteurs économiques : aide au montage de l'accompagnement formation.
<b>MIDI-PYRENEES</b>	<b>LEGTA Vic en Bigorre</b> <b>LPA St Gaudens</b> <i>BARUTAUT Jean-Pierre</i> <i>CHAZELLE Robert</i> <i>DELAGÉ Jean-Pierre</i>	ESPAGNE	Réflexion sur la formation forestière : échanges d'enseignants, création d'un module commun transpyrénéen
	<b>LPA Cahors</b> <i>SACRIPANTI Catherine</i>	POLOGNE	Jumelage pouvant déboucher sur un action d'ingénierie de formation (relance de la filière viticulture)
	<b>LPA Tarbes</b> <i>AUGEREAU Céline</i>	BURKINA FASO	Développement du secteur horticulture, JEV urbain : mise en place des formations (initiales et continues)
	<b>LEGTA Albi</b> <i>BASTIE Jean-Pierre</i>	MAROC	Conception de programmes de formation pour les enseignants et les étudiants de l'Institut Technique du Génie Rural et de Topographie de Meknès
	<b>LPA Lavaur</b> <i>GASSON Gérard</i>	POLOGNE	Formations complémentaires dans le cadre d'une convention de partenariat
		POLOGNE	Stage de formation pour de jeunes polonais ayant un projet d'installation
		TUNISIE	Participation à un réseau pluriannuel de formation de formateurs tunisiens
	<b>LEGTA Montauban</b> ?	VIETNAM	Création d'une pépinière pédagogique comme support de formation Formation des greffeurs et tailleurs d'arbres fruitiers.
<b>NORD PAS DE CALAIS</b>	Néant		

<b>BASSE NORMANDIE</b>	Pas d'informations à ce jour		
<b>HAUTE NORMANDIE</b>	LPA St Hilaire du Harcouët <i>POURTIER Dominique</i>	CHINE	Réaliser un transfert méthodologique pour la construction de formations
<b>PAYS DE LOIRE</b>	<b>LEGTA du Mans</b> <i>BERTHELOT Anne-Marie</i>  <i>MICOULAUT Claude-Jean</i>  <b>CFPPA Laval</b> <i>GAUTIER Patrick</i>  <b>LEGTA de Luçon-Pétre</b> <i>CARDIN Jean-Pierre</i>  <b>LEGTA d'ANGERS</b> <i>CHAINON Claude</i>	CAMBODGE  LAOS  MAROC  BRESIL  CENTRAFRIQUE  MAROC  CHINE	Formation d'enseignants cambodgiens du seul Lycée agricole du pays Création des référentiels de formation, rénovation des programmes Création d'une année de spécialisation horticole  Formation d'un enseignant de chimie, rénovation du référentiel d'enseignement de la chimie, création d'outils pédagogiques  Aide à la mise en place des centres de ressources des établissements d'enseignement agricole du Maroc, formation des responsables  Analyse succincte de la situation de 4 filières stratégiquement importantes pour le développement de l'Etat du Rio Grande do Sul, montage du dispositif de formation  Diagnostic de l'ensemble du dispositif de formation initiale et continue rural et du programme de vulgarisation paysanne  Convention de coopération avec deux établissement marocains : mise en place de formations dans les filières horticole, animale, productions végétales, aménagement paysager, commercialisation des produits horticoles  Formation d'enseignants à la pédagogie de l'individualisation
<b>PICARDIE</b>	néant		

<b>POITOU-CHARENTES</b>	<b>ENIL Surgères</b> <b>M. SIMONIN</b> <i>Mme LAVIGNE</i>	ROUMANIE  Espagne, Italie, Portugal  BRESIL  TUNISIE	Projet TEMPUS : mise en place d'une formation Bac+3 en agro-alimentaire à Bucarest. Formation de formateurs  Projet ADAPT Bis : mise en place d'un serveur pour la création d'un site Internet en 5 langues (expofood.com) proposant des formations à distance.  En collaboration avec l'ENFA, mise n place d'un BTS Agro-alimentaire. Formation des formateurs.  En collaboration avec la SIARC. Formation professionnelle du personnel de la plus grande entreprise laitière de Tunisie.
<b>PACA</b>	<b>CFPPA Carmejane</b> <i>BERNHARDT Didier</i> <i>GUIRONNET Yvan</i>  <b>LEGTA Antibes</b> <i>VALOUR Jacques</i>  <i>PATOUREAUX Bernard</i>  <b>CFPPA Carpentras</b> <i>DENYS François</i>	MAROC  ROUMANIE  LIBAN  BURKINA FASO  JORDANIE  TUNISIE	Formation de conseillers techniques ovins : référentiels métiers, formation techniciens  Mise en place de la filière BTS Aménagement paysager à la Faculté des Sciences de Timisoara  Appui à la mise en place des formations horticoles dans une école privé (à construire)  Rénovation de la filière BTS hydraulique et génie rural : analyse des métiers, écriture référentiels, formation de formateurs  Formation des conseillers agricole (irrigation)  Rénovation de la filière agricole et horticole du CAP au BTS. Nombreuses collaborations nationales

<b>RHONE ALPES</b>	<b>LEGTA Valence</b> <i>Pierre LOUIS</i>	VIETNAM	Formation de formateurs dans le domaine de l'agro-alimentaire
		CAMBODGE	Formation de formateurs, mise en place d'un atelier technologique, formation professionnelle continue.
	<i>Alain DROUHARD</i>	COTE D'IVOIRE	Aide à l'installation de l'équipement informatique, à la mise en réseau et formation à la maintenance
	<i>Franck DAROS</i>	COTE D'IVOIRE	Mise en place d'un BTSA Agro-alimentaire (adaptation du référentiel français, mise en place de compléments de formation)
		TUNISIE	Aide à la mise en place de l'organisation d'un BTS « Maintenance des installations agro-alimentaires »
	<b>CFPPA La Côte St André</b> <i>MORGANTINI Jean-Yves</i>	MADAGASCAR	Mise en place d'un module de formation à l'agriculture à l'École Supérieure d'Agronomie de Tananarive
	TUNISIE	Réalisation d'un module d'agriculture biologique pour les BTS de l'École Supérieure d'Horticulture de SOUSSE	
<b>REUNION</b>	<b>CFPPA Piton St Leu</b> <i>LEGER Daniel</i> <i>LEGROS François</i>	MADAGASCAR	Echange d'expériences pédagogiques, appui à l'élaboration de référentiels de formation
	<i>SOMMER Guy</i>	MADAGASCAR	Elaboration d'un plan triennal de formation des personnels du Ministère de l'Agriculture malgache (service formation)
	<b>LPA St Joseph</b> <i>KIMMES Alain</i>	MADAGASCAR	Formation d'agriculteurs dans le cadre d'une mission de développement de 3 villages de brousse
	<b>CFA St Paul</b> <i>CORNU Michel</i> <i>CARASSOU Patrick</i>	MADAGASCAR	Appui à la rénovation de l'enseignement agricole malgache

## **BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION A L'INTERNATIONAL**

### **ANNEXE VII - TABLEAU DES ACTIVITES D'INGENIERIE DES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRONOMIQUE**

Sur la base des entretiens effectués, nous nous sommes efforcés de lister l'ensemble des projets d'ingénierie des dispositifs de formation dont nous avons eu connaissance en les sélectionnant sur les critères de la définition de l'ingénierie des dispositifs de formation, à savoir qu'elle concerne le domaine de l'organisation de la formation, ce qui suppose que cette organisation se caractérise par :

1. une certaine permanence dans le temps et qu'elle soit susceptible d'être pérennisée ;
2. une certaine importance dans l'espace, territoire géographique, ou thématique ;
3. un ensemble structuré comprenant plusieurs des éléments du champ de l'ingénierie des dispositifs.

<b>Pays concernés</b>	<b>Source de financement</b>	<b>Nature de l'intervention</b>	<b>Eléments de l'ingénierie des dispositifs</b>	<b>Type de formation</b>	<b>Public / Niveau</b>	<b>Domaine scientifique</b>	<b>Personnes/ établissements concernés</b>
ALBANIE : création d'une filière agro-alimentaire	Affaires étrangères, Association France-Albanie	Identification , conception	Ingénierie de formation, formation des formateurs et documentalistes, définition des moyens	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Agro-alimentaire	ENITA Clermont-Ferrand Michel BOUILHOL, Guy COUTURIER,
ARMENIE : création d'un Master	CEE	conception et mise en oeuvre	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Economie, gestion	ENSAM Jean-Louis RASTOIN
BOSNIE : création d'un centre d'enseignement à la Zootechnie	CEE	Conseil, conception et mise en oeuvre	Organisation des structures de formation, définition des moyens, ingénierie pédagogique	Formation continue	x	Zootechnie	INA M LOUSSOUARN
BULGARIE : création d'un cursus de post-graduation	Sauros	Conception et mise en oeuvre	Organisation des structures de formation, définition des moyens nécessaires, ingénierie pédagogique	Formation initiale	I / II : ingénieur ou Master ;	Agro-alimentaire	ENSAR/AGRENA M BARLOY avec ENSAM Jean-Louis RASTOIN
BULGARIE: Restructuration de l'enseignement vétérinaire à l'université de Starazagora	CEE	Diagnostic, conception et mise en oeuvre	Ingénierie de formation, définition des moyens, ingénierie pédagogique, formation de formateurs	Formation initiale	Docteur vétérinaire	Vétérinaire	ENVA Jean-Paul MIALLOT
HONGRIE : création d'un Master	CEE	Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Horticulture	ENSAM Jean-Louis RASTOIN
MACEDOINE : restructuration des programmes de biotechnologies	CEE	Identification - diagnostic	Prospective, ingénierie de formation	Formation initiale	I / II : ingénieur ou Master ;	Agro-alimentaire	ENSAR / AGRENA M. BARLOY Mme DEGEORCE
POLOGNE : rénovation du dispositif de formation agricole	Affaires étrangères - CEE	Identification /diagnostic, conception	Ingénierie de formation, organisation des structures de formation, définition des moyens, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	IV, BT	Toutes disciplines	ENESAD Michel BOULET
ROUMANIE 1 : création d'un enseignement supérieur court	CEE	Conseil, Conception et mise en oeuvre	Organisation des structures de formation, définition des moyens nécessaires, ingénierie pédagogique, F° formateurs	Formation initiale	Bac+3	Agro-alimentaire	ENSAR / AGRENA M. BARLOY Mme DEGEORCE
ROUMANIE 2 : mise en place d'un DEA	CEE	Conception et mise en oeuvre	Organisation des structures de formation, définition des moyens nécessaires, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	DEA	Economie-gestion	ENSAR / AGRENA M. BARLOY Mme DEGEORCE
ROUMANIE : Formation sur législation sanitaire européenne	CEE	Conseil, conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique, formation de formateurs, création d'un centre de documentation	Formation continue	Docteur vétérinaire	Législation sanitaire	ENVA Bernard TOMA

RUSSIE : appui au développement d'un établissement	Affaires étrangères	Identification - diagnostic, conception et mise en oeuvre, conseil,	Ingénierie de formation, organisation des structures de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Economie, gestion	ENESAD Jean-François SOUFFLET
TCHEQUIE : création de mastère et rénovation des programmes	CEE	Conception	organisation des structures de formation, Ingénierie pédagogique	Formation initiale	I / II : ingénieur ou Master ;	Agriculture, Sociologie	INA Jean Vincent
CAMBODGE : renouvellement des filières de la faculté d'agronomie	Affaires étrangères	Conception et mise en oeuvre	Identification des partenaires locaux. organisation des structures de formation, ingénierie pédagogique	Formation initiale	I / II : ingénieur ou Master ;	Agronomie, foresterie, vétérinaire, pêche	INA Marc DUFUMIER
CAMBODGE : formations continues en ingénierie de formation	Affaires étrangères	Mise en oeuvre	ingénierie de formation, formation de formateurs	Formation continue	I	Ingénierie de F°	ENFA avec ENGREF
INDONÉSIE : mise en place d'un centre de formation à la télédétection et aux SIG (systèmes d'information géographique)	Pays demandeur	Diagnostic, identification, mise en oeuvre, conseil, suivi	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation de formateurs	Formation continue	I et II, ingénieurs, cadres	Télédétection	ENGREF Montpellier Pierre MAUREL
LAOS : création d'une faculté d'agronomie	Affaires étrangères, ONG	Conception, identification - diagnostic	Prospective, ingénierie de formation, ingénierie pédagogique;	Formation initiale	I / II : ingénieur ou Master ;	Agronomie, foresterie, vétérinaire	INA Marc DUFUMIER
PHILIPPINES : adaptation de programmes de formation	Affaires étrangères	Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Systèmes agraires	CNEARC Michel BROCHET
THAÏLANDE : création d'un institut de formation par la recherche	Affaires étrangères	Conception, conseil	Organisation des structures de formation, Ingénierie pédagogique	Formation prof. continue	enseignants	Systèmes agraires	INA Marc DUFUMIER
VIET NAM : adaptation de programmes de formation	Affaires étrangères/ AUPELF UREF	Conseil, conception et mise en oeuvre	Définition de moyens, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I / II : ingénieur	Economie gestion, sociologie	INA Marc DUFUMIER avec le CNEARC Fabrice DREYFUS
VIET NAM : création d'un école vétérinaire individualisée	Affaires étrangères	Conseil, conception et mise en oeuvre	Organisation des structures de formation, définition des moyens nécessaires, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	Docteur vétérinaire	Vétérinaire Zootechnie	ENVN /ENVA/ENVT Marc GOGNY
VIET-NAM : rénovation du dispositif de formation agricole	Affaires étrangères	Identification - diagnostic, conception et mise en oeuvre , suivi	Ingénierie de formation, formation des personnels	Formation continue	I et II, ingénieurs	Agro-alimentaire	ENSIA-SIARC François GIROUX

BURKINA-FASO : mise en place de nouvelles formations à l'élaboration de projets de développement rural	Affaires étrangères	Identification - diagnostic, conception et mise en oeuvre, conseil, suivi - évaluation	Ingénierie de formation, organisation de structures de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels,	Formation continue	Responsables de groupements professionnels	Ingénierie de formation / Développement rural	ENFA Jean METGE avec le CNEARC Jacques RIPOCHE
COTE D'IVOIRE : Rénovation du dispositif de formation agricole	Minagri	Identification - diagnostic, conception et mise en oeuvre, conseil	Ingénierie de formation, organisation des structures de formation, formation des personnels	Formation initiale et continue	Tous niveaux	Toutes disciplines	CNEARC Michel BROCHET et Louis DUPUY avec CNPR, ENESAD et ENFA
GUINEE : développement d'un établissement technique	ONG	Identification/ diagnostic, conception et mise en oeuvre, conseil, suivi	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	IV, BT	Systèmes agraires	CNEARC avec CEP de Florac
MADAGASCAR : adaptation de programmes de formation	CNEARC	Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Systèmes agraires	CNEARC Michel BROCHET
TANZANIE : création d'une formation de bachelier en horticulture	Affaires étrangères	Conseil, conception et mise en oeuvre	Identification des partenaires locaux. définition des moyens, Ingénierie pédagogique, formation de techniciens et de formateurs	Formation initiale	III : BT S	Horticulture	INH Mme RAT
ALGERIE : création d'un mastère au sein de l'ENSH (Ecole d'Hydraulique)	Affaires étrangères	Conception et mise en oeuvre, conseil	Définition des moyens, ingénierie pédagogique, formation de formateurs	Formation initiale	II mastère	Gestion des déchets	ENGEES M. GRENOUILLOUX
MAROC 1 : mise en place de nouvelles filières de formation	MAE et Min Agri Maroc	Mise en oeuvre	Ingénierie de formation, formation des personnels	Formation continue	I et II, ingénieurs	Hydraulique agricole	ENFA
MAROC 2 : appui au dispositif "formation-installation de jeunes entrepreneurs en milieu rural"	Affaires étrangères et Min Agri Maroc	Mise en oeuvre, suivi - évaluation	Ingénierie de formation, formation des personnels	Formation continue	Cadres du ministère de l'agriculture	Développement	ENFA François DASCON
MAROC : création d'un nouvel établissement	Affaires étrangères + CEE	Identification - diagnostic, conseil, conception et mise en oeuvre, suivi	Ingénierie de formation, définition des moyens, formation des personnels	Formation initiale et formation continue	Tous niveaux	Agro-alimentaire	ENSIA-SIARC François GIROUX et ENITIAA Jean-Yves MALÉGEANT
TUNISIE : rénovation du dispositif de formation en agro-alimentaire	OPEP	Conseil, conception et mise en oeuvre, suivi	Identification des partenaires locaux. ingénierie de formation, organisation des structures de formation, définition des moyens, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale et Formation continue	Selon publics I et II, ingénieurs III, TS IV, BT	Agro-alimentaire	ENSIA-SIARC François GIROUX et ENITIAA Jean-Yves MALÉGEANT
TUNISIE : Création d'une option foresterie au sein du département GREF de	Affaires étrangères	Conception et mise en oeuvre, conseil, suivi	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels (formateurs et documentalistes)	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Foresterie	ENGREF Nancy Michel BUFFEF

I'INAT							
TUNISIE : création d'une formation "analyse-diagnostic de périmètres irrigués" pour le CRDA	Affaires étrangères	Mise en oeuvre, conseil, suivi	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation de formateurs	Formation initiale et formation continue	Ingénieurs et cadres de périmètre (I, II)	Agriculture-irrigation	ENGREF Montpellier Michel GUINAUDEAU
YEMEN : création d'un Master	FAO	Conception et appui à la mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Sciences de base	ENSAM M. MONEVEUX
BRESIL : mise en place d'un centre de formation de formateurs	Affaires étrangères et Min Agri Brésil	Identification - diagnostic, conception et mise en oeuvre, conseil, suivi évaluation	Ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale et continue	Formateurs II	toutes disciplines	ENFA Michel BASCLE
HAITI : adaptation de programmes de formation	ANDA, Affaires étrangères	Conception et mise en oeuvre	Prospective, organisation des structures de formation, ingénierie pédagogique, formation des personnels	Formation initiale	I / II : ingénieur	Systèmes agraires	avec CNEARC Michel BROCHET et ENGREF
MEXIQUE : création d'un Master		Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Viticulture	ENSAM A.CHARBONNEAU
MULTINATIONAL : création d'un Master Europe-Amérique Latine	CEE	Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique, définition de textes de référence	Formation initiale et continue	Mastère	Développement rural	ENSAR / AGRENA M. BARLOY Mme DEGEORCE
MULTINATIONAL mise en place d'une formation à l'agriculture durable	CEE	Conception et mise en oeuvre	Ingénierie pédagogique	Formation initiale	I et II, ingénieurs	Agro-alimentaire	ENITA Clermont-Ferrand Michel BOUILHOL, Guy COUTURIER
ESPAGNE ; Création d'une Ecole du Paysage au sein de l'école d'architecture de Barcelone	Demandeur	Conseil	Organisation des structures de formation, définition des moyens, définition des textes de référence, ingénierie pédagogique, formation de formateurs	Formation initiale	I et II	Paysage	ENSP M. CUISINIER

