Réseau wallon de Développement Rural

Titre : Développement des compétences des GAL wallons

Description

Le développement de compétences des chargés de mission et coordinateurs des GAL wallons s'est construit autour de 3 pôles/dimensions, dans le cadre d'une communauté de pratiques de volontaires des GAL et sur base des besoins identifiés auprès de chaque équipe :

1. Le territoire et ses acteurs ;
2. La gestion d'un projet ;
3. La gestion d'une équipe de projet ou d'une structure d'accompagnement ou de coordination d'un projet de territoire.

Au-delà de ces 3 angles, un fil rouge reliait le tout : la mobilisation des acteurs et la gestion du changement. Des compétences clés ont émergé dans un contexte transcommunal, soit les compétences en négociation, en construction d'une vision pour le territoire, en organisation (gouvernance), en gestion de projets et en construction et animation de réseaux.

De 2016 à 2018, 3 séries de 3 modules de formation de 2 jours chacun ont été organisés à destination des chargés de mission et coordinateurs de GAL, avec une participation de 15 à 35 personnes par module.

Initiateur
Pool de formation du RwDR.

Eléments financiers

Chaque série de modules de formation de 3 X 2 jours coûte environ 20.000 € (préparation, coordination, réalisation, logistique)

Lieu
Les modules se sont déroulés principalement dans un lieu adapté aux besoins de la formation dans la région de Rochefort.

Acteurs
La Cellule de formation composée du chargé de mission et des 2 formateurs pour l'organisation et l'animation des modules.
Les chargés de missions et/ou coordinateurs de GAL comme participants.

Approche méthodologique
L'organisation des modules s'inscrit dans une logique de **parcours global de formation**, qui vise 4 niveaux d'efficacité : l'acquisition de compétences, le transfert en situation réelle, l'application des acquis sur le

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales.

terrain des GAL et enfin l'impact, qui mesure la capacité à atteindre certains résultats grâce à ces nouvelles compétences et ainsi faire évoluer l'organisation.

Les journées de formation ont été articulées sur base de 3 fondements :

- Learning by doing : l'approche développée était résolument expérientielle. Cette approche a été développée au travers de jeux de rôles et mises en situations, inspirés de situations réelles vécues dans les GAL, ou via la création d'équipes de projet GAL qui, au fil du module, ont dû gérer différentes étapes d'un projet de façon à tester dans la pratique de nouveaux outils, de nouvelles manières de faire.
- Ouvrir des portes, sans les refermer : une tâche ou une question non-clôturée demande plus d'énergie mentale qu'une question pour laquelle la réponse a été identifiée. Si une question est en suspens, l'être humain va naturellement chercher à rechercher des informations complémentaires. Nous avons utilisé ce principe dans le dispositif de formation, en nous arrêtant volontairement au milieu de la construction de solutions, afin de mettre les participants en recherche et en apprentissage, mais également de poursuivre ce processus après la formation. Cette disposition n'était pas systématique, certains apprentissages ont été clôturés durant les modules.
- Préparation du transfert : une place importante a été laissée à la préparation du transfert des compétences acquises en formation vers le terrain. Concrètement, ceci a pris la forme d'un temps de travail quotidien par groupe de 2 ou 3 participants, durant la formation, dont l'objet était d'identifier :
    - Les acquis jugés les plus pertinents ;
    - La première action à mettre en œuvre pour mettre à profit cette nouvelle compétence.

Des fiches méthodologiques « formation », ont été conçues pour faciliter la consolidation des apprentissages hors séance. Ces fiches reprennent à la fois les éléments théoriques et les outils abordés en formation, mais aussi des références pour guider les apprenants dans la poursuite de leur recherche.

Deux Carnets du Réseau ont été produits : le premier reprend le parcours ayant mené à ces formation (disponible ici : bit.ly/Carnet8) et le deuxième reprend les fiches méthodologiques les plus intéressantes produites pour ces formations (disponible ici : bit.ly/Carnet9Formation).

Nature de la Bonne Pratique

Au-delà d'une approche décrite ci-dessus, le développement des compétences des GAL est envisagé comme un parcours global et individualisé de formation, qui :

- se construit sur une analyse fine des besoins exprimés par les GAL ;
- s'inscrit dans la vie d'un GAL, les moments et étapes clés de celle-ci et son actualité ;
- s'adapte au profil et à l'expérience des participants, à la dynamique des individus et du groupe ;
- s'évalue au quotidien tant sur le contenu, que sur la méthode et l'organisation et à froid après chaque module pour permettre des ajustements.

Ce parcours constitue un corpus de base de formation pour des chargés de mission de GAL, qui a été complété par des formations plus techniques, en communication ou en gestion quotidienne d'un GAL.

Il enrichi la boîte à outils des GAL d'une trentaine de fiches pédagogiques et de différents supports de formation.

Résultats et impacts

Plus des 2/3 des chargés de mission et des coordinateurs ont participé à au moins un module durant une première phase de 3 ans.

Les résultats sont définis par l'analyse des différentes évaluations faires auprès des participants :

- Des outils, des méthodes de travail jugés pertinents pour les pratiques des GAL, mais qui demandent du temps d'appropriation, d'expérimentation et d'évaluation pour capitaliser, et faire évoluer les pratiques de manière pérenne et ainsi vérifier l'impact de la formation ;
- Une prise de conscience de la complexité du travail de mobilisation des acteurs et de la nécessité de les prendre en compte comme des ressources d'une grande diversité, selon leur démarche, leur positionnement ou histoire propre ;
- Une compréhension que la formation ne se limite pas à l'acquisition de techniques ou d'outils, mais aussi suscite un travail introspectif sur le rôle et la posture d'un chargé de mission GAL, permettant également d'apprendre à mieux se connaître ;
- Les temps d'échanges entre collègues sont appréciés et ils génèrent le souhait de prolongements. D'une part, par d'autres modules thématiques ou plus théoriques, d'autre part, par l'organisation d'activités de co-développement professionnel, comme la création de communautés de pratiques et d'ateliers de mise en œuvre, plus centrés sur un résultat opérationnel à partir d'un besoin réel et actuel (dont un a déjà été testé sur le financement alternatif des GAL) (voir Carnet Compétences).

Innovation et facteurs clés de succès

Les contenus proposés préexistent, l'innovation réside plus dans l'approche méthodologique, l'articulation et l'équilibre entre apports théoriques et pratiques, l'expérimentation d'outils et de méthodes, la mise en situation, l'intervision, le travail sur la posture professionnelle des participants et une taille des groupes optimale pour avoir à la fois une masse critique, mais aussi un groupe qui permettra une participation active de chacun.

D'autres aspects du programme, dans la suite des modules, permettent d'aller vers plus d'autonomie dans le transfert de compétences et la mesure de l'impact sur le terrain (Cf. Fiche bonne pratique des communautés de pratique (CoP) et atelier de mise en œuvre sur le financement alternatif dans le Carnet Développement des Compétences des GAL, p.21.). Ceci, par le biais d'activités de co-développement des compétences, qui font évoluer l'offre de formation et son accompagnement, vers le coaching ou la supervision, ou encore par la création d'espaces de co-working accompagnés.

Et ce selon une logique de processus itératif et évolutif du développement de compétences, qui vise à les consolider par la pratique, dans un but de professionnalisation des participants.
Le pilotage de ce processus par un Pool de formation, qui comprend toutes les parties prenantes est un facteur clé de succès, pour une offre pertinente et cohérente. Ce Pool formation est composé du chargé de mission du RwDR, du coordinateur de la CAR, d'un représentant des GAL et d'une équipe de formateurs en charge du programme de développement des compétences des GAL.

Contraintes

En amont la mobilisation et la nécessité d'emporter la conviction *a priori* de l'importance et de l'efficacité des formations proposées dans l'exercice des missions, soit d'inscrire la formation comme une activité indispensable et bénéfique dans le programme de travail de chacun.
Des moyens budgétaires qui ne permettent pas de prendre en charge l'ensemble des chargés de mission conjointement et au moment le plus adéquat pour eux.

Enseignements tirés
La démarche de développement des compétences, choisie et éprouvée sur une période 3 ans, montre l'intérêt d'une approche intégrée de la formation, qui s'inscrit dans un parcours, qui évolue progressivement d'une logique de formation (hors contexte entre pairs) vers une logique de co-développement de compétences avec un accompagnement ou un coaching. Ceci, sachant que sur une première période de 3 ans, la transition vers des activités de co-développement des compétences a été testée en fin de période et demandera à être éprouvée lors des 3 dernières années de la programmation.

Durabilité
L'organisation de modules de formation s'inscrit dans les activités du réseau des GAL et leur existence est liée intrinsèquement au maintien du dispositif de développement des compétences et donc de la Mesure Leader.

Reproductibilité
L'intérêt de la démarche a permis un travail de capitalisation conséquent sous forme d'un Carnet du Réseau « Développement des Compétences des GAL » et la production d'une gamme large de fiches pédagogiques (voir : bit.ly/Carnet9Formation). Ils constituent un support à des démarches de transfert à d'autres situations ou profils similaires de facilitateurs territoriaux ou d'ensemblier de projets multi-acteurs.

Le transfert des acquis vers d'autres acteurs, ayant un rôle similaire sur une territoire donné, sera *a priori* pertinent pour des acteurs, dont un objectif essentiel est de donner lieu à une large mobilisation des parties prenantes dans le développement des territoires ruraux et qui sont confrontés à la question du changement face aux défis actuels. Ceci sans exclusive pour tout acteur du développement territorial et responsable de la formation dans ces domaines.

Conclusion

L'enjeu principal est que les bénéficiaires des formations en articulation avec des lieux de co-développement acquièrent des compétences, puis qu'ils les mettent en œuvre, qu'ils adaptent ou qu'ils changent effectivement leurs pratiques, et enfin qu'on soit en mesure d'en apprécier **l'impact** en termes de résultats sur le terrain ou des changements dans les organisations.

Sur base de l'expérience de ces 3 années, le parcours de formation le plus pertinent et le plus cohérent doit :

- S'inscrire dans le cycle de vie du GAL et de son territoire, afin de soutenir une stratégie de mobilisation active des ressources que constituent toutes ses parties prenantes, et de permettre ainsi les changements nécessaires pour construire des réponses significatives aux défis globaux ;
- Trouver un équilibre entre apports théoriques et pratiques, mise en situation réelle par rapport à des besoins concrets ou d'actualité, travail introspectif sur le rôle, le leadership et la posture d'un chargé de mission GAL, mieux se connaître soi-même et son contexte spécifique d'intervention (le GAL et son territoire) ;
- Articuler des temps de formation en modules (hors contexte entre pairs) et des activités de co-développement des compétences par et pour les GAL, avec un accompagnement ou un coaching ;
- Faire des différents lieux d'échanges, d'intervision et de capitalisation entre pairs, créés au sein du réseau des GAL, une opportunité pour mesurer l'impact de ces nouvelles pratiques sur le terrain ou de changement dans les organisations.

Contact

Cellule d'Animation du Réseau wallon de développement rural : info@reseau-pwdr.be ou téléphone : +32 19 54 60 51

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales.