Guide pratique

MÉTIERS EN ÉMERGENCE EN MILIEU RURAL ET CONSTRUCTION DE PARCOURS DE FORMATION ET D'INSERTION

ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS PROGRAMOS „LEADER" IR ŽEMDIRBIŲ MOKYMO METODIKOS CENTRAS

SALFORD CITY COLLEGE

G.S.A.T.R.H. Greek Scientific Association of Therapeutic Riding and Hippotherapy

SCF SCUOLA CENTRALE FORMAZIONE

MFR

MÉTIERS EN ÉMERGENCE EN MILIEU RURAL ET CONSTRUCTION DE PARCOURS DE FORMATION ET D'INSERTION : GUIDE PRATIQUE

SOMMAIRE

Chapitre 1 : Développer une capacité à lire et analyser son environnement

1) Explorer les changements dans les métiers (auprès des professionnels)
- Fiche 1 : Questionner une activité nouvelle dans la trajectoire de professionnels
- Fiche 2 : Questionner les problématiques rencontrées par des professionnels dans l'exercice de leur métier
- Fiche 3 : Questionner une activité nouvelle dans la trajectoire d'entreprises
- Fiche 4 : Questionner les besoins et les attentes de formation

2) Explorer les changements et opportunités dans les secteurs professionnels et les territoires
- Fiche 5 : Mobiliser des sources de données et d'informations de secteurs professionnels
- Fiche 6 : Mobiliser des sources de données et d'informations territoriales
- Fiche 7 : Identifier la gouvernance territoriale et l'autonomie des acteurs territoriaux

Chapitre 2 : Contribuer aux changements

1) En développant une ingénierie de formation
- Fiche 8 : Construire un référentiel d'activités et de compétences

2) En développant une culture de la coopération
- Fiche 9 : Construire une vision collective du changement
- Fiche 10 : Identifier les synergies des acteurs
- Fiche 11 : Faire réseau et capitaliser les bonnes pratiques

Préambule

C'est autour de la même volonté de concourir à la formation et à l'insertion des jeunes et plus globalement à l'éducation et à la formation tout au long de la vie sur les territoires ruraux, qu'en 2014 six organisations se sont engagées dans la construction du partenariat stratégique « Préparer les métiers de demain en milieu rural ». Il s'agit de PLZMMC en Lituanie, SCF en Italie, Salford City College au Royaume-Uni, GSATRH en Grèce, l'Union nationale et la Fédération régionale des Maisons Familiales Rurales Midi-Pyrénées.

Cet engagement a pris appui sur un diagnostic partagé mettant en lumière, d'une part, les problématiques rencontrées par les jeunes qui vivent en milieu rural, d'autre part les potentialités d'activités et d'emplois au sein de territoires ruraux considérés comme des creusets d'innovation.

Conscients du rôle que la formation peut jouer dans l'élévation, la construction de nouvelles compétences et plus globalement dans les dynamiques de développement, les partenaires ont élaboré un projet qui leur permette d'avancer sur la question de l'anticipation des mutations dans les métiers et de l'accompagnement au changement dans les territoires.

Programmé sur deux années, le projet a conjugué la conduite d'explorations par chacun des partenaires au sein de son propre pays et des travaux collectifs organisés autour de deux chantiers étroitement imbriqués :

- La recherche de repères, de méthodes permettant à des réseaux d'acteurs d'organiser un système de veille dans une démarche proactive et de prendre part au changement.
- L'élaboration d'un module de formation à partir de l'identification d'une nouvelle activité « assistant de médiation équine ».

Il a abouti à des conclusions partagées susceptibles d'éclairer l'action. Ainsi, si ce guide pratique ne dit pas : « quels seront les métiers de demain ? », il propose des outils pour identifier, analyser et prendre part aux changements au sein de collectifs, dans un territoire.

Identifier les changements, les émergences

La proposition issue des travaux collectifs est ici de mobiliser différents types de questionnements et différentes échelles de lecture de ces changements. Ainsi, les Fiches et outils proposés mobilisent des questionnements :

- D'acteurs de terrain, impliqués dans des actions autour des questionnements sur leur parcours, leurs problématiques, les activités qu'ils mènent, les attentes ou besoins de formation qu'ils émettent,
- Des contextes d'action dans lesquels ils se situent au sein de leur secteur professionnel, au sein d'un territoire, dans la gouvernance de ce territoire.

Les analyses croisées de ces changements, de ces émergences peuvent parfois permettre d'identifier des besoins de nature à mobiliser des conceptions de nouvelles formations. C'est déjà une manière de prendre part aux changements.

Contribuer aux changements

Nous avons identifié ici deux modalités de contribution aux changements pour une organisation de formation :

- Par une démarche d'ingénierie de formation,
- Par des démarches de coopération et de travail en réseau.

Ces deux modalités proposent de placer l'organisation de formation dans son rôle d'accompagnateur des personnes et dans sa place d'acteur local.

GUIDE PRATIQUE

Chapitre 1 - DÉVELOPPER UNE CAPACITÉ À LIRE ET ANALYSER SON ENVIRONNEMENT

Les fiches proposées ci-après mobilisent différents angles de questionnements susceptibles d'appréhender les changements en cours. Ils prennent essentiellement appui sur des rencontres et des entretiens et questionnaires destinés aux personnes impliquées dans ces changements, consciemment ou non, par leurs activités.

1) Explorer les changements dans les métiers (auprès des professionnels)

Ainsi, les fiches suivantes proposent un questionnement sur les changements dans les métiers par le questionnement :

- D'une activité nouvelle dans la trajectoire de professionnels,
- Des problématiques rencontrées par des professionnels dans l'exercice de leur métier,
- D'une activité nouvelle dans la trajectoire d'entreprises,
- Des besoins et attentes de formation.

FICHE 1.

QUESTIONNER UNE ACTIVITÉ NOUVELLE DANS LA TRAJECTOIRE DE PROFESSIONNELS

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les acteurs de la MFR de Terrou et de la fédération régionale Midi-Pyrénées engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain.
Elle s'inscrit dans l'esprit des récits de vie (Bertaux, 2010) et plus particulièrement des récits de vie professionnelle en se centrant particulièrement sur un segment particulier du parcours professionnel[1] de la personne interviewée.

Intention
Cette fiche est utile lorsque le ou les changements dans un métier sont plutôt de l'ordre de l'émergence. Dans cette situation, il peut être utile de conduire des investigations de terrain qui permettent de recueillir des éléments complémentaires, des éléments davantage stabilisés.

Elle permet de recueillir différentes informations, à la fois du point de vue :
- De la personne : sa situation de départ, son itinéraire, ses aspirations et réalités personnelles.
- Du secteur professionnel : l'évolution des activités professionnelles ou les émergences en lien avec les réalités socio-économiques ou d'autres éléments de contexte, les compétences construites et à construire, la place de la formation professionnelle.

Elle propose un guide d'entretien avec un professionnel (qui peut être aussi un maître de stage ou maître d'apprentissage, un ancien élève, apprenti ou stagiaire de la formation professionnelle). Celui-ci va lui permettre de raconter ce qu'il vient de vivre ou ce qu'il est en train de vivre du point de vue de l'évolution de son métier.

Mode d'emploi
Avant de se lancer, il est utile d'identifier les personnes à solliciter compte tenu de leur parcours. Ce travail peut être réalisé au sein d'un collectif de travail missionné pour explorer les changements dans les métiers afin d'identifier de nouvelles voies de développement.
L'entretien quant à lui prendra appui sur un questionnement ouvert ponctué de questions de relance qui permettent d'accéder à des informations complémentaires, des précisions.

Guide de questionnement
- Pouvez-vous retracer les grandes étapes de votre parcours de formation et de votre parcours professionnel ?

- Pouvez-vous revenir particulièrement sur ce qui est nouveau, pour vous, dans l'exercice de votre métier ?

Sujets pouvant donner lieu à des questions complémentaires :
• Les éléments de contexte (réalités socio-économiques, attente sociétale, évolution de la réglementation...).

1. Le parcours professionnel est l'ensemble des séquences, étapes choisies ou subies, qu'une personne connaît tout au long de sa vie professionnelle, depuis le premier jour de sa première activité professionnelle au dernier jour de la dernière activité. Aravis / Démarche prospective 2010 «Quel travail dans 20 ans ?»

- Les aspirations de la personne, son projet.
- L'évolution des activités de l'entreprise ou de la structure (ce qui vient de changer ou est en train de changer, ce qui est nouveau).
- Le cadre dans lequel s'inscrivent ces activités.
- Son positionnement vis-à-vis des autres acteurs, des institutions du ou des secteurs concernés.
- Les freins, les difficultés à dépasser.
- Les perspectives de développement en relation avec les besoins.
- L'évolution des activités professionnelles de la personne interviewée.
- Les compétences développées par ces acteurs afin de s'adapter à l'évolution des activités.
- En conclusion, quel regard portez-vous sur l'avenir de votre secteur d'activité ?

EXEMPLE DE POINTS PARTICULIERS ABORDÉS AVEC LES PROFESSIONNELS ÉQUITANTS AYANT DÉVELOPPÉ UNE ACTIVITÉ EN DIRECTION DES PUBLICS HANDICAPÉS ET DES INSTITUTIONS D'ACCUEIL :

- Les nouvelles activités développées par ces professionnels et ce qui les a conduits à cette orientation au fil de leur parcours.
- Les intérêts et les limites rencontrées dans la mise en œuvre de ces activités.
- Les liens avec les institutions et les professionnels du médico-social.
- Ce qui a changé dans l'exercice du métier et les compétences requises.
- Leurs projets à titre personnel.
- Leurs attentes et leurs besoins.

En conclusion :
- Leur regard sur les perspectives de développement des activités d'équithérapie, les besoins du secteur et des professionnels du cheval (en y intégrant plus particulièrement les jeunes en formation Bac Pro CGEH), les besoins des professionnels du secteur médico-social (éducateurs) pour accompagner les personnes handicapées dans ces activités.
- Leur regard sur l'offre de formations et les besoins.

Recommandations
En amont de l'entretien, il est important de :

- Resituer le contexte et les intentions de la démarche ; cela permettra d'orienter l'entretien.
- S'entendre avec la personne sur l'usage qui sera fait de son contenu de l'entretien du fait que la personne va être amenée à se raconter.
- S'accorder sur les modalités de recueil de son récit. L'entretien peut faire l'objet d'une prise de note complétée si possible d'un enregistrement.

À la suite des entretiens, la capitalisation des informations recueillies au cours des différents entretiens fera l'objet d'un traitement et d'une analyse à l'aide d'une grille support réalisée en fonction des éléments recherchés.

À l'occasion d'une séance de travail associant professionnels et membres de l'organisation de formation, une réflexion pourra s'engager en croisant ces investigations de terrain avec d'autres sources d'informations (lecture des enjeux, études prospectives ou de mise en perspective…) afin de réfléchir aux compétences dont il serait utile d'accompagner le développement.

FICHE 2.

QUESTIONNER LES PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES PAR DES PROFESSIONNELS DANS L'EXERCICE DE LEUR MÉTIER

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les acteurs de l'association GRASTH engagée dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain.

Intention
L'absence de ce type de questionnaire nous a conduits à établir un premier questionnaire afin d'identifier les principales difficultés rencontrées par les spécialistes en équithérapie établis sur les territoires ruraux de Grèce. Le questionnaire comprend des questions ouvertes et des questions fermées visant à faciliter les réponses et à répondre à des questions que nous avons pu omettre. L'objectif ici est double : d'une part, bien connaître les difficultés rencontrées, et d'autre part être en mesure de faciliter davantage, par cette connaissance, la formation des thérapeutes établis sur les territoires ruraux.

Questionnaire : DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS UN CENTRE ÉQUITHÉRAPEUTIQUE RURAL
Nom :..... Age : ..... Gender : .....
Fonction /Spécialité : ..... Situation familiale : .....
Domicile : .....

Situation actuelle

Infrastructures disponibles (écuries, enclos, pistes, pièces d'eau)	
Nombre de chevaux réservés à la thérapie	
Équipements disponibles (activités liées au cheval et activités d'équithérapie)	
Nombre de thérapeutes disponibles	
Nombre de patients (enfants et adultes)	
Employez-vous un dresseur de chevaux non spécialisé en équithérapie ?	
Employez-vous d'autres personnes non spécialisées en équithérapie ?	
Si oui, quelles sont leurs tâches ? (les désigner)	
Nombre d'heures/jours travaillés (vous-même)	

Difficultés rencontrées dans votre situation
Exemples de difficultés éventuellement rencontrées :

Mise en place de l'équithérapie sur votre territoire	
Recherche des thérapeutes appropriés	
Recherche des chevaux appropriés	
Avez-vous utilisé une infrastructure déjà existante ? (par exemple, club équestre, écuries, etc.)	
Si non, quelle est l'infrastructure minimale créée ?	
Recherche de personnel non qualifié	
Collaboration entre les thérapeutes et le personnel non qualifié	
Difficultés financières	
Autres difficultés	

Compétences requises pour un assistant en équithérapie
Dans l'hypothèse d'une embauche d'une personne non qualifiée en équithérapie, mais capable d'assumer une fonction d'assistant en équithérapie, quelles seraient les compétences exigées de cette personne ?

Compétences liées au cheval (énumérer)	
Compétences nécessaires à l'assistance des thérapeutes (énumérer)	
Compétences nécessaires au développement d'une communication avec les patients (énumérer)	

FICHE 3.

QUESTIONNER UNE ACTIVITÉ NOUVELLE DANS LA TRAJECTOIRE D'ENTREPRISES

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les collectifs français MFR (Union nationale et Fédération régionale Midi-Pyrénées) engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.
Elle est également inspirée de l'approche et des principes de la méthode « Emploi-type étudié dans sa dynamique » (ETED) renouvelée et diffusée par le CEREQ en 2006[2]. Celle-ci propose une analyse des emplois à partir du travail et de son exercice concret.

Intention
Cette fiche propose un guide d'entretien à mobiliser lors d'un échange avec un professionnel chef d'entreprise, responsable de structure ou son représentant. À partir d'une évolution, d'une transformation, voire d'une innovation initiée à l'échelle de l'entreprise ou de la structure, ce guide permet de :

- Repérer les changements générés dans l'exercice d'un métier ou de métiers[3].
- Identifier et comprendre les éléments de contexte à l'origine de ces changements (de nature écologique, numérique, économique, sociale, énergétique, juridique...).
- Approcher les compétences nouvelles associées.

L'objectif n'est pas d'aboutir à un référentiel d'activités complet qui demanderait trop de temps, mais plutôt de mettre le focus sur les activités qui connaissent des évolutions, des changements et d'approcher les compétences associées.
Cette collecte de données constitue un point d'appui pour réinterroger un dispositif de formation, l'actualiser ou le compléter et optimiser sa pertinence.

Mode d'emploi
Avant de se lancer, il est utile de constituer un panel d'expériences identifiées pour leur caractère innovant ou tout simplement leur singularité. Ce travail peut être réalisé au sein d'un collectif de travail missionné pour explorer les changements au sein d'entreprises d'un secteur professionnel et identifier de nouvelles voies de développement.

Ensuite, le groupe s'entend sur les modalités de mise en œuvre des entretiens - en moyenne 30 à 40 min - et reprend à son compte le guide ci-joint en l'adaptant au contexte. Un ajustement à la suite du premier entretien peut s'avérer être un intéressant moyen de calage.

2. La méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier, coordonné par Olivier Liaroutzos et Emmanuel Sulzer, Relief, n° 14 , 2006 , 82 p.
3. Des métiers pour lesquels des compétences professionnelles nouvelles sont requises et/ou de nouveaux métiers et/ou des métiers traditionnels dont le mode d'exercice est fortement impacté.

FICHE D'IDENTITE DE L'EXPERIENCE

- Rédacteur de la fiche	Pour situer l'expérience.
- Personne contactée - Entreprise ou structure - Métier - Fonction - Coordonnées	
- Localisation géographique *Où se situe cette expérience ?*	
- Quel titre permettrait de résumer l'expérience ?	Pour identifier ensuite rapidement l'expérience (A compléter après l'entretien).

GUIDE DE QUESTIONNEMENT

1	- Une expérience nouvelle est actuellement vécue au sein de l'entreprise (ou de la structure). En quoi est-ce nouveau ? - Ou en quoi ce que vous faites maintenant est différent de ce que vous faisiez avant - Ou que vous faites autrement par rapport à d'autres ?	Pour saisir et décrire en quoi consiste le changement. Pour situer la nature du changement en question.
2	- Comment cette expérience est-elle née ?	Pour comprendre les éléments de contexte à l'origine du changement et pour pouvoir ensuite croiser ces informations avec les ressources identifiées pour exercer le métier (connaissances, qualités relationnelles, aptitudes...).
3	- A quel(s) enjeu(x) ou à quelle(s) question(s) l'expérience menée cherche-t-elle à répondre ?	
4	- Qu'est-ce qui vous a permis ou vous permet de réussir ?	
5	- Quels obstacles ont été ou sont encore rencontrés ?	
6	- Qu'est-ce que cela a changé concrètement dans votre travail (dans vos activités) ? - Si le contexte s'y prête... Qu'est-ce que cela a changé dans le travail d'autres professionnels de l'entreprise, de la structure ? - Si le contexte s'y prête... Cette expérience a-t-elle ou fait-elle naître une nouvelle fonction, un nouveau métier ?	Pour mesurer les effets sur le ou les métiers.
7	Quelles ressources (ou compétences) vous semblent nécessaires à l'exercice de cette nouvelle activité (ou fonction ou métier) ?	Pour identifier la nature des ressources utiles : principales compétences attendues ou composantes de la compétence (savoirs de différents types, ressources de type relationnelles...).
8	Comment s'est accompagnée ou s'accompagne actuellement la construction de ces compétences ?	

3.

RECOMMANDATIONS

Il est important de bien se préparer à la prise de notes pour ne rien perdre des propos du professionnel. On pourra également, avec son autorisation, recourir à un enregistrement audio ou vidéo.

À la suite des entretiens, la capitalisation des informations recueillies au cours des différents entretiens fera l'objet d'un traitement et d'une analyse à l'aide d'une grille support.

Exemple de grille support :

Titre de l'expérience	Eléments de contexte à l'origine du changement	Changements dans l'entreprise, la structure	Changements dans le travail	Nature du changement	Compétences associées

Ensuite, à l'occasion d'une séance de travail associant professionnels et membres de l'organisation de formation, une réflexion pourra s'engager en croisant ces investigations de terrain avec d'autres sources d'informations (lecture des enjeux, études prospectives ou de mise en perspective…) afin de réfléchir aux compétences dont il serait utile d'accompagner le développement.

FICHE 4.

QUESTIONNER LES BESOINS ET LES ATTENTES DE FORMATION

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par l'organisation gouvernementale ZMMLC engagée dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain.

Intention
Le Ministère de l'Agriculture souhaite assurer une préparation adaptée du programme de développement rural pour la période 2014-2020 (intitulé « Activités de transfert et de diffusion des connaissances »), appliqué par les partenaires sociaux, pour la mise en œuvre d'organisations agricoles au niveau des autorités locales et des établissements d'enseignement supérieur et d'enquête sur la formation dans les secteurs agricole, alimentaire et forestier. Ce programme traite également de la nécessité de la formation des acteurs (intervenants).

Ce questionnaire nous permet de recueillir les centres d'intérêt des agriculteurs et d'identifier, à partir d'une analyse de leurs réponses, ce qui fait enjeu et sens pour eux.

NATURE DU BESOIN DE FORMATION IDENTIFIE PAR LE PROGRAMME LITUANIEN DE DÉVELOPPEMENT RURAL POUR LA PÉRIODE 2014-2020 (PROGRAMME INTITULÉ « ACTIVITÉS DE TRANSFERT ET DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES »)

..... Nom de l'établissement

(I). AXES ET THÈMES DE FORMATION

Évaluer chaque axe et thème de formation sur une échelle de 1 à 4 (1 correspondant à non pertinent, 2 à peu pertinent, 3 à pertinent et 4 à très pertinent). La ligne « Autre (à préciser) » permet de renseigner et d'évaluer des axes et thèmes de formations ne figurant pas dans la liste.

TYPES DE FORMATION

Intitulé du cours de formation	Échelle d'évaluation			
	1	2	3	4
Cultures et récoltes				
Environnement et changement climatique				
Apiculture				
Politique agricole commune				
Bioénergie				
Travaux de sécurité				
Jardinage				
Agriculture biologique				
Économie				
Ingénierie				
Technologie de l'information appliquée à l'agriculture				
Élevage				
Sylviculture				
Ornithologie				
Production laitière				
Culture maraîchère				
Gestion des risques				
Questions juridiques				
Gestion				
Médecine vétérinaire				
Technologie agricole				
Autre (à préciser)				

4.

EXEMPLES DE THÈMES DE FORMATION

Exemples de thèmes de formation	Échelle d'évaluation			
	1	2	3	4
Protection des plantes				
Utilisateurs des produits dédiés à la protection des plantes				
Environnement agricole et campagne				
Environnement et planification d'une fertilisation				
Importance de la comptabilité de base et de la gestion documentaire (pour les agriculteurs)				
Principes fondamentaux d'application				
Production de bioénergie (biogaz) en agriculture				
Production et utilisation des sources d'énergie issues de la biomasse pour les exploitations agricoles				
Culture de légumes sous serres				
Principes fondamentaux de l'agriculture biologique				
Culture biologique, graines, baies				
Caractéristiques de l'agriculture biologique				
Agriculture biologique				
Réalisation des essais de performances				
Bien-être et santé des animaux				
Réduction de l'impact de la mastite sur les vaches laitières, pour une amélioration de la qualité du lait				
Besoins en termes de soutien complexe				
Aspects fondamentaux de la mise en œuvre des principes de collaboration				
Sylviculture et protection des forêts				
Questions forestières				
Maintenance des équipements de drainage et de récupération des sols				
Qualité de production et commercialisation des besoins en matière d'animaux d'engraissement				
Impôts et contributions à l'innovation (à l'intention des agriculteurs)				
Impôts et contributions à l'innovation (à l'intention des employés de sociétés agricoles, services comptables)				
Technologie de pointe pour la production des exploitations agricoles biologiques				
Application des nouvelles technologies dans l'élevage				
Procédure pour le remplissage de demandes de subventions et l'administration des contrats				
Production de lait et de produits laitiers et exigences vétérinaires et sanitaires				
Gestion d'une ferme laitière				
Système de certification de la production de lait				

EXEMPLES DE THÈMES DE FORMATION

Exemples de thèmes de formation	Échelle d'évaluation			
	1	2	3	4
Assurance qualité des produits laitiers				
Constitution d'un troupeau de vaches laitières				
Augmentation de la valeur ajoutée dans une ferme laitière				
Création de valeur ajoutée pour l'exploitation agricole				
Garantie de la bonne santé et de la sécurité d'une exploitation agricole				
Calcul du coût des exploitations de cultures/élevages (agriculteurs)				
Inscription des animaux de ferme				
Agriculture dans des régions écosensibles				
Économie d'entreprise et évaluation				
Politique comptable de l'activité économique, gestion fiscale et financière				
Possibilités de planification et de financement de l'activité				
Principes comptables de l'activité économique (personnel comptable des sociétés agricoles)				
Système de comptabilité en partie simple d'entreprise agricole (utilisation de programmes informatiques)				
Système de comptabilité en partie double dédié aux activités d'une ferme et aux impôts (pour débutants)				
Gestion financière des entreprises				
Graminées, variétés de cultures de légumineuses et technologie de pointe				
Politique d'entreprise et droit				
Élaboration de plans d'activité et mise en œuvre de petits projets dans l'exploitation agricole				
Application de l'évaluation économique des engins agricoles				
Part de l'activité agricole dans le calcul et la déclaration du revenu imposable de la population				
Activités des sociétés agricoles, comptabilité et impôts (utilisation de logiciels de comptabilité informatisée)				
Comptabilité de la vente de produits agroalimentaires à l'aide de caisses enregistreuses				
Contrats légaux de gestion des risques liés à l'activité agricole et bases juridiques				
Gestion de la commercialisation et des ventes de produits agricoles				
Exigences technologiques en matière d'exploitation et de maintenance des engins agricoles				
Gestion et recyclage des déchets agricoles				
Exigences en matière d'écologisation				
Autre (à préciser)				

(II). ORGANISATION DE LA FORMATION

Pour chaque axe d'organisation, choisir la ou les réponses la/les plus appropriée(s) ou compléter la ligne « Autre ».

Groupe cible des auditeurs :

- ○ Agriculteurs ;
- ○ Travailleurs agricoles salariés ;
- ○ Spécialistes en agriculture indépendants ;
- ○ Autre (à préciser) ; .....

4.

Lieu de formation le mieux adapté :
- ○ Établissement scientifique ;
- ○ Établissement d'enseignement ;
- ○ Organe consultatif ;
- ○ Installations municipales ;
- ○ Installations de quartier ;
- ○ Lieux communautaires ;
- ○ Autre ; .....

Durée des cours de formation (en heures) :
- ○ inférieure ou égale à 4 ;
- ○ 4-6 ;
- ○ 6-8 ;
- ○ 8-16 ;
- ○ 16-24 ;
- ○ 24-40 ;
- ○ Autre ; .....

Mois de formation :
- ○ Janvier ;
- ○ Février ;
- ○ Mars ;
- ○ Avril ;
- ○ Mai ;
- ○ Juin ;
- ○ Juillet ;
- ○ Août ;
- ○ Septembre ;
- ○ Octobre ;
- ○ Novembre ;
- ○ Décembre ;

Période de formation (ne cocher qu'une case) :
- ○ Durant la période de travail ;
- ○ Durant les week-ends ;
- ○ Autre ; .....

Méthode de formation préférentielle :
- ○ Classe de formation ;
- ○ Cours d'informatique ;
- ○ Formation à distance ;
- ○ Formation en laboratoire ;
- ○ Formation pratique sur le terrain ;
- ○ Présence quotidienne d'une autorité scientifique sur l'exploitation ;
- ○ Visites d'étude (cognitive) de fermes en Lituanie ;
- ○ Visites d'étude (cognitive) d'exploitations à l'étranger ;
- ○ Autre ; .....

Supports de formation préférentiels :
- ○ Atelier ;
- ○ Discussion ;
- ○ Débat ;
- ○ Travail de suivi ;

- ○ Tâches pratiques ;
- ○ Étude de cas ;
- ○ Formation individuelle ;
- ○ Apprentissage ;
- ○ Autre ; .....

Type de matériel pédagogique souhaité :

- ○ Message écrit sur diapositive ;
- ○ Lecteur ;
- ○ Publications ;
- ○ Enregistrement sur du matériel vidéo (DVD) ;
- ○ Journal numérique ;
- ○ USB – (supports numériques) ;
- ○ Autre ; .....

Nombre de participants aux cours de formation dans le groupe approprié (ne cocher qu'une case)

- ○ 6-10 ;
- ○ 11-15 ;
- ○ 16-20 ;
- ○ 21-25 ;
- ○ Autre ; .....

Quel pourcentage du programme de formation devrait relever de la formation pratique (ne cocher qu'une case) ?

- ○ Moins de 40 % ;
- ○ Entre 40 % et 60 % ;
- ○ Plus de 60 % ;
- ○ Autre ; .....

Part du financement de la formation par l'État :

- ○ Financement public à 100 % ;
- ○ Financement public à 80 % ;
- ○ Financement public de 80 % à 60 % ;
- ○ Autre ; .....

(III). INNOVATION, RECHERCHE

Évaluer chaque axe d'innovation sur une échelle de 1 à 4 (1 correspondant à non pertinent, 2 à peu pertinent, 3 à pertinent et 4 à très pertinent).
La ligne « Autre (à préciser) » permet de renseigner et d'évaluer des axes et des niveaux d'innovation ne figurant pas dans la liste.

EXEMPLES DE SUJETS DE FORMATION

Axes d'innovation	Échelle d'évaluation			
	1	2	3	4
Cultures et récoltes				
Environnement et changement climatique				
Politique agricole commune				
Bioénergie				
Apiculture				
Jardinage				

4.

Sécurité au travail				
Économie				
Agriculture biologique				
Ingénierie				
Technologie de l'information appliquée à l'agriculture				
Élevage				
Sylviculture				
Ornithologie				
Production laitière				
Gestion des risques				
Culture maraîchère				
Questions juridiques				
Médecine vétérinaire				
Gestion				
Technologie agricole				
Autre (à préciser)				

Contenu de la recherche proposée, noms des projets, thèmes :

(a). .....

(b). .....

(c). .....

(d). .....

....

Autres suggestions ou remarques : .....

.....

Merci pour vos réponses !

2) Explorer les changements et opportunités dans les secteurs professionnels et les territoires

Au-delà des démarches et investigations de collecte auprès des personnes engagées dans l'action (professionnels, acteurs, territoriaux, ...), le collectif de travail européen a identifié la nécessité de croiser avec des données, indicateurs et informations permettant de cerner les contextes dans lequels ces changements s'opèrent. Ainsi, les fiches proposées dans cette partie mobilisent davantage des grilles de lecture et d'analyse du secteur et du territoire.
Elles permettent notamment de contextualiser les évolutions aux regards de facteurs de changements de nature réglementaire, sociétale, environnementale, économique...

Les fiches suivantes proposent de :
- Mobiliser des sources de données et d'informations de secteurs professionnels
- Mobiliser des sources de données et d'informations territoriales
- Identifier la gouvernance territoriale et l'autonomie des acteurs locaux

FICHE 5.

MOBILISER DES SOURCES DE DONNÉES ET D'INFORMATIONS DE SECTEURS PROFESSIONNELS

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les collectifs français MFR (Union nationale et Fédération régionale Midi-Pyrénées) engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.

Intention
Quelles données (éléments de description élémentaires de la réalité sans commentaires), quelles informations (données interprétées) rechercher lorsque l'on s'intéresse aux métiers de demain d'un secteur d'activité ? C'est à cette question que tente de répondre cette fiche qui :

- Dresse un inventaire des sources accessibles.
- Indique le type d'études ou de travaux à mobiliser.
- Précise la nature des données et informations à rechercher.
- Propose même des indicateurs pertinents pour guider la collecte (recherche des signaux faibles).

Les pistes proposées peuvent aider à engager une démarche d'exploration ou construire un système de veille sur un secteur.

Mode d'emploi
La fiche propose une démarche à partir de cinq axes. À chaque axe correspond une série de questions qui invitent à la fois à explorer toutes les dimensions utiles à la réflexion (chiffres clefs et caractéristiques du secteur, enjeux, changements, lois et réglementations, rapports d'expériences) et en même temps conduisent progressivement aux informations utiles au travail d'ingénierie de formation (dynamique du secteur d'activité, stratégies des entreprises et effets sur leurs activités, effets sur les métiers et compétences à développer).
L'exploration peut prendre la forme d'une recherche documentaire rendue accessible par des institutions via internet ou sur supports classiques produits par des institutions. Elle peut être complétée par une veille au quotidien réalisée à partir des médias classiques ou de manière plus occasionnelle (salon, conférence…). Elle intègre tous les moments de rencontre avec les professionnels avec lesquels l'organisation est en relation et d'autres qu'elle va chercher à connaître.

Recommandations
Compte tenu de la profusion des données, des informations disponibles, le risque est de se perdre en chemin. Par souci d'efficience, il est important et utile de s'organiser collectivement et individuellement. Au-delà de la veille, au-delà de la collecte, il est important de prévoir un temps d'analyse croisée (associant professionnels et membres de l'organisation de formation) et de confrontation des informations collectées avec des investigations de terrain qui rendent compte de la réalité au local.

MOTS CLEFS	QUESTIONNEMENT	TYPE DE SOURCES POSSIBLES	NATURE DES INFORMATIONS DISPONIBLES ET/OU À RECHERCHER	INDICATEURS DE CHANGEMENTS
SECTEUR ENTREPRISE EMPLOI	- Quelles sont les caractéristiques actuelles du secteur d'activité ? - Quels sont les chiffres clefs ? - D'hier à aujourd'hui, quelles sont les grandes évolutions ? Rq : choisir l'échelle ou les échelles les plus pertinentes (France + Europe ? Monde ? Région ? Département ?)	Sources statistiques.	Chiffres clefs et grandes caractéristiques du secteur : - Nombre d'entreprises et type d'activités. - Structuration du secteur. - Nature des activités. - Volume d'activités ou nombre d'usagers… - Nature, volume des emplois, statut et temps travaillé. - Besoins de main d'œuvre. - Pyramide des âges et genre des emplois occupés. - Taux de renouvellement.	Indicateurs de type quantitatif et qualitatif : - Progressions. - Baisses. - Comparaisons et écarts observés. - Modifications. - Problèmes. - Nouveaux phénomènes. - Besoins. - …
SECTEUR ENTREPRISE METIERS	- Quels sont les grands enjeux de société que le secteur a ou aura à prendre en compte ? - Quels sont les enjeux qui auront un effet direct sur le secteur ?	Etudes, travaux conduits : - A l'échelle européenne OCDE, CEDEFOP. - A l'échelle nationale par des organisations gouvernementales. - A diverses échelles par des groupes d'acteurs.	- Enjeux économiques. - Enjeux sociaux. - Enjeux environnementaux. - …	- Défis à relever par les entreprises et les professionnels du secteur. - Effets possibles sur les métiers.
SECTEUR ENTREPRISE METIERS COMPETENCES	- Quelles pourraient être les tendances d'évolution du secteur ? - Quels futurs possibles ou quels scénarii sont envisagés ?	- Travaux de mise en perspective. - Etudes prospectives.	- Tendances en prolongement de la situation actuelle. - Inventaire des scénarii.	- Nature et amplitude des changements sur le secteur d'activité, voire sur les métiers et les compétences, selon les tendances ou les scénarii.
LOI REGLEMENTATION ENTREPRISE METIERS COMPETENCES	- Quelles orientations politiques sont retenues à l'échelle du pays ? En complémentarité de l'échelle nationale, y associer si besoin d'autres échelles (France et Europe, voire monde).	- Lois. - Règlementation.	- Nature des orientations et finalités. - Nature de la règlementation et spécificités.	- Enjeux et effets recherchés (directs, induits…). - Difficultés, enjeux pour les entreprises et les professionnels et effets sur les métiers et les compétences.
ENTREPRISE METIERS ACTIVITES COMPETENCES	- Quelles sont les stratégies des entreprises ? - Quelles évolutions des activités des professionnels ? - Quels besoins en compétences ?	- Témoignage de professionnels. - Discours de représentants professionnels.	- Priorités, orientations retenues/ entreprises. - Fonctions, missions/métiers. - Activités et compétences/métiers.	- Activités nouvelles ou changement dans les activités. - Compétences nouvelles, regard renouvelé sur les composantes de la compétence.

FICHE 6.

MOBILISER DES SOURCES DE DONNÉES ET D'INFORMATIONS TERRITORIALES

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les collectifs français MFR (Union nationale et Fédération régionale Midi-Pyrénées) engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.

Intention
Quelles données (éléments de description élémentaires de la réalité sans commentaires), quelles informations (données interprétées) rechercher lorsque l'on s'intéresse aux métiers de demain au sein d'un territoire ? C'est à cette question que tente de répondre cette fiche qui :

- Dresse un inventaire des sources accessibles.
- Indique le type d'études ou de travaux à mobiliser.
- Précise la nature des données et informations à rechercher.
- Propose même des indicateurs pertinents pour guider la collecte.

Les pistes proposées peuvent aider à engager une démarche d'exploration ou construire un système de veille territoriale.

Mode d'emploi
La fiche propose une démarche à partir de quatre angles d'exploration. À chacun correspond une série de questions qui invitent à la fois à explorer toutes les dimensions utiles à la réflexion (caractéristiques du territoire, enjeux, changements, lois et réglementations) et en même temps conduisent progressivement aux informations utiles au travail d'ingénierie de formation (dynamique propre au territoire et à ses activités, dynamique des secteurs d'activité, anticipation territoriale des emplois et des compétences).
Il parait nécessaire de s'accorder et de choisir l'échelle ou les échelles les plus pertinentes en amont de la démarche (Zone d'emploi, bassin de vie, d'activité, pays, communauté de communes, commune, département, région, France, Europe ? Monde ? Région ? Département ?)
L'exploration peut prendre la forme d'une recherche documentaire rendue accessible par des institutions via internet ou sur supports classiques produits par des institutions. Elle peut être complétée par une veille au quotidien réalisée à partir des médias classiques ou de manière plus occasionnelle (salon, conférence...). Elle intègre tous les moments de rencontre avec les professionnels avec lesquels l'organisation est en relation et d'autres qu'elle va chercher à connaître.

Recommandations
Compte tenu de la profusion des données, des informations disponibles, le risque est de se perdre en chemin. Par souci d'efficience, il est important et utile de s'organiser collectivement et individuellement.
Au-delà de la veille, au-delà de la collecte, il est important de prévoir un temps d'analyse croisée (associant des élus, des responsables locaux, des professionnels et membres de l'organisation de formation) et de confrontation des informations collectées avec des investigations de terrain qui rendent compte de la réalité au local.

MOTS CLEFS	QUESTIONNEMENT	TYPE DE SOURCES POSSIBLES	NATURE DES INFORMATIONS DISPONIBLES ET/OU À RECHERCHER	INDICATEURS DE CHANGEMENTS
TERRITOIRE ESPACE DE VIE, ESPACE D'ACTIVITÉS, PROJETS	- Quelles sont les caractéristiques actuelles du Territoire ? - Quels sont les chiffres clefs ? - D'hier à aujourd'hui, quelles sont les grandes évolutions ? - Quelles en sont les frontières ? - Qui vit et fait vivre ce territoire ? • Quelles évolutions des activités ? • Quelles stratégies et projets de territoire ? - Quels besoins en compétences ?	- Sources statistiques cartographiques - Récits et histoires constituant la «culture locale». - Audition et témoignage. - Recueil d'expériences de acteurs. - Analyse de l'activité.	Chiffres clefs : - Nombre d'habitants, densité, soldes naturels et migratoires, pyramide des âges, composition des foyers. - Volume d'activités, secteurs principaux, secteurs marginaux d'activités Nature, volume des emplois, statut et temps travaillé ; Besoins de main d'œuvre. - Taux de chômage, Niveaux d'études, de revenus, IDH. - Les flux (d'activités, pendulaire, de consommation, saisonniers, numériques…). Acteurs clefs : - Les associations, les habitants, les responsables, les « familles » les ainés… - Les collectifs de projets. - Les faits et pratiques culturelles structurants pour le territoire.	**Indicateurs de type quantitatif et qualitatif :** - Progressions. - Baisses. - Comparaisons et écarts observés. - Modifications. - Problèmes. - Nouveaux phénomènes. - Besoins. - … Indicateurs qui peuvent faire émerger des potentialités de changement à travers des pratiques spécifiques de ce territoire.
TERRITOIRES ACTIVITES METIERS	- Quels sont les grands enjeux auquel le territoire a ou aura à prendre en compte ? - Quels sont les enjeux qui auront un effet direct sur le territoire ?	Etudes, travaux conduits : - À l'échelle européenne. - À l'échelle nationale par des organisations gouvernementales (OET, DATAR, inégalités de territoires). - À diverses échelles par des groupes d'acteurs (AMFR).	- Enjeux démographiques et sociaux - Enjeux environnementaux et d'aménagement du territoire. - Enjeux culturels et d'éducation. - Enjeux économiques. - Enjeux de grouvernance. - …	- Défis à relever par collectivités, les services publics, les entreprises, les professionnels, les acteurs de la société civile et les citoyens. - Effets possibles sur les volumes, natures des activités et des métiers.
TERRITOIRE RÉGIONAL SECTEUR PROFESSIONNEL EMPLOI	- Quelles pourraient être les tendances d'évolution du territoire? - Quels futurs possibles ou quels scénarii sont envisagés ?	- Mises en perspective. - Etudes prospectives. - Aux échelles nationales / régionales.	- Tendances en prolongement de la situation actuelle. - Inventaire des scénarii.	Nature et amplitude des changements sur le secteur d'activité, voire sur les métiers et les compétences selon les tendances ou les scénarii.
GOUVERNANCES ACTIVITES METIERS COMPETENCES	Quelles orientations politiques sont retenues à l'échelle du pays ? En complémentarité de l'échelle nationale, y associer si besoin d'autres échelles (+ Europe ? Monde ? Région ? Département ?) Gouvernance ?	- Lois d'orientation et lois. - Règlementation.	- Nature des orientations et finalités. - Nature de la règlementation, spécificités - Gouvernance territoriale. - Autonomie des acteurs.	- Ecarts constatés. - Effets recherchés (directs, induits…) Difficultés – enjeux pour les entreprises, les professionnels, les citoyens du territoire et effets sur les métiers et les compétences.

FICHE 7.

IDENTIFIER LA GOUVERNANCE TERRITORIALE ET L'AUTONOMIE DES ACTEURS TERRITORIAUX

Cadre
Cette fiche a été mobilisée dans la démarche d'exploration initiée par les collectifs français MFR (Union nationale et Fédération régionale Midi-Pyrénées) engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural. Elle est issue de l'approche d'anticipation territoriale des emplois et des compétences travaillée par Sol et Civilisation (Sol et Civilisation, 2010).

Intention
Pour toute organisation de formation, avant d'initier des démarches d'ingénieries qui imposent leurs contraintes, il importe de connaître préalablement le territoire notamment en établissant un diagnostic de sa gouvernance. Ce travail permet d'appréhender les réalités pour concevoir/ mettre en œuvre la méthode de travail la plus appropriée.

GRILLE DE QUESTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE	ÉLÉMENTS RECUEILLIS
1) Panorama de la démocratie locale - Quelle est la place de la population ? - Est-ce qu'elle est consultée ? - Est-ce qu'elle est en capacité d'émettre un avis ? - Est-ce que son avis est pris en compte ?	
2) Représentation ou exercice direct de la décision - Comment s'effectue la représentation de cette population ? - S'il y en a, sous quelle forme : Comité de développement ? Représentation professionnelle ?	
3) L'autorité administrative compétente ou en position de force pour décider - Qui prend les décisions ? - Elu ? - Professionnel ? - Chef d'entreprise ? - Société civile ?	
4) Les organes de gouvernance - Est-ce qu'il y a une gouvernance ? - De quel ordre : Avis des institutions ou les institutions sont-elles à l'intérieur d'un comité de pilotage ? - Est-ce qu'il y a une collégialité dans la décision ? - Prise de décision soumis à une participation, une discussion ?	
5) L'appui aux idées aux projets - Est-ce qu'il y a une animation ? - Est-ce qu'il est appuyé par les animateurs sectoriels ?	
6) Le suivi des décisions - Comment sont suivies les décisions et quel est l'appui aux porteurs de projets (individuels et collectifs)	

AUTONOMIE DES ACTEURS TERRITORIAUX

1) Attribution des compétences - La distribution des compétences s'opère-t-elle selon la loi ou la loi est-elle plutôt un élément de cadrage (principe d'auto-saisine) ?	
2) Degré d'autonomie du territoire - Quelle est la capacité de gestion par projets du territoire ? - Y a-t-il une volonté de gestion interne au maximum ? - Quelle est la capacité du territoire à travailler sur des conventions en propre et des contrats ?	
3) Rapport à l'autonomie - Y a-t-il une tendance de l'histoire locale à l'autonomie ? Qu'est-ce qui permet de le dire ?	

A partir des réponses produites, le collectif pourra, au regard des typologies suivantes, mieux cerner la gouvernance du territoire au sein duquel il agit/ souhaite agir.

7.

Tableau de synthèse des typologies de territoire et questionnements stratégiques

Typologie des modèles Type de Gouvernance	Territoire Hiérarchique	Territoire Emboîté	Territoire Autonome	Territoire de type « Bottom up »
Place de la population	Aucune	Informée	Co-produit	Décide
Concertation	Pas de concertation	Concertation restreinte	Concertation élargie	Co-production[4] Co-appropriation
Prise de décision	Par l'institution responsable	Comité pilotage associant responsables techniques et politiques	Leader Charismatique	Co-décision (type Leader ou District Italien)
Animation / Facilitation • Par quelle structure ? • Par quelle personne ? • Sous l'autorité de qui ?	Aucune	Institutionnelle	Animation technico-administratif	Animation globale
Comment sont suivis et évalués les projets ?	Evaluation sanction	Evaluation ex-ante	Evaluation ex-post	Evaluation de l'ensemble du processus et des résultats
Degré d'autonomie de la stratégie d'acteur				
Attribution des compétences : Par la loi ou auto-saisine ?				
Capacité à engager des contrats, des conventions : Limitée ou large ?				
Tendance de l'histoire locale à l'autonomie ?				

4. Les gens élaborent leurs accords et leurs concertations tout en fabriquant la décision. Ils changent leurs positions tout en prenant les décisions par boucle de rétroaction.

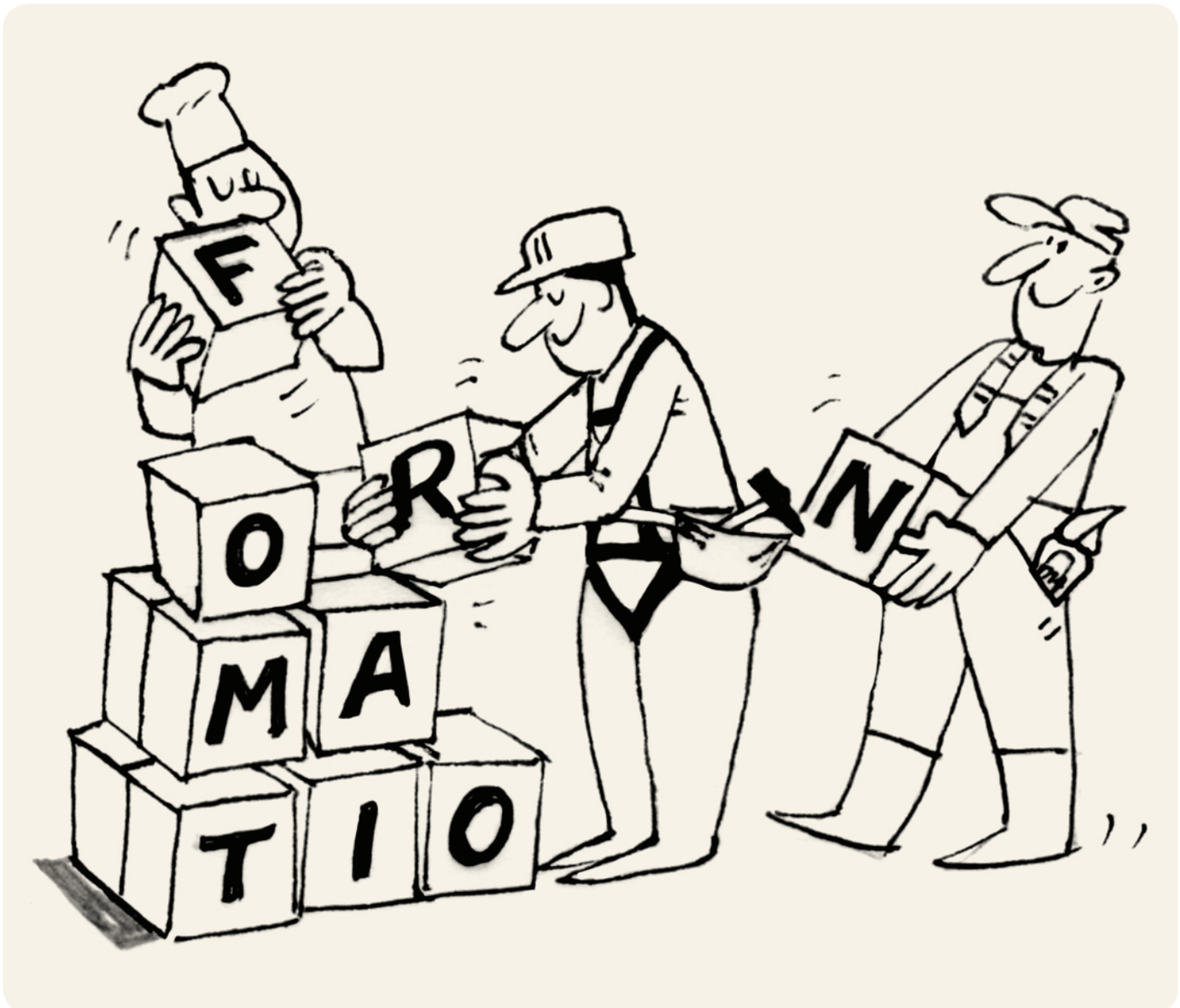
Chapitre 2 - Contribuer aux changements.

Nous avons identifié, au cours de nos démarches, deux leviers que possède une organisation de formation pour prendre part aux changements.

- D'une part son ingénierie de formation et sa capacité, à l'issue de sa veille, à traduire ces émergences auprès des responsables et en dispositifs de formation.
- D'autre part en développant ou participant à des coopérations sources de projets, de synergies, d'activités.

Les fiches présentées ci-après mobilisent ainsi davantage des démarches que des outils en tant que tels.

1) En développant une ingénierie de formation



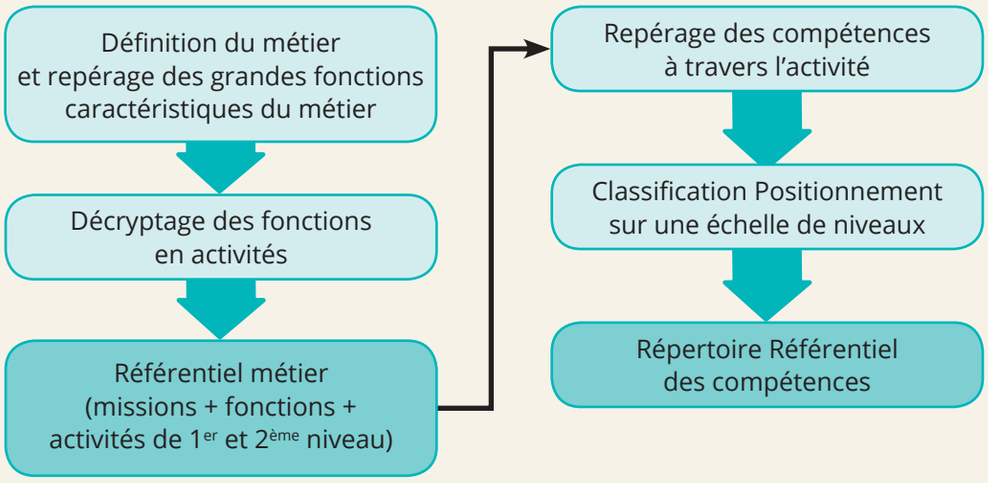
FICHE 8.

CONSTRUIRE UN RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS ET DE COMPÉTENCES

Cadre

Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par le collectif en charge du module « équithérapie », c'est-à-dire Salford City College, GSATRH et la MFR de Terrou pour la Fédération régionale Midi-Pyrénées.

Si l'on accepte que le travail d'ingénierie de formation passe par quatre étapes – l'analyse des besoins, la conception du dispositif de formation, la mise en œuvre et l'évaluation – cette fiche se situe dans la première étape de l'analyse du besoin de formation. Elle mobilise une méthode centrée sur les besoins de compétences des organisations, des compétences déduites de l'activité des professionnels.



Cette activité peut être observée au plus près du réel et/ou décrite par le professionnel lui-même.

Intention

Cette fiche propose des outils permettant d'écrire un référentiel de compétences à partir d'activités conduites par des professionnels pour une fonction ou un métier considéré comme émergent.

Mode d'emploi

Avant de s'engager dans un travail d'identification des compétences, il convient de :

- Nommer selon le cas la nouvelle fonction ou encore nouveau métier.
- Définir le rôle, la place et la responsabilité du professionnel dans cette nouvelle activité ou fonction ou métier ?
- Lister les activités ou tâches à accomplir par le professionnel, puis les classer entre « activités principales » décomposées en « activités secondaires » (référentiel d'activités)[5].

Ensuite, il sera possible de :

- Répertorier les compétences qui permettent de mener à bien ces activités (référentiel compétences) ?
- Identifier les composantes de ces compétences pour être en mesure de « penser » la formation. Ces composantes donnent à voir des ressources mobilisées par le professionnel en situation (ou à mobiliser par le futur professionnel) et donc des ressources que la formation devra permettre de développer.
- Définir les modalités qui permettront aux futurs candidats à la certification de faire la preuve de leurs capacités[6] ou compétences (référentiel de certification).

5. On peut utiliser indifféremment les vocables « activité » ou « tâche », mais il est important de savoir que l'activité désigne le travail réel et que la tâche désigne le travail prescrit.

6. La capacité est ici entendue comme un potentiel.

Proposition de grilles de travail :

Pour réaliser un premier répertoire de compétences à partir des activités observées ou exprimées par les professionnels, il est possible de procéder par la méthode du brainstorming.

• Pour réaliser un premier listing d'activités et de compétences

Intitulé de la nouvelle fonction ou nouveau métier :

Activités		**Compétences associées**
Quoi ?	Comment ?	

• Pour classer les activités et les compétences associées

Activités principales	**Activités secondaires**	**Compétences**

À ce moment du cheminement, il peut être possible d'identifier ce qui relève de compétences transversales.

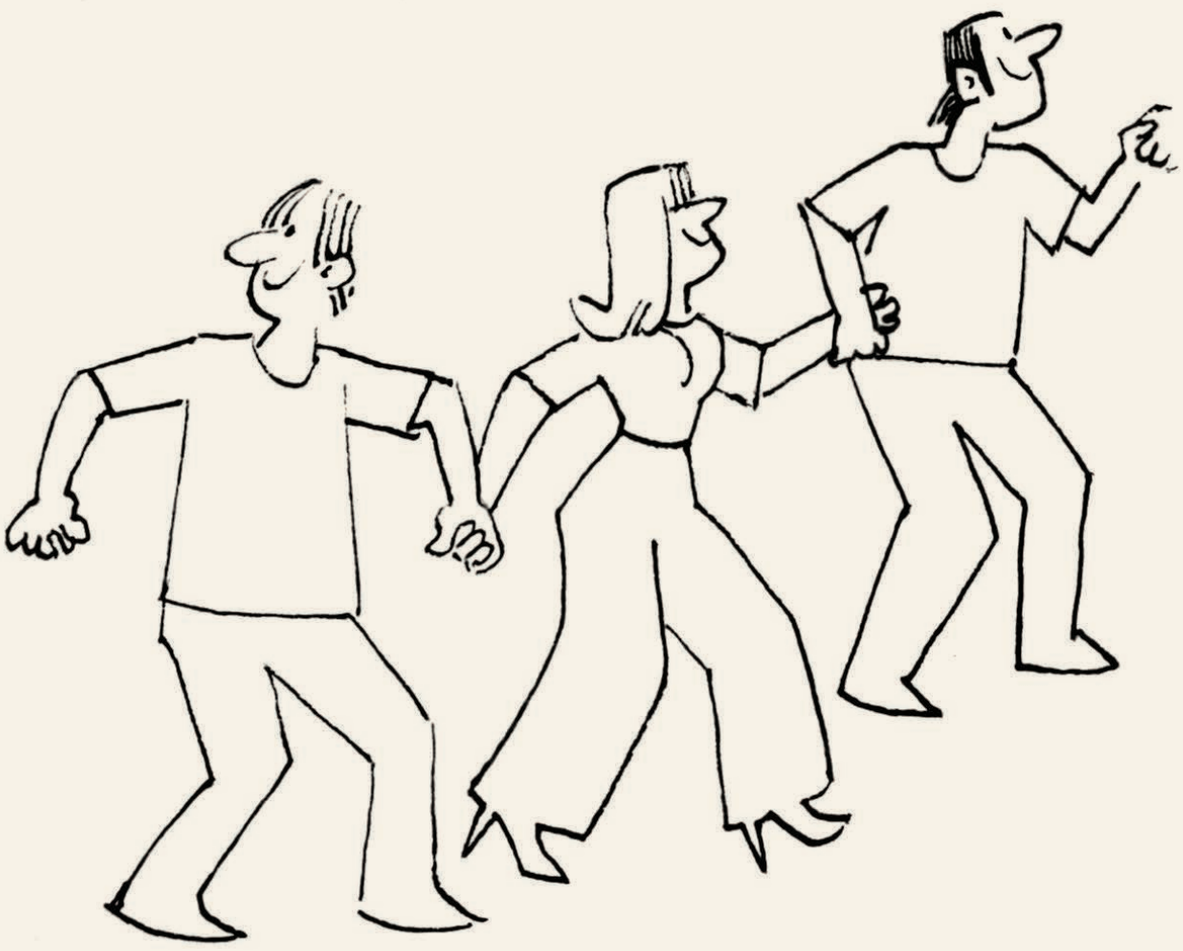
• Pour identifier les composantes de la compétence

Compétences	**Composantes de la compétence**			
	Habilités ou savoir-faire (savoir-faire tirés de l'expérience...)	**Savoirs** (techniques, méthodologiques, ...),	**Ressources réflexives** (Prise de recul et analyse de sa pratique, conduite d'un raisonnement, mobilisation des différentes ressources en situation...)	**Ressources socio-affectives :** relation à soi et aux autres

2) En développant une culture de la coopération

Dans une démarche de contribution aux changements, nous proposons ci-après des approches permettant de :

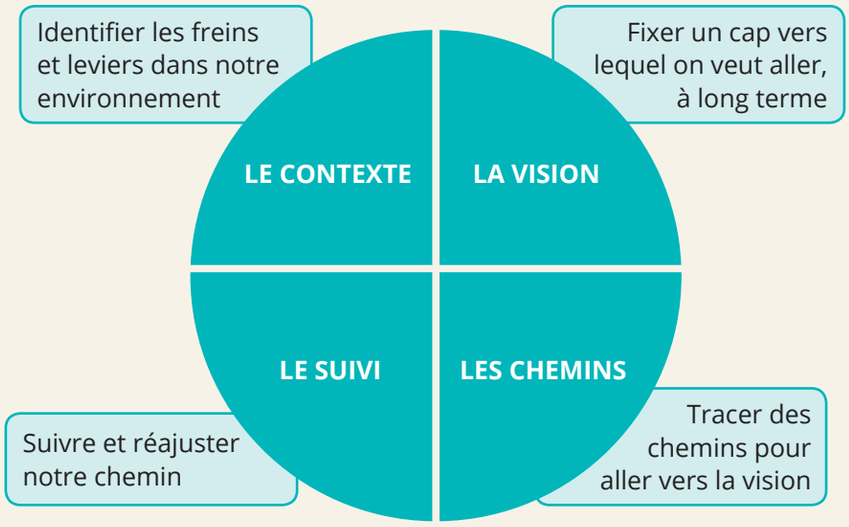
- Co-construire une vision d'un avenir commun
- Rechercher des partenaires autour d'un projet
- Travailler en réseau



FICHE 9.

CONSTRUIRE UNE VISION COLLECTIVE DU CHANGEMENT

Cadre
Des éléments de l'approche orientée changements ont été mobilisés dans la démarche collective du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.
Cette approche est développée par le F3e[7] notamment dans le guide **Agir pour le changement.**



Les temps possibles d'une approche orientée changement

Intention
Pour tout collectif impliqué dans des démarches de changement, il importe de clarifier une vision partagée. Définir cette vision, c'est **fixer un cap vers lequel on veut aller, à long terme**.
Amener un groupe à se projeter dans le futur, pour définir une **vision commune du changement souhaité** par les différents acteurs de ce groupe. Définir ensemble la situation idéale à laquelle ils aspirent et pour laquelle ils souhaitent unir leurs forces.

Mode d'emploi
La proposition présentée ci-après représente l'étape « vision » d'une approche qui se décline souvent en quatre temps qui prennent tout leur sens lorsqu'ils s'effectuent de façon collective.

Un atelier de travail sur la vision partagée peut se mettre en œuvre de multiples manières.

7. Créé en 1994, le F3e est un réseau associatif entièrement dédié à la qualité, en terme de méthode de travail, des actions de solidarité internationale ou de coopération décentralisée.
Composé d'une centaine d'ONG, collectivités territoriales et établissements de santé, il rassemble les acteurs majeurs du secteur du développement et de la coopération internationale en France. Les 3 « E » qui composent son acronyme font référence aux 3 axes majeurs de sa mission : Évaluer, Échanger et Éclairer.

9.

Proposition de déroulement d'un atelier

- Amorcer le travail collectif.

Exemple d'amorce

« Nous sommes en 2030. Le territoire de … s'est développé avec grand succès, grâce à l'action de ses acteurs.

- Comment voyez-vous le territoire ?
- Quelle est alors la situation des acteurs qui interviennent sur le territoire ?
- Comment décrire la situation générale des acteurs ? Qu'est-ce qui devrait être différent d'aujourd'hui ? »

En terme d'animation (en utilisant l'écriture automatique, le photolangage, le métaplan…), il est important de permettre à chacun des participants, des organisations mobilisées, de produire individuellement.

- Echanger, débattre d'ajustement et de lignes importantes et partagées.

- Formaliser la vision permettant de s'y référer collectivement.

4 IDÉES CLÉS POUR APPRÉHENDER « LE CHANGEMENT »

Idée 1 : Ce qu'on appelle **« le changement » est un processus, de nature complexe**. Le changement est une nouvelle situation, qui résulte d'une combinaison de différentes évolutions, petites ou grandes, dues à des interactions entre différents acteurs et facteurs (politiques, infrastructures).
Ces changements peuvent être soit éphémères, soit plus structurels. D'autres changements interviendront ensuite : c'est un processus en perpétuelle évolution.

Idée 2 : Le processus par lequel se produit **le changement est complexe, dans la mesure où il est le fruit d'interactions diverses. Il n'est pas linéaire et difficilement prévisible**.
Un changement est généralement le produit d'une combinaison de plusieurs facteurs : des acteurs qui interagissent, un contexte particulier à un moment donné… Le vote d'une loi, par exemple, peut être le fruit d'une combinaison de plusieurs facteurs : l'évolution progressive des mentalités d'une population, la prise de conscience d'un gouvernement, la volonté d'une personne charismatique qui porte l'idée, la conjoncture internationale qui facilite cette prise de conscience, etc.
La multiplicité de ces interactions fait qu'il est souvent difficile de les identifier toutes.

Idée 3 : **L'appréciation du changement est subjective**. Elle dépend de l'observateur, des lunettes avec lesquelles on regarde le changement et de l'échelle à laquelle on s'intéresse. Le regard porté sur le changement est conditionné par la culture, le vécu des individus (leurs histoires) et des groupes (organisations, institutions), par leurs contraintes et leurs attentes en termes de changement.
Dans un contexte donné, il y a toujours une diversité d'acteurs (individus, groupes d'individus, organisations, institutions…) qui interagissent. Chacun d'eux est porteur d'attentes et d'espoirs qui lui sont propres. Chacun d'eux peut alors avoir une perception du changement différente de celle des autres – tant sur la finalité visée que sur la manière d'y parvenir.
Chaque acteur peut avoir une perception différente du changement. Ces différences peuvent s'exprimer sur l'importance et la valeur du changement, son objet ou encore son échelle.

Idée 4 : Une action, un projet peut contribuer à un processus de changement. **La complexité du changement fait que l'on ne peut pas attribuer sa réalisation à un seul facteur** – pas plus à cette intervention qu'à un autre facteur. On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution de ces processus.

FICHE 10.

IDENTIFIER LES SYNERGIES DES ACTEURS

Cadre
Cette fiche est issue de la démarche d'exploration initiée par les collectifs français MFR (Union nationale et Fédération régionale Midi-Pyrénées) engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.
Elle mobilise les travaux réalisés par le projet COMETHE (Conception d'Outils et de Méthodes pour l'Écologie Industrielle) présentés dans l'article de Sabrina Brullot, Muriel Maillefert et Jérémie Joubert (Sabrina Brullot, 2014).

Intention
Cette fiche peut être mobilisée par une organisation de formation qui porte un projet et qui cherche à mobiliser des acteurs, des partenaires autour de celui-ci, dans une synergie.

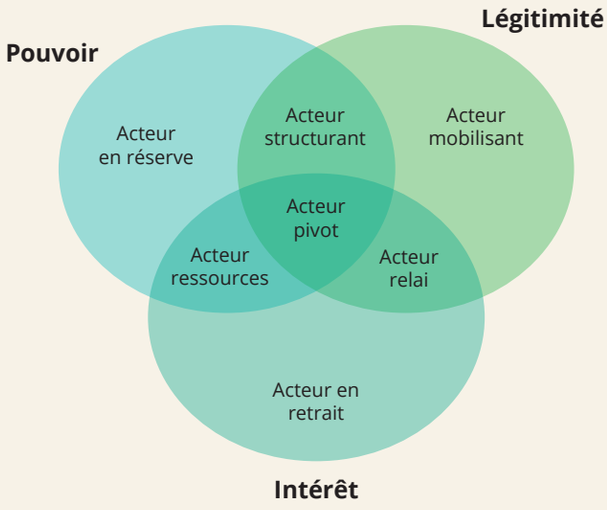
Mode d'emploi
A partir d'un repérage des acteurs et organisations potentiellement concernés par le projet, leurs activités et objectifs, la proposition suivante est de clarifier les liens qu'ils entretiennent avec le projet et entre eux. Cette identification peut se mener collectivement à partir des connaissances de chacun, de sources d'informations complémentaires ou d'entretiens.

Acteurs/ Organisations susceptibles d'être concernées par le projet (institution, entreprise, association…)	**D'une manière générale**		**Dans une perspective de projet**			
	Activité principale de ces organisations	Objectifs visés par ces organisations	Intérêt pour le projet	Légitimité en lien avec le projet	Pouvoir d'agir en lien avec le projet (politique, financements, …)	Relation aux autres acteurs

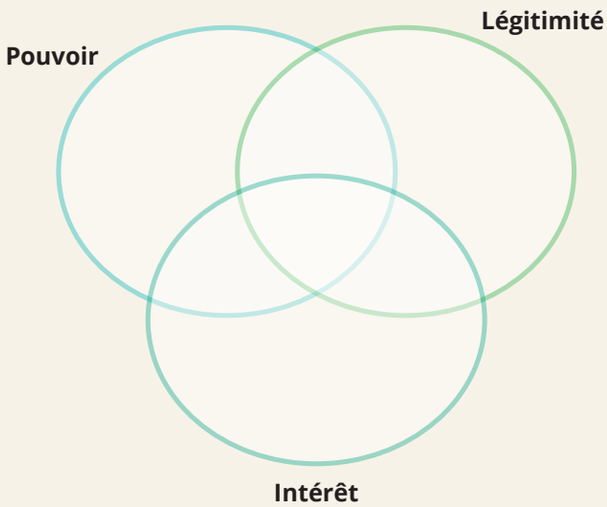
10.

Recommandations

Pour faciliter l'analyse de ce recueil et élaborer un plan d'action, la typologie suivante peut être mobilisée.



Typologie



Modèle à compléter

FICHE 11.

FAIRE RÉSEAU ET CAPITALISER LES BONNES PRATIQUES

Cadre
Cette fiche reprend la démarche mobilisée par l'association SCF et le réseau FARI engagés dans le cadre du partenariat stratégique : préparer les métiers de demain en milieu rural.

Intention
La réalité complexe, les anticipations difficiles invitent chacun à construire des réponses avec d'autres, en collaboration, en partenariat parfois, en réseau très souvent. C'est pourquoi, à partir de l'approche des partenaires italiens, il a semblé pertinent de mettre en évidence le processus de travail en réseau**.**

Étapes de l'approche réseau
L'adoption d'une « approche intégrée » consiste à connecter différentes actions d'acteurs différents et à les articuler, les faire connaître, les faire interagir et les enrichir. Cette démarche contribue à ce que l'ensemble des compétences et des ressources de chaque partie prenante améliore l'action/la production au niveau local, en proposant des perspectives de développement nouvelles et novatrices.

La « connexion », c'est-à-dire la constitution du réseau, nécessite :

1. D'établir une « cartographie » du territoire qui signifie l'identification de tous les interlocuteurs potentiels qui souhaitent participer à un processus de développement ainsi que de toutes les ressources potentielles (productives, culturelles, etc.) pouvant être activées au niveau local ;	Les fiches présentées pour identifier et analyser les changements, celles sur la gouvernance et l'autonomie des acteurs mais également celle sur les synergies constituent, à ce titre, une base intéressante.
2. De contacter les parties prenantes identifiées et d'organiser une rencontre ou un moment partagé ;	La fiche sur la vision partagée peut être mobilisée dans ce cadre.
3. D'identifier la nature des échanges entre les acteurs concernés : échanges réciproques ; échange de droits d'émission (expression des contraintes dans le domaine juridique), échanges d'intérêts, échanges de valeurs, qui conduisent au partage de facteurs éthiques (solidarité, égalité, liberté, etc.) ;	
4. De partager les actions à réaliser pour la poursuite d'un objectif commun, en cohérence avec le type/la nature des échanges ;	
5. De partager les principales étapes du processus de développement ainsi que les outils à adopter pour atteindre l'objectif ;	
6. De définir la modalité d'analyse et de suivi de l'initiative et de l'évaluer de manière participative lors de la mise en œuvre, en impliquant de ce fait les mêmes parties prenantes non seulement tout au long des phases de planification et de traitement, mais également lors de l'évaluation du résultat (production et rendement).	À ce titre, les travaux menés au cours de ce partenariat sur le suivi-évaluation orienté changement peuvent constituer une base de travail à mobiliser.

11.

Recommandations
Un réseau est par définition maillé et mouvant. Les étapes présentées ci-dessus constituent les phases de création d'un réseau. Cependant, celui-ci s'entretient et s'enrichit en continu par un processus en capillarité.
Dans ce cadre, la collecte et le partage des « bonnes pratiques » constituent des moyens de mobilisation et de diffusion d'actions collectives innovantes.

Une grille de collecte des « bonnes pratiques » pour capitaliser et diffuser les changements au sein du réseau

CADRE des BONNES PRATIQUES et ÉVALUATION DES BESOINS sur les territoires ruraux PARTIE I Section I –Données d'enregistrement du projet / service / cours de formation	
Intitulé	
Zone territoriale d'intervention	
Budget	
Source de financement	
Durée	
Coordination de l'organisation	
Personne à contacter	
Organismes partenaires	
Personne à contacter pour remplir la fiche	
Documents à consigner / joindre	
Section II - Description du projet / service / cours de formation	
Identification des questions auxquelles le projet / service / cours de formation cherche à répondre	
Objectifs du projet / service / cours de formation	
Description succincte du projet / service / cours de formation	
Opérateurs concernés (nombre et type)	
Personnes bénéficiaires (nombre et type, sexe et âge)	
Canaux / outils de promotion et de diffusion	

Section III – Activités Dans le cas d'un cours de formation, merci de préciser : stage, cours, cours dans des laboratoires, entreprise de formation (le cas échéant), etc.		
Actions	Actions spécifiques	Indicateurs de résultats

Section IV – Facteurs de réussite et questions cruciales	
Facteur de réussite	
Questions cruciales	
Section V – Impact de l'activité	
Impact des mesures sur les besoins des bénéficiaires décelés au préalable	
Actions positives d'un projet / service / cours de formation supplémentaire de contagion (transférabilité)	
Stabilisation / consolidation des services proposés, déjà existants ou potentiels	

Dans la seconde partie du modèle de collecte, nous avons également demandé au groupe associatif de contribuer à l'identification des activités/services/cours de formation pouvant être développés pour l'innovation du système rural du territoire.

PARTIE II **Merci de bien vouloir également contribuer à l'identification des activités / services / cours de formation pouvant être développés pour l'innovation du système rural de votre territoire**	
Entité	
Secteur/contexte de référence	
Besoins/exigences du secteur	
Profils professionnels à développer pour répondre aux besoins	
Type d'activités à favoriser pour relancer le développement	

CONCLUSION

Le collectif de travail européen a mené des investigations sur des secteurs et des échelles variés, dans des contextes nationaux et locaux spécifiques. Au-delà des hypothèses d'observation de départ : les parcours, le secteur, le territoire, des éléments structurants de démarches émergent pour l'organisation de formation, actrice de la vie locale.

La collecte de données, les caractéristiques statistiques d'un territoire, d'un secteur, d'un métier nous livrent des connaissances nécessaires à une objectivation des perceptions d'une situation. Elle sert à partager une lecture de la situation, à construire des analyses collectives de celle-ci.

Cependant, toutes réalités étant complexes, l'approche par les chiffres ne conduit pas à « capter ce qui bouge ».

Dans cette visée, il semble bien que le niveau d'investigation à privilégier soit celui de l'action, du terrain. En effet, c'est bien à partir de ce qui est déjà là, des activités qui changent grâce à la volonté des acteurs ou à cause d'évolutions plus globales que cette perception du « demain » peut se jouer.

Ainsi, cette exploration méthodologique nous invite à écouter, rencontrer, observer, percevoir et sentir, à travers les activités et les intentions des individus, des entreprises, des responsables locaux, de l'organisation de formation, les possibles de demain.

Une invitation collective où chacun a un rôle à jouer pour mobiliser une veille partagée, une vision et des contributions coopératives aux changements.

Les enjeux demeurent pour les personnes à accompagner vers ce « demain ». Aujourd'hui, que pouvons-nous entrevoir des futurs métiers exercés dans les territoires ruraux ?

Ils seront certainement impactés par les grands enjeux et transitions que connaît notre monde : numérique, énergétique, scientifique, environnemental, alimentaire…

Ils seront conditionnés par les fonctions assignées, choisies ou assumées par les territoires ruraux dans la société.

Peut-être se situeront-ils aussi dans des tendances de recomposition, d'hybridation des métiers tels que nous les connaissons aujourd'hui ?

Cela nous invite à considérer que *Demain ne sera pas comme hier, il sera nouveau et il dépendra de nous, il est moins à découvrir qu'à inventer* - ***Gaston Berger***

LES QUESTIONS QUE CELA RENVOIE À L'ORGANISATION DE FORMATION

IDENTIFIER/ANALYSER LES CHANGEMENTS

- Quelle ouverture de l'organisation de formation ?
- Quel accueil ? ... des personnes, des projets, des idées portées par :
  - Les professionnels,
  - Les collectifs d'actions,
  - Les acteurs locaux,
  - Les personnes en formation.
- Quelle écoute mobilisons-nous ? Quelle veille partagée ? Sur quels sujets ?
- Quelles expériences nous inspirent ?
- Quelles idées anciennes et nouvelles à réinvestir ?
- Quelles intuitions individuelles et collectives ?

CONTRIBUER AUX CHANGEMENTS

- En développant quelles ingénieries ?
  - Avec quelles compétences ?
- En participant à quels espaces de coopérations ?
  - Avec qui ?
  - Dans quelle vision ?
- En mobilisant quels espaces et temps de rencontres et de coopération interne et externe ?
  - Avec quelles compétences ?
- En participant à la formation de quel citoyen acteur ?

BIBLIOGRAPHIE

(OET), O. E. (2012, 25 février). « Scolarité, le pragmatisme des élèves ruraux », article résumant les enseignements issus des enquêtes réalisées par l'Observatoire Education et Territoires (OET). Le Monde.

All A. Loving G. Crane L. (1999). Animals, Horseback Riding and Implications for Rehabilitation Therapy. Journal of Rehabilitation, 65 (3): 49-87.

APECITA. (Edition 2012). « L'emploi par domaines d'activité, Chiffres et débouchés ».

Arnaud Duprayn Céline Gasquet. (2004, Juillet). « L'empreinte du contexte régional sur l'insertion professionnelle des jeunes ». Formation Emploi n°87 .

B., L. F.-M.-P. (2004). « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?». 4e journées de la proximité.

Barclay H. (1980). The Role of the Horse in Man's Culture. London: JA Allen.

Beaujolin-Bellet R. (2008). « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations », . 19e Congrès AGRH.

Behar D. (2000). Les nouveaux territoires de l'action publique. Dans D. Pagés - N. Pélissier Dir, Territoires sous influence. Paris: L'Harmattan.

Bernard Bier, O. G. (2010). « Vivre et faire vivre son territoire, initiatives jeunesse et dynamiques de territoire » .

Bernard Kayser. (1989). « La renaissance rurale, sociologie des campagnes du monde occidental ». Paris: Armand Colin.

Bertaux, D. (. (2010). L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie. Paris: Armand Colin.

Bertrand Hervieu, F. P. (Oct-déc 2012,). « Les nouveaux paysans » . Le Monde Hors série.

Bories-Azeau Isabelle - Loubes Anne. (2013). Territoire prescit, territoire construit : quels rôles pour un Etat stratège ?

Boudessoul Gérard, Y. G. (2012, Décembre.). « Les risques sociaux du décrochage : vers une politique territoriale de prévention ». Bref du Céreq n° 304.

British Equestrian Trade Association. (2006). 'National Equestrian Survey', Swift research, UK (pp.1-5). UK.

British Horse Industry Confederation. (s.d.). British Horse Industry Confederation. Récupéré sur http://www.bhic.co.uk/?page_id=19

Burgon H. (2014). Equine Assisted Therapy and Learning with At Risk Young People. Pelgrave Mcmillan Hampshire.

Cahen, P. (2010.). Signaux faibles mode d'emploi – Déceler les tendances, anticiper les ruptures, Eyrolles, Editions d'Organisation,.

Caisse des Dépôts et Consignation. (2013, Janvier). « Politiques de développement territorial intégré : les circuits courts ». Etude conduite en en partenariat avec l'OCDE.

CESE. (2010, Septembre 29). « L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française » . Avis adopté au cours de la séance.

COSVIR, G. d.–M. (2010). La Multifunzionalità nelle aziende agricole condotte da giovani agricoltori,. Récupéré sur Nazionale, Rete Rurale: www.reterurale.it

CREDOC. (2012, Décembre). « Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain ? ». Cahiers du CREDOC .

DATAR. (2012). « Typologie des campagnes françaises et des espaces à enjeux spécifiques (littoral, montagne et DOM) » - Synthèse.

DATAR Programme prospectif. (2010 et suivantes). Territoires 2040, Aménager le changement. Paris.

Deloitte. (2009). 'The Economic Impact of British Racing' (pp.1-48). British Horse Racing Authority.

DG AGRI. (2016). Récupéré sur http://ec.europa.eu: http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/countries/lt/mte-rep-lt-summary_en.pdf

DG AGRI REPORT. (2011). Rural Devlopment in the european union statistical and economical information.

Douglas Hofstadter. (2000). Gödel, Escher, Bach, Les brins d'une guirlande éternelle. Paris: Dunod.

Dumont G-F. (2012). Diagnostic et gouvernance des territoires ; concepts, méthode, application,. Armand Collin.

Edgar Morin. (2003). Éduquer pour l'ère planétaire,. Balland.

Equestrian statics. (s.d.). Récupéré sur http://www.bhs.org.uk/our-charity/press-centre/equestrian-statistics

European Region World Confédération for physical Therapy. (s.d.). European Region World Confédération for physical Therapy, . Récupéré sur http://www.physio-europe.org

Frederic Lainé, A. V. (avril 2014). Prospective des métiers et des qualifications: quelle démarche suivre à l'échelon régional. Commissariat Général à la Startégie et à la Prospective, CEREQ.

Giaré, F. (s.d.). L'AGRICOLTURA SOCIALE IN ITALIA. OPPORTUNITÀ E SFIDE PER IL PROSSIMO PERIODO DI PROGRAMMAZIONE, . Récupéré sur Forum Agricoltura Sociale: http://www.forumagricolturasociale.it/news/lagricoltura-sociale-in-italia-opportunita-e-sfide-per-il-prossimo-periodo-di-programmazione/

Henke C., S. R. (2008). Multifunzionalità in Agricoltura: sviluppi teorici ed evidenze empiriche. Rivista di Economia Agraria LXIII (1).

Hugues Dionne. (1998.). La formation et le développement local : quelques pistes d'examen de la situation québécoise, . Dans J.-M. P. Jean-Noël Demol, Alternance, développement personnel et local,. Paris : L'Harmattan .

Institut Nationale de Recherche en Agronomie. (2008, Juillet). « Prospective, Les nouvelles ruralités en France à l'horizon 2030 » -. Rapport du groupe de travail "Nouvelles ruralités".

J.J Arrighi. (2004, Juillet). « Les jeunes dans l'espace rural : une entrée précoce sur le marché du travail ou une migration probable ». Formation-Emploi n°87.

Jean Brot- Hubert Gérardin. (2012,). L'Etat, acteur du développement,. Editions Karthala.

Jean Luc Ferrand. (2010). L'ingénierie de formation territorial, entre politique et démarches de proximité. Education Permanente n°185; Développement des territoires et formation (2).

Jouvenot C.- Parlier M. (2011). « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale »,. 22ème Congrès AGRH.

Katzenbach Jon R. - Douglas K. Smith. (2003). The Wisdom of Teams. New York: HarperCollins.

Klontz B. -Bivens A. - Leinart D.- Klontz T. (2007). «The Effectiveness of Equine-Assisted Experiential Therapy; Results of an open clinical trial. Society and animals, 15:257-267. Results of an open clinical trial. Society and animals, 15:257-267.

L'Aube, E. d. (2012). « Nouveau Portrait de la France, la société des modes de vie ».

LITHUANIAN LABOUR OFFICE. (2016). Récupéré sur http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2014.pdf: http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2014.pdf

Lithuanian ministry of agriculture. (2016). lithuanian ministry of agriculture. Récupéré sur lithuanian ministry of agriculture: www.zum.lt

LITHUANIAN MINISTRY OF AGRICULTURE. (2016). LITHUANIAN MINISTRY OF AGRICULTURE,. Récupéré sur http://zum.lrv.lt: http://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/kaimo-pletra/lietuvos-kaimo-pletros-2014-2020-m-programa/programa-2

LITHUANIAN MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE. (2016). LITHUANIAN MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE,. Récupéré sur www.smm.lt : www.smm.lt

LITHUANIAN MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE. (2016). LITHUANIAN MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE, . Récupéré sur http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema : http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema

LITHUANIAN REGIONAL REASERCH INSTITUTE. (2012). ANALYSIS OF AGRICULTURAL WORKFORCE. Récupéré sur www.lrti.lt : www.lrti.lt

M. Blanc, C. L. (1996, Juillet). « Mobilité et marchés du travail ruraux : une approche en termes de segmentation » . Revue d'Economie Régionale et Urbaine n°2.

MacKinnon J.- Noh S.- Laliberte J.-Allan D. (1995). Therapeutic Horseback Riding; A review of the Literature. . Physical and Occupational Therapy in Paediatrics, 15 (1): 1-15.

Mendez A - Mercier D. (2006). « Compétences-clés des territoires : Le rôle des relations interorganisationnelles ». Revue française de Gestion, pp. N° 164, pp. 253-275.

Michèle Descolonges. (1996). Qu'est-ce qu'un métier ? Paris: PUF, Sociologie d'aujourd'hui.

Mutualité Sociale Agricole. (2012, 11 et 12 octobre). « L'entrée dans la vie active, la MSA avec les 16-30 ans ». Rapport de la journée nationale MSA. Troyes.

ODIS. (2013). « L'état social de la France et de ses régions, les leviers de la cohésion sociale et de la performance durable » - La documentation française - .

Osborn A.F. (1963). Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving (Third Revised Edition). New York: Charles Scribner's Sons.

Patrice Caro, V. R. (2004, Juillet). « Insertion des jeunes et territoire », introduction au dossier « Ces territoires qui façonnent l'insertion ». Formation-Emploi n°87 .

Philippe Zarifian. (2001). Le modèle de la compétence. Paris: Collection Entreprise et Carrière, Editions Liaisons.

René Caspar. (2009). « Revenir au territoire, un enjeu pour le développement ». Les Cahiers de Sol et Civilisation n°2.

Renée Nicoux, G. B. (2013, Janvier.). Rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur « l'avenir des Campagnes ».

Réseau Rural Français. (2012, Février). « Accueil et maintien de populations en milieu rural : le Réseau Rural Français enrichit les politiques des territoires ruraux ». Dossier de presse.

Rey-Valette Chia -Mathé Michel. (2014). Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. géographie Economie Société, Ed. Lavoisier.

Ride-ability. (s.d.). ride-ability. Récupéré sur http://ride-ability.org.uk/hippotherapy

RIDING FOR THE DISABLED ASSOCIATION. (s.d.). RIDING FOR THE DISABLED ASSOCIATION, . Récupéré sur http://www.rda.org.uk/assets/RDA_Impact-Report_2015.pdf

Sabrina Brullot, M. M. (2014, Février mis en ligne le 04 février). « Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale », Vol. 5, n°1. Développement durable et territoires [En ligne].

Sol et Civilisation. (2010, décembre). « Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences » -.

Spence Muneera U. (2006). «Graphic Design: Collaborative Processes = Understanding Self and Others.» (lecture) Art 325: Collaborative Processes. . Fairbanks Hall, Oregon State University, Corvallis, Oregon. .

Strauss I. (2008). Hippotherapy , physiotherapy and on horseback. Thieme Verlag .

Thierry Berthet, S. D. (2010, Janvier-mars). « La place des dynamiques territoriales dans la régulation de l'orientation scolaire » . Formation-Emploi n° 109 .

UNEP. (s.d.). "Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world». Récupéré sur http://www.unep.org/PDF/UNEPGreenjobs_report08.pdf

Yvette Grelet. (2004, Juillet). « La reproduction sociale s'inscrit dans le territoire » . Formation-Emploi n°87 .

Yvette Grelet, C. V. (2011, Septembre). « La course d'orientation des jeunes ruraux ». Bref du Céreq n°292.

Erasmus+

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.
Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Document distribué dans le cadre de la 1ère Université Itinérante des Territoires Ruraux les 6 et 7 juillet 2016 à Figeac (46).

Imp. des MFR - 78780 MAURECOURT - 01 39 74 76 49 - © UNMFREO - juin 2016

ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJOS PROGRAMOS „LEADER" IR ŽEMDIRBIŲ MOKYMO METODIKOS CENTRAS
SALFORD CITY COLLEGE
G.S.A.T.R.H. Greek Scientific Association of Therapeutic Riding and Hippotherapy
SCUOLA CENTRALE FORMAZIONE
MFR
F3E Evaluer • Echanger • Eclairer
ifocap FORMATIONS DES ACTEURS DU MONDE AGRICOLE ET RURAL
sol et civilisation