



UNE APPROCHE RAISONNÉE ET PRAGMATIQUE DU PARTENARIAT

Bâtir un partenariat de développement est une opération complexe et parfois difficile. En termes d'intelligence collective, les fruits se révèlent prometteurs.

Les membres du partenariat de développement (PDD), Kaléinove (1), conduit par Vivéa (2) ont choisi de mener une capitalisation dès la fin de la première phase d'action. Cette volonté, affichée très en amont, a permis de tirer les enseignements issus du processus collectif d'expérimentation, la capitalisation devenant un véritable outil de pilotage du partenariat. Dans ce cadre, des monographies réalisées auprès des partenaires ont mis en évidence des conditions et des facteurs favorables à l'animation d'une dynamique collective « apprenante et agissante ».

La construction d'un partenariat pertinent

Le PDD Kaléinove est né d'une construction structurée sur plusieurs étages, dont l'élaboration de chacun réclamant du temps, des moyens, a été possible grâce à l'action 1 du programme Equal. Le premier étage concerne le repérage des partenaires pour préfigurer ce que pourrait être le PDD « idéal ». Cette identification des partenaires s'est basée sur l'intérêt supposé et les expériences acquises des structures en lien avec la thématique : concevoir de nouvelles formes de formation pour des agriculteurs fragilisés. Ce repérage a été doublé d'une seconde « exigence » : tenter de réunir des structures diverses reflétant le paysage associatif et institutionnel de la formation continue en agriculture, cela afin d'équilibrer les terrains d'expérimentation dans leurs particularités. Des organisations ressources ou expertes et des organismes de formation ont complété ce partenariat pour donner corps à une plate-forme des compétences.

Un deuxième étage, évident mais déterminant sur des projets innovants, concerne la validation de la thématique et l'assurance du soutien politique de Vivéa, la structure porteuse, à son mandant, la délégation Sud-Est. L'innovation sociale encouragée par le programme crée des interrogations, des incertitudes parmi les acteurs sollicités. Le calage de la thématique, sans pour autant avoir des visions claires en termes d'actions, requiert du temps et une prise de risque qui doivent être soutenus d'abord par le porteur du projet.

Enfin un dernier étage s'intéresse à la définition collective de la problématique. Kaléinove a développé une démarche originale

(1) Projet qui s'intitule « Prendre en compte les risques d'exclusion des agriculteurs pour concevoir de nouvelles formes de formation »

(2) Vivéa, fonds pour la formation des entrepreneurs du vivant, a adopté cette année un plan stratégique triennal dans lequel il s'engage à veiller au développement de formations innovantes. Le programme Equal-Kaléinove, porté par Vivéa Sud-Est, répond à cet objectif. Démarche d'expérimentation basée sur la coopération de chercheurs et d'acteurs d'organismes de formation ou de développement, il a, dans un premier temps, donné lieu à une étude sur les processus de fragilisation en agriculture et sur le rapport des exploitants concernés à la formation.

mariant des temps individuels avec les partenaires, qui préparent des temps collectifs pour construire ensemble la problématique.

L'émergence d'une intelligence collective

S'intéresser à un public fragilisé pour concevoir de nouvelles actions de formation, en adaptant le dispositif de formation continue au plus grand nombre, est déterminant pour la vitalité du milieu agricole. Cette question nouvelle pour les partenaires réunis dans le PDD a généré un apprentissage collectif centré sur l'écoute de la personne, la prise en compte des trajectoires de vie des bénéficiaires,... Les séminaires de formation animés par une diversité d'intervenants ont permis de décaler les regards pour une mise à plat des pratiques individuelles et de construire collectivement une vision partagée de la formation assise sur un socle de valeurs et une culture commune. Ce savoir, construit collectivement et confronté au terrain d'expérimentation, a évolué en intelligence collective. Les partenaires de Kaléinove produisent ensemble cette intelligence leur permettant de s'adapter individuellement au contexte territorial. Kaléinove pourra évoluer en une cellule de veille capable de capter des signes annonciateurs de changements et d'adopter des logiques d'actions de formation pertinentes pour les territoires.

L'innovation sociale proposée par Equal est un levier intéressant à terme pour l'évolution des représentations, mais il n'en reste pas moins qu'elle génère des résistances et des tensions à dépasser, au risque de bloquer l'action non dans l'expérimentation mais dans la « dissémination ». Aussi, le positionnement stratégique du PDD Kaléinove vis-à-vis de son environnement est fondamental à la durabilité et au transfert du projet. Communiquer, argumenter, en prenant en compte les logiques des interlocuteurs et en tentant de proposer la démarche la plus adaptée possible à leurs propres orientations, est un facteur de succès. Pour élaborer une véritable stratégie de positionnement, il est nécessaire de discerner différentes échelles d'approches :

- le PDD Kaléinove dans des environnements professionnels régionaux, nationaux, et transnationaux,
- les individus représentant les structures partenaires du PDD dans leur organisation propre,
- les structures partenaires du PDD dans leur environnement local,
- les responsables élus professionnels mobilisés dans leur environnement politique professionnel.

À chacune de ces échelles d'approche correspond un contexte à analyser et des logiques d'acteurs différentes ; l'étude transversale de ces approches contribuera à construire un dispositif cohérent.

Valérie Binder

Consultante, associée au projet Kaléinove