



**Master Ingénierie de la Formation et des Systèmes d'Emplois  
Université des Sciences Sociales UT 1  
Toulouse**

**LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES  
AU SERVICE DE LA DURABILITÉ  
D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT RURAL**

**Dossier du Module de Base UE 5 : Gestion des Ressources Humaines**

(Responsables : Mme Frédérique Allard, Maître de Conférences UT1, Mme Anne-Marie Ricard, Mr Jérôme Marchesi, DRH Caisse d'Épargne)

**Nathalie Colmet-Daage**

Année 2004 – 2005

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	p 3
<b>Première partie : Le contexte du projet et la problématique à résoudre</b>	
1 Le contexte du projet	p 4
2 Les différents scénarios envisageables à l'issue du projet	p 5
<b>Deuxième partie : La gestion prévisionnelle des compétences : définition, démarche</b>	
1 Définition de la Gestion des Ressources Humaines	p 6
2 Définition et objectif de la gestion prévisionnelle des compétences	p 7
3 La démarche de gestion prévisionnelle des compétences	p 7
<b>Troisième partie : Les écarts de compétences prévisible pour l'équipe de Cameta</b>	
1 Identification des compétences requises par l'équipe au temps t, soit pendant le déroulement du projet.	p 8
1.1 Élaboration du référentiel professionnel et du référentiel de compétences des techniciens au moment t.	p 8
1.2 Élaboration du référentiel professionnel et du référentiel de compétences de la coordination au moment t.	p 9
2 Élaboration de scénarios d'avenir du volet formation du projet et discussion d'un choix stratégique.	p 11
2.1 Le contexte de l'agriculture familiale au Brésil	p 11
2.2 Le choix stratégique du scénario tendanciel	p 12
3 Les nouvelles compétences requises par l'équipe au temps t+n, soit à l'arrêt des financements du projet	p 12
3.1 Pour l'équipe opérationnelle des techniciens	p 13
3.2 Pour la coordination	p 14
4 Les écarts prévisibles entre les compétences requises au temps t et t+n	p 15
5 Propositions de traitements envisagés	p 18
5.1 La formation	p 18
5.2 Le recrutement	p 19
5.3 La mobilité	p 19
5.4 L'organisation	p 21
<b>Conclusion</b>	<b>p 21</b>
Bibliographie et liste de sigle	p 22
Annexe : Fiche de projet de Cameta	

## **Introduction**

Ce dossier a pour objectif de discuter l'amélioration de la durabilité des projets de développement en effectuant nos démarches à partir des concepts de la gestion prévisionnelle des compétences.

Il s'agit d'une part de mieux s'appropriier ces notions de gestion des compétences et d'autre part d'utiliser et valoriser cette démarche pour mieux garantir la viabilité des structures mises en place lors du déroulement des projets de développement à l'international.

Pour cela, nous définirons dans un premier temps la problématique de la durabilité d'un projet de développement en prenant l'exemple concret d'un dispositif de formation conçu lors d'un projet de développement rural en Amazonie Brésilienne.

Dans un second temps, nous tenterons de définir et expliquer quelles sont les objectifs et les stratégies de la gestion anticipée des compétences et en quoi elle peut constituer un des éléments de réponse à notre problématique.

Enfin, nous appliquerons nos réflexions de façon pratique en élaborant les référentiels des activités professionnelles et de compétences de cette action de formation pendant et après le projet et mettront ainsi en évidence la nécessaire évolution de ces compétences pour assurer la viabilité des actions de formation du projet. Nous pourrions alors discuter les différentes propositions de gestion des ressources humaines permettant d'accompagner ces évolutions.

## **Première partie : Le contexte du projet et la problématique à résoudre**

### **1 Le contexte du projet**

Sollicité par une organisation non gouvernementale brésilienne, constatant qu'une grande partie de la population des favelas de la ville de Belém (État du Para au Brésil) avec lesquelles elle travaillait, était composée de familles ou d'individus migrants ruraux, originaires de régions de production familiale qui avaient migré de leur zone rurale car leurs systèmes de production ne leur permettaient plus de pouvoir envisager un développement durable sur leurs terres, une organisation non gouvernementale française a mis en place un projet de développement rural pour cette région.

Ce projet a été financé par l'Union Européenne et a pour objectif de lutter contre l'appauvrissement des petits agriculteurs et l'exode rural en proposant à la population des alternatives techniques et organisationnelles lui permettant d'améliorer ses conditions de vie tout en préservant l'environnement.

Ce projet a plusieurs composantes : formation-conseil des agriculteurs, éducation des jeunes, formation des femmes à la santé préventive, appui à la commercialisation, renforcement des organisations paysannes.

Nous nous intéresserons dans ce dossier uniquement au volet formation-conseil aux agriculteurs.

Ce volet du projet avait pour objectif d'améliorer les performances de l'agriculture familiale en offrant aux agriculteurs une véritable formation professionnelle agricole et en testant avec eux des techniques agricoles adaptées à la région. Il visait aussi à faire évoluer la conception de la vulgarisation et de l'assistance technique, encore imprégnée de paternalisme et de mépris de l'agriculteur, en modifiant les relations technicien/agriculteurs et en remplaçant la diffusion de paquets techniques par la formation professionnelle et la recherche-développement.

Une formation théorique et pratique des agriculteurs, abordant tous les composants du système de production et analysant les façons d'améliorer et de diversifier la production tout en veillant à la reproduction des ressources naturelles, était réalisée pendant 18 mois à raison de 2 jours par mois et comprenait la mise en place de parcelles expérimentales ou démonstratives accompagnées par les techniciens et les groupes de 25 agriculteurs.

L'équipe de ressources humaines assurant cette activité de formation était composée d'une coordinatrice agronome expatriée, d'une équipe locale de quatre techniciens agricoles et de deux chauffeurs de bateaux. La coordination générale du projet était assurée par un chef de projet expatrié et un agent administratif.

Le projet a eu une durée de quatre années.

A la fin de ce projet en 2003, une évaluation externe réalisée à la demande du principal financeur, l'Union Européenne, donnait comme point fort l'atteinte des résultats prévus dans le projet sur les différents volets et domaines d'activité et en particulier dans le domaine de la formation conseil aux agriculteurs :

1200 producteurs ont été formés en 4 ans, 700 expérimentations mises en place, 88% des producteurs ont introduit une innovation, 50% ont diversifié leurs productions.

En revanche, l'évaluation pointait comme grande faiblesse de ce projet la durabilité du volet formation-conseil aux agriculteurs et donc la viabilité des dispositifs et des structures mises en place.

## **2 La problématique de durabilité des projets de développement**

La durabilité peut se définir comme la capacité d'un projet à générer des effets à long terme. Elle peut se mesurer par la viabilité des dispositifs et structures mises en place, c'est à dire leur capacité à devenir autonome et à s'autofinancer.

Comme nous l'avons précisé en introduction, ce problème de durabilité du projet n'est pas inédit. Il est le problème principal de la plupart des projets de développement et il apparaît intéressant de se demander quelles en sont les raisons.

La coopération internationale (APD Aide Publique au Développement) est apparue dès la fin de la colonisation. Elle a consisté jusque dans les années 80 en un système d'appuis aux gouvernements et de financements des structures publiques. Les effets et résultats étaient cependant difficilement mesurables et évaluables puisqu'ils n'étaient pas clairement identifiés dès le départ.

A partir des années 80, la coopération internationale a changé de logique. Il s'agissait de rationaliser l'aide au développement et donc de passer à une logique de projet, c'est à dire de définir dès le départ un cahier des charges précisant les objectifs, le lieu, le temps, les résultats d'un projet.

Bien que plus rassurante pour les financeurs, cette logique a l'inconvénient d'être " brutale" proposant le financement d'actions précises pour un temps défini et se préoccupant peu de l'après- projet.

La plupart des projets de développement de coopération internationale étant pensés et financés selon cette logique de projet, la tendance à ne se préoccuper que des résultats mets en péril d'une certaine façon la durabilité du projet.

Ce constat étant établi, la durabilité d'un projet de développement est devenu un enjeu majeur. Il s'agit de relever deux défis :

- l'un concernant la durabilité des effets sur les bénéficiaires du projet. Dans le cas du projet cité et du volet formation, il s'agit de se demander si la formation conseil a eu un impact sur les agriculteurs qui pourra être pérennisé.

- l'autre concernant la viabilité des structures mises en place. Dans le cas de la formation-conseil, il faut se demander si l'équipe locale des quatre techniciens pourra continuer à exercer ses activités.

Dans le premier cas, l'évaluation des résultats de Cameta mettait en évidence l'effet formation, et en particulier l'acquisition par les bénéficiaires de compétences permettant de prévoir une certaine autonomie des agriculteurs, c'est à dire une capacité à mobiliser et combiner des connaissances pour gérer leur propriété en fonction de l'évolution des facteurs économiques, techniques et écologiques.

Dans le second cas, l'évaluation mettait au contraire en évidence la fragilité du dispositif mis en place, c'est à dire la possibilité pour l'équipe du volet formation-conseil de continuer ses activités après l'arrêt des financements du projet.

C'est cette fragilité à laquelle nous souhaitons nous intéresser dans ce dossier.

En effet, deux ans après la fin du projet on constate que l'avenir qui avait été imaginé pour les actions de formation n'est pas sur la bonne voie. Le scénario imaginé était le suivant : L'équipe du projet se structure en une petite organisation autonome et s'autofinance au travers de programmes nationaux finançant des projets concernant l'agriculture familiale. Mais il semblerait que l'équipe locale ayant pourtant très bien mené le projet de formation-conseil n'ait à priori pas les compétences adéquates pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Essayons donc de comprendre pourquoi les objectifs de la nouvelle structure formation n'ont pas pu être atteints et comment se doter d'outils de gestion des ressources humaines plus efficaces pour un futur projet.

## **Deuxième partie : La gestion prévisionnelle des compétences : définition, démarche**

La gestion prévisionnelle des compétences est une des activités de la gestion des ressources humaines. Tentons de définir ces termes de façon plus précise.

### **1 Définition de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines a pour objectif de "contribuer au développement des compétences des salariés, proposer à l'organisation les compétences dont elle a besoin en prenant en compte des impératifs stratégiques, commerciaux, financiers dans le respect des lois, règlements et accords"<sup>1</sup>

Elle regroupe "l'ensemble des tâches liées à l'acquisition, au développement et à la conservation des ressources humaines dont une entreprise a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs"

"... Elle ne se limite pas à l'exécution des tâches administratives telles que la paie, les formalités d'embauche, la tenue de fichiers... mais s'étend à la définition de politiques concernant les salaires, les garanties d'emploi, la gestion des carrières, les avantages sociaux, et de procédures de mise en œuvre de ces politiques." <sup>2</sup>

La fonction Ressources humaines regroupe trois types d'activités :

- l'administration du personnel et la rémunération
- la législation et les contrats de travail
- la gestion des compétences et de la formation et le recrutement

---

<sup>1</sup> Ricard Anne-Marie, *Manager la formation dans l'entreprise*, Module GRH , Master IFSE , UT1, Toulouse, 2004.

<sup>2</sup> Allard Frédérique, *Pour une vision globale de la Gestion des Ressources Humaine*, ,Module de base GRH, Master IFSE, Toulouse, 2004.

La GRH se doit donc d'attirer les compétences productives pour l'entreprise, mais aussi de les retenir et de les faire évoluer. Ces objectifs passent par un ensemble de mesures stratégiques dont la planification du travail, le recrutement, la formation et le perfectionnement des hommes, le maintien d'un bon climat de travail, l'évaluation du travail et les rémunérations.

## **2 Définition et objectifs de la gestion prévisionnelle des compétences<sup>3</sup>**

La gestion prévisionnelle des compétences fait appel à une notion sans consensus sur la définition : celle de la compétence

Parmi les nombreuses définitions que nous avons lues, nous avons choisi celle qui semble le plus correspondre à notre réflexion et qui est celle de la "compétence professionnelle" citée dans l'ouvrage de Guy Le Boterf "Ingénierie et évaluation des compétences".

La compétence est définie comme un savoir agir validé par un savoir mobiliser, combiner et transposer des ressources (connaissances, capacités) dans une situation professionnelle et en vue d'enjeux.

Elle comprend trois grands volets:

- Anticiper des hypothèses d'évolution sur les compétences nécessaires
- Anticiper un dispositif d'actualisation pour corriger ces hypothèses
- Anticiper des décisions (formation, organisation, mobilité interne) pour rendre probables les hypothèses jugées positives
- Fixer des caps pour que les individus orientent le développement de leur professionnalisme.

Ces objectifs doivent répondre aux besoins de différents "utilisateurs":

Pour les directions, il s'agit de tenir compte de l'état actuel et prévisible des compétences pour prendre des décisions stratégiques et identifier les besoins de compétences qui sont induits par les décisions stratégiques.

Pour les responsables de service, il s'agit de disposer d'un cadre de référence et d'un langage commun pour gérer les compétences individuelles et collective de leurs équipes, afin de les conseiller, les aider à prendre des décisions de recrutement ou mobilité, informer le personnel.

Pour le personnel, il s'agit d'élaborer un projet professionnel et de formation.

## **3 La démarche de gestion prévisionnelle des compétences**

Pour atteindre ces objectifs, il faudra respecter le déroulement de plusieurs étapes :

- Élaborer un schéma à vision synthétique des métiers et des référentiels de compétences au temps t.
- Avoir une démarche prospective des situations professionnelles, c'est à dire imaginer un ou des scénarios tendanciels en fonction de l'évolution des environnements et de leur impact sur l'entreprise.

---

<sup>3</sup> Le Boterf (Guy), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2004.

- Faire des choix stratégiques entre ces différents scénarios.
- Analyser en terme de projection les nouvelles caractéristiques des populations de ressources humaines concernées au temps t+n.
- Identifier à l'avance les écarts prévisibles entre les compétences actuelles et les compétences requises dans le futur scénario.
- Prendre les décisions nécessaires à la correction de ces écarts (formation, organisation, recrutement, mobilité).

Nous tenterons dans la troisième partie de ce travail d'appliquer méthodiquement cette démarche.

Il s'agit d'évaluer si l'anticipation des écarts de compétences et les hypothèses de scénarios d'avenir du projet étaient identifiables plus prématurément, et si cette anticipation aurait engendrée des prises de décisions spécifiques aux traitements de ces écarts.

### **Troisième partie : Les écarts de compétences prévisibles pour l'équipe formation-conseil de Cameta**

L'équipe était composée de 4 techniciens agricoles responsables du bon déroulement des différentes activités du projet dans les communautés et d'un coordinateur agronome expatriée, responsable de l'organisation et l'évaluation de ces activités. Tentons donc de lister séparément les compétences requises par les techniciens, puis la coordination, et de prévoir les nouvelles compétences nécessaires à l'équipe de travail, après avoir discuté le choix stratégique d'un scénario avenir.

<h4><b>1. Identification des compétences requises par l'équipe au moment t, soit pendant le déroulement du projet</b></h4>
--

Pour élaborer cette liste de compétences nous avons établi le référentiel professionnel des techniciens et du coordinateur, puis décliné ces référentiels en activités professionnelles et déduit les compétences nécessaires au bon déroulement de ces activités.

#### *1.1 Élaboration du référentiel professionnel et du référentiel de compétences des techniciens au moment t.*

Dans l'équipe formation-conseil, les techniciens étaient responsables de l'organisation des groupes de formation, de préparer les sessions de formations, de préparer le matériel nécessaire aux mises en place d'expérimentations, de dispenser les cours dans les communautés et de faire le suivi des expérimentations. Chaque technicien était responsable de 8 groupes de formation et de 150 agriculteurs.

Pour plus de lisibilité nous avons résumé les référentiels à l'aide du tableau suivant :

<b>Référentiel professionnel des techniciens formation-conseil durant le projet au temps t</b>	<b>Activités professionnelles des techniciens formation-conseil durant le projet au temps t</b>	<b>Compétences requises dans le projet pour les techniciens de l'équipe formation-conseil au temps t</b>
Organiser les groupes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser les groupes dans les communautés</li> <li>- organiser l'approvisionnement en intrants et en matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- être organisé</li> <li>- savoir mener une réunion</li> <li>- savoir faire des prévisions</li> </ul>
Préparer une session de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documenter et préparer la session</li> <li>- Organiser le matériel pédagogique</li> <li>- Prévoir les intrants nécessaires à la mise en place de l'expérimentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir se documenter et s'informer</li> <li>- être autonome</li> <li>- être organisé</li> <li>- respecter un programme</li> <li>- savoir monter un document pédagogique</li> </ul>
Dispenser un cours et appliquer un protocole expérimental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diffuser des connaissances avec une pédagogie adaptée</li> <li>- mettre en place un protocole expérimental</li> <li>- suivre le déroulement de l'expérience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir animer un groupe de travail</li> <li>- avoir une capacité d'écoute des producteurs</li> <li>- diffuser des connaissances en adaptant sa pédagogie au public</li> <li>- avoir des connaissances théoriques des productions agricoles locales</li> <li>- avoir des connaissances pratiques des productions agricoles locales</li> <li>- savoir faire référence aux notions théoriques (aller retour pratique-théorie)</li> </ul>

### *1.2 Élaboration du référentiel professionnel et du référentiel de compétences de la coordination au moment t.*

Au sein de l'équipe formation-conseil, le coordinateur était responsable de la conception du programme de formation, de l'organisation générale nécessaire au déroulement des sessions dans les communautés, de l'évaluation des résultats et du pilotage de la formation, de la gestion de l'équipe de quatre techniciens, de la formation continue des techniciens, de l'identification et la résolution des problèmes techniques de l'agriculture locale, des comptes rendus à la coordination générale et de la communication auprès des organismes agricoles locaux.

La coordination était ainsi responsable d'un groupe de 600 agriculteurs et 4 techniciens.

La liste des compétences requises pour la coordination des activités de formation-conseil est résumée dans le tableau suivant :

<b>Référentiel professionnel de la coordination formation-conseil durant le projet au temps t</b>	<b>Activités professionnelles de la coordination formation-conseil durant le projet Au temps t</b>	<b>Compétences requises par la coordination formation-conseil dans le projet au Temps t</b>
Monter ou adapter les programmes de formation	- bilan technique - programmation des cours	- avoir des connaissances techniques - avoir des connaissances pédagogiques - savoir programmer
Organiser l'ensemble du déroulement de la formation	- faire le planning - organiser l'approvisionnement général	- être organisé - savoir gérer un planning - savoir faire des prévisions et des commandes de matériels
Évaluer les résultats	- synthèse des résultats expérimentaux - évaluations des problèmes en cours de formations	- être synthétique - savoir évaluer et discuter les résultats en équipe - avoir un certain recul
Préparer sessions de formations pour les techniciens	- analyser les besoins - chercher des intervenants - organiser des sessions de travaux pratiques	- savoir détecter les besoins - savoir faire appel à des intervenants externes - être animateur
Repérer et résoudre les problèmes techniques	- repérer les problèmes - chercher des réseaux techniques - proposer des solutions	- être à l'écoute des techniciens - maintenir un réseau de personnes ressources - savoir exprimer des problèmes - savoir écouter et comprendre des propositions
Proposer des innovations techniques et stratégiques	- faire des évaluations régulières - être en veille technique - connaître d'autres projets	- monter des questionnaires d'évaluation - créer un réseau de ressources techniques - savoir s'informer régulièrement
Rendre des rapports à la coordination	- faire des rapports mensuels - faire des évaluations globales sur le terrain et en rendre compte à la coordination générale	- savoir résumer des informations - savoir rédiger des rapports - savoir évaluer
Communiquer avec les partenaires locaux	- informer les syndicats - entretenir des relations avec la mairie - connaître les projets locaux	- savoir communiquer ses résultats - savoir repérer les réseaux d'information locale - savoir être à l'écoute

## **2 Élaboration de scénarios d'avenir du volet formation-conseil du projet et discussion d'un choix stratégique.**

D'une manière générale, la viabilité d'activités de formation dépend bien sûr de leur qualité mais également de la qualité de gestion et administration des structures qui les mettent en œuvre et aussi de l'implication des pouvoirs publics. Cette implication peut se traduire par des financements publics accordés aux associations ou par la prise en charge des mêmes activités par les services étatiques.

### *2.1 Le contexte de l'agriculture familiale au Brésil*

En ce qui concerne l'activité de formation-conseil des agriculteurs de Cameta, les pouvoirs publics brésiliens ne semblent pas manifester un intérêt suffisant pour assurer leur viabilité, c'est d'ailleurs entre autre pour cela que le projet a une raison d'exister.

Rappelons dans un premier temps l'inégalité sociale qui règne au Brésil et en particulier au niveau de la concentration des terres : 31,6% des exploitations ont une superficie de moins de 10 ha ne représentant au total que 1,8% des terres du pays ; à l'inverse, 31,6% des terres représentent 0,8% des exploitations<sup>4</sup>.

Cette concentration foncière est renchérit d'une assistance technique rurale développée dans le pays par les politiques de modernisation de l'agriculture commandées par les intérêts de la classe des entrepreneurs ruraux et industriels. Cette assistance technique totalement liée aux crédits, a comme pratique essentielle l'imposition de paquets technologiques et ne s'intéresse qu'aux productions marchandes.

L'agriculture familiale qui représentent cependant 84 % des exploitations, 30% des terres, occupe 77% de la main d'œuvre et produit 38% de la valeur brute de production agricole du pays, n'est donc pas intégrée dans ces programmes d'assistance. En effet l'accès au crédit est très limité par manque de garanties, les paquets technologiques ne sont en général pas accessibles à ces économies familiales de subsistance. Enfin l'agriculture marchande n'a qu'une faible part dans l'économie familiale. En effet l'activité de production est fondamentalement tournée vers la reproduction sociale de la famille et non vers la poursuite du profit.

Même si aujourd'hui, le mouvement syndical défendant cette agriculture familiale et son évolution s'est fortement amplifié et est renforcé par le travail de nombreuses ONG nationales et internationales, l'agriculture familiale est encore loin d'être suffisamment appuyée et reconnue par les pouvoirs publics et donc intégrée à part entière dans les programmes d'appui.

Le gouvernement de Luis Inacio Lula da Silva actuellement en place depuis 2002 a donné des signes de volonté d'amélioration et fait quelques promesses concernant l'investissement du gouvernement dans la résolution de cette problématique agraire et sociale.

Il semblerait plus prudent cependant de ne pas compter sur la prise en charge par les pouvoirs publics des actions de formation mais d'imaginer plutôt un appui à l'agriculture familiale comme semble le prévoir le gouvernement, par le biais de financements alloués à cette catégorie d'agriculteurs pour des organismes privés ou associatifs exécutant des programmes définis.

---

<sup>4</sup> Ministério do Desenvolvimento Agrario, Instituto nacional de colonização er reforma agraria, Plano nacional de reforma agraria, Brésil, Grafica et terra, 2002. ( Plan national de la reforme agraire)

## 2.2 Le choix stratégique du scénario tendanciel ou espéré

Le projet se terminant, les deux expatriés responsables de la coordination formation-conseil et coordination générale contractés pour un temps donné ne seraient plus en poste. Il a fallu donc nécessairement repenser l'équipe ressources humaines du volet formation-conseil, puisque celle-ci n'aurait plus de coordination ni technique ni générale.

Le scénario futur le plus probable était à priori le suivant : l'équipe de techniciens agricoles s'organiserait en une petite association ou autre type de structure.

Elle prospecterait la possibilité d'acquérir des financements nationaux en particulier au sein du MDA Ministère du Développement Agraire (*Ministerio do Desenvolvimento Agraria*), et du Service de l'Agriculture Familiale (*Secretaria de Agricultura Familiar*) qui se montrent particulièrement favorable à cette politique. En effet la dernière version de la Politique Nationale d'assistance technique et de vulgarisation en milieu rural (*Politica Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural*)<sup>5</sup>, propose de former un réseau d'entités intéressées pour être prestataires de services auprès de projets d'assistance technique de l'agriculture familiale. Il s'agirait donc d'une possibilité de financements importante et tout à fait en adéquation avec le savoir-faire de l'équipe. Il faudra à priori également diversifier et rechercher d'autres sources de financements, mais le pas vers une autonomie à long terme semblerait tout à fait envisageable dans le cadre de la politique agricole brésilienne.

Cependant cette autonomie n'a pas été sans nouvelles contraintes que l'équipe a du affronter. En effet la recherche de financements demande une certaine agilité dans le domaine de l'écriture, des moyens de communications, la gestion d'une équipe requiert également des compétences particulières, enfin le coté innovateur et évaluateur devenait indispensable vis à vis de concurrents sur les mêmes demandes de financements.

Tentons donc de réfléchir dans la suite de ce dossier ce changement d'orientation et d'encadrement de l'équipe formation-conseil.

### **3 Les nouvelles compétences requises par l'équipe au moment t+n, soit à l'arrêt des financements du projet**

Comment passer de compétences techniques à des compétences de gestion, d'innovation, de recherches de financements.

L'équipe devait continuer à être opérationnelle, c'est à dire conserver son savoir-faire technique et pédagogique, mais elle devait également avoir la capacité de s'auto évaluer, d'innover, démontrer son savoir-faire, sa capacité de gestion de fonds et de recherches de financements.

Il s'agissait d'investir dans de nouvelles fonctions pour assurer une autonomie et ce surplus d'activités était dès le départ envisagé comme difficilement additionnable aux fonctions déjà nombreuses de la coordination.

Il apparaissait donc indispensable de redistribuer l'ensemble des tâches entre les membres de l'équipe et en particulier entre l'équipe opérationnelle sur le terrain et la coordination à la tête d'une nouvelle petite structure autonome.

<sup>5</sup> Ministério do Desenvolvimento Agrario, Secretaria da Agricultura familiar, Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural : *Politica Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural*, 2003

### 3.1 Pour l'équipe opérationnelle des techniciens

En supplément des activités professionnelles qu'ils exerçaient déjà mais qu'ils exerceraient dans un moindre volume, de nouvelles activités allaient devoir être sous leur responsabilité: pilotage de la formation à l'aide de l'évaluation des résultats intermédiaires, communication des résultats aux organismes locaux et à la coordination, identification et résolution des problèmes techniques de l'agriculture locale en coresponsabilité avec le coordinateur, maintien d'un dynamisme innovant du dispositif de formation.

<b>Nouveauté dans le référentiel professionnel des techniciens formation-conseil Temps t+n</b>	<b>Nouvelles activités professionnelles supplémentaires pour les techniciens formation-conseil Temps t+n</b>	<b>Suppléments de compétences requises dans le futur pour les techniciens formation-conseil Temps t+n</b>
Évaluer les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer des sessions d'évaluation</li> <li>- s'auto évaluer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir évaluer l'acquisition de connaissances</li> <li>- savoir évaluer et discuter les résultats des expériences</li> <li>- savoir utiliser l'évaluation comme pilotage de la formation</li> </ul>
Communiquer résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comparer les résultats en équipe</li> <li>- communiquer à l'extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir présenter des résultats de façon concise et critique</li> <li>- savoir communiquer des résultats et des doutes au sein d'une équipe</li> <li>- savoir élaborer un rapport</li> </ul>
Repérer et résoudre de nouveaux problèmes techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- repérer les problèmes</li> <li>- faire des recherches</li> <li>- proposer des solutions</li> <li>- vérifier leur validité</li> <li>- faire des formations spécialisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuler et savoir écouter la demande</li> <li>- savoir analyser les éléments révélateurs d'un nouveau problème technique</li> <li>- savoir repérer un réseau technique</li> <li>- savoir exprimer une demande technique</li> <li>- savoir sélectionner des réponses adaptées au contexte local</li> <li>- savoir repérer des formations spécialisées</li> </ul>
Proposer des innovations adaptées aux évolutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer avec les producteurs</li> <li>- communiquer avec les centres de recherche et de développement</li> <li>- se maintenir en veille technique</li> <li>- faire des bilans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir se maintenir en veille technique</li> <li>- savoir repérer un réseau et s'informer de façon régulière</li> <li>- avoir une relation établie avec les centres de recherche et de développement</li> <li>- avoir une attitude prospective</li> <li>- savoir construire un protocole expérimental</li> </ul>

### 3.2 Pour la coordination

Un véritable changement dans les fonctions de coordination devrait s'effectuer. En effet il fallait passer d'une coordination technique vers une coordination administrative et de recherche de financements. La plupart des activités professionnelles liées au bon déroulement de la formation dans les communautés allait pratiquement disparaître (pilotage de la formation, formation continue des techniciens, identification et résolution des problèmes techniques de l'agriculture locale, communication auprès des organismes agricoles locaux).

Par contre de nombreuses nouvelles activités professionnelles devraient être sous sa responsabilité.

<b>Nouveauté dans le référentiel professionnel du coordinateur de l'équipe formation-conseil temps t+n</b>	<b>Nouvelles activités professionnelles supplémentaires du coordinateur de l'équipe formation-conseil temps t+n</b>	<b>Supplément de compétences requises dans le futur pour le coordinateur de l'équipe formation-conseil t+n</b>
Rechercher des financements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- être en veille financière</li> <li>- s'informer sur les conditions de financements</li> <li>- rédiger des projets et monter des demandes de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir utiliser des moyens de communication comme Internet</li> <li>- savoir repérer des réseaux informatifs en terme de projets politiques</li> <li>- savoir rédiger des projets</li> <li>- savoir adapter la demande à l'offre</li> <li>- être rigoureux</li> </ul>
Administrer l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser les fonctions de chaque membre de l'équipe</li> <li>- être informé et s'assurer de l'état d'avancement des projets</li> <li>- assurer la comptabilité</li> <li>- assurer la cohérence entre les différents projets financés</li> <li>- dynamiser l'équipe technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir reconnaître et valoriser les compétences</li> <li>- savoir responsabiliser une équipe opérationnelle</li> <li>- savoir organiser un planning à longue échéance</li> <li>- savoir repérer les points forts et faibles d'une comptabilité</li> <li>- savoir coordonner différentes activités</li> <li>- être innovant et à l'écoute d'une équipe de terrain</li> </ul>
Faire des comptes rendus et rapports pour les financeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire des évaluations régulières</li> <li>- rédiger des rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir élaborer un protocole d'évaluation</li> <li>- savoir rédiger des rapports</li> </ul>
Communiquer et Prospecter de nouvelles voies de travail à l'extérieur de Cameta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- divulguer les résultats de l'association</li> <li>- se maintenir informé des évolutions politique et sociale en ce qui concerne l'agriculture familiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir établir un réseau de partenaires</li> <li>- savoir s'informer par la presse et les autres médias</li> <li>- savoir sélectionner les bonnes sources d'information</li> </ul>

Comme le montre les tableaux ci-dessus, la nouvelle répartition des activités professionnelles de l'équipe formation-conseil demandait l'acquisition de nouvelles compétences tant au niveau de l'équipe de techniciens que de la coordination, tentons donc de mettre en évidence les écarts qui étaient prévisibles.

#### **4 Les écarts prévisibles entre les compétences requises au temps t et les compétences requises au temps t+n**

Pour évaluer ces écarts, nous avons comparé pour les techniciens et pour la coordination, l'ensemble des compétences listées entre le moment t et le moment t +n en les reclassant par familles. Nous avons pu alors repérer les compétences acquises et transférables ou non transférables, les compétences et qui seraient dormantes à priori transférables et les compétences à acquérir. Nous en avons déduit les besoins en formation. Une fois de plus nous avons résumé ces informations dans deux tableaux.

Les compétences écrites en italique dans les tableaux sont celles qui ne seront à priori plus mobilisées au temps t+n.

Compétences mobilisées Par les techniciens au temps t	Compétences à mobiliser en plus par les techniciens au temps t+n	Écart de compétences prévu pour les techniciens
<p><b>Transversales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir se documenter et s'informer</li> <li>- être autonome</li> <li>- être organisé</li> <li>- respecter un programme</li> </ul> <p><b>Pédagogiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir monter un document pédagogique</li> <li>- savoir animer un groupe de travail</li> <li>- avoir une capacité d'écoute des producteurs</li> <li>- diffuser des connaissances en adaptant sa pédagogie au public</li> </ul> <p><b>Techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir des connaissances théoriques des productions agricoles locales</li> <li>- savoir faire référence aux notions théoriques (aller retour pratique-théorie)</li> </ul>	<p><b>Transversales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir sélectionner des réponses adaptées au contexte local</li> <li>- savoir se maintenir en veille technique</li> <li>- savoir repérer un réseau et s'informer de façon régulière</li> <li>- avoir une attitude prospective</li> </ul> <p><b>Techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir analyser les éléments révélateurs d'un nouveau problème technique</li> <li>- savoir repérer un réseau technique</li> <li>- savoir exprimer une demande technique</li> <li>- savoir construire un protocole expérimental</li> <li>- savoir repérer des formations</li> <li>- avoir une relation établie avec les centres de recherche et de développement</li> </ul> <p><b>Domaine d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir évaluer l'acquisition de connaissances</li> <li>- savoir évaluer et discuter les résultats des expériences</li> <li>- savoir utiliser l'évaluation comme pilotage de la formation</li> </ul> <p><b>Communication interne et externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir présenter des résultats de façon concise et critique</li> <li>- savoir communiquer des résultats et des doutes au sein d'une équipe</li> <li>- savoir élaborer un rapport</li> <li>- stimuler et savoir écouter la demande</li> </ul>	<p>Compétences <b>acquises</b> et <b>transférables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transversales en partie</li> <li>- pédagogiques</li> <li>- techniques en partie</li> </ul> <p>Compétences <b>dormantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- infiltration dans les réseaux</li> <li>- sociabilité</li> <li>- esprit d'entreprise</li> </ul> <p>Compétences à <b>acquérir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation</li> <li>- communication</li> </ul> <p>Compétences à <b>améliorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- techniques</li> <li>- transversales</li> </ul> <p><b>Besoins en formation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- domaine de l'évaluation</li> <li>- communication locale</li> <li>- techniques</li> <li>- transversales</li> </ul>

<b>Compétences mobilisées Par le coordinateur</b>	<b>Compétences à mobiliser Par le coordinateur</b>	<b>Écart de compétences prévu pour le coordinateur</b>
<p><b>Transversales</b> - être organisé - savoir faire des prévisions - avoir un certain recul - savoir programmer</p> <p><b>Communication interne</b> - savoir mener une réunion - être synthétique - savoir s'informer régulièrement - savoir résumer des informations - savoir rédiger des rapports - savoir communiquer ses résultats <i>- savoir repérer les réseaux d'information locale</i></p> <p><b>Évaluation</b> - savoir évaluer et discuter les résultats en équipe <i>- monter des questionnaires d'évaluation</i></p> <p><b>Techniques</b> <i>- savoir détecter les besoins</i> <i>- maintenir un réseau de personnes ressources</i> <i>- savoir faire appel à des intervenants externes</i> <i>- avoir des connaissances techniques</i> <i>- créer un réseau de ressources techniques</i></p> <p><b>Gestion d'équipe</b> - être animateur - être à l'écoute des techniciens - savoir écouter et comprendre des propositions <i>- avoir des connaissances pédagogiques</i></p>	<p><b>Transversales</b> - être rigoureux</p> <p><b>Communication externe</b> - savoir utiliser des moyens de communication comme Internet - savoir repérer des réseaux informatiques en terme de projets politiques - savoir adapter la demande à l'offre - savoir établir un réseau de partenaires - savoir s'informer par la presse et les autres médias - savoir sélectionner les bonnes sources d'information</p> <p><b>Gestion d'équipe</b> - savoir reconnaître et valoriser les compétences - savoir responsabiliser une équipe opérationnelle - savoir organiser un planning à longue échéance</p> <p><b>Gestion de projet</b> - savoir rédiger des projets et des budgets - savoir repérer les points forts et faibles d'une comptabilité - savoir coordonner différentes activités - être innovant et à l'écoute d'une équipe de terrain - savoir élaborer un protocole d'évaluation - savoir rédiger des rapports</p>	<p>Compétences <b>acquises et transférables</b> - transversales - communication en partie - évaluation en partie - gestion d'équipe en partie</p> <p>Compétences <b>acquises et non transférables</b> - techniques</p> <p>Compétences <b>dormantes</b> - rigueur</p> <p>Compétences <b>à acquérir</b> - gestion de projet - communication externe</p> <p>Compétences <b>à améliorer</b> - gestion d'équipe</p> <p><b>Besoins en formations :</b> - gestion de projet - communication externe - gestion d'équipe</p>

Au regard de ces différents tableaux, on peut noter que les écarts sont importants, qu'ils étaient à priori prévisibles, et qu'il aurait certainement fallu prévoir dès le départ d'anticiper leurs traitements.

Dans sa première phase d'exécution, le projet visait avant tout la qualité du produit. En effet, dans un contexte où la formation n'est vu qu'à travers la récompense du crédit collectif ou de la subvention, il n'était pas facile d'implanter un dispositif de formation de longue durée, sans appâts de gains directs. Il s'agissait donc de démontrer dans un premier temps l'intérêt à long terme d'être formé et les effets possibles qui en découlaient sur la productivité et donc la rentabilité des propriétés agricoles. Un défi difficile à relever et pour lequel toute l'énergie ressources humaines a été concentrée!

La nature du défi a évolué puisque 40% de la population s'est convaincue de l'intérêt de la formation mais il reste 60% de la population et l'ensemble des pouvoirs publics à convaincre! Il faut donc continuer, mais le projet ne l'avait pas assez prévu, et l'investissement ressources humaines a été insuffisant par rapport à cet objectif sous-jacent.

Des besoins en formation existaient tant dans le domaine technique que dans les domaines de l'évaluation et de la communication. Or pendant le déroulement du projet, la formation continue à laquelle l'équipe avait accès n'abordait que des aspects purement techniques.

Un manque d'anticipation, certainement, ou un manque de priorité vers la construction du futur, ou bien encore un manque de méthodes pour réfléchir à ces problématiques d'après projet.

Que fallait-il faire et ne pas faire ??

## **5 Propositions de traitements des écarts envisagés**

Reprenons les données : l'équipe de projet formation-conseil n'a pas les compétences requises et compatibles avec ses fonctions. Quelles auraient été les traitements envisageables pour résoudre cette problématique ?

### *5.1 La formation*

L'objectif de la formation serait de couvrir les besoins en formation repérés dans le paragraphe "écarts prévisibles" pour permettre à l'équipe d'acquérir les compétences nécessaires au nouveau référentiel d'activités professionnelles.

Plusieurs problèmes cependant se posent :

Pour l'équipe des techniciens, les besoins en formation identifiés peuvent être regroupés en trois grandes familles : l'une comprenant des besoins dans les domaines de l'évaluation, l'autre dans la communication locale, la rigueur et l'organisation, la dernière regroupant des besoins techniques et agronomiques. Couvrir les besoins techniques par des formations est certainement tout à fait réaliste. Par contre couvrir les besoins dans les domaines de l'évaluation et de la communication, reste plus incertain.

Enfin il ne faut pas oublier que le projet se déroule à 12 heures de bateau de la première grande ville, ce qui compliquera et allongera les déplacements.

Pour la coordination, les besoins ciblés en formation sont la gestion de projet, la gestion d'équipe, la communication externe. Les interrogations sur les possibilités de trouver une formation qui soit adaptée à ces besoins précis sont les mêmes que dans le paragraphe précédent.

Mais un autre problème important se greffe, celui du départ des expatriés responsable de la coordination que l'on peut qualifier de "technique" et celui du départ de la coordination générale. Qui à priori devait prendre ces nouvelles fonctions de coordination.

### 5.2 Le recrutement

Une possibilité de remplacement des coordinations aurait été de recruter un coordinateur, soit une personne ayant déjà des compétences dans la gestion de projet, la gestion d'équipe, la communication... Dans ce cas, il aurait fallu d'une part prévoir un budget supérieur, ce qui paraissait difficile dans le contexte d'une fin de projet et d'un arrêt des financements. D'autre part en dehors des compétences de coordination, un coordinateur devait avoir un certain appétit du "social" pour adhérer à ce type de projet, ce qui compliquait le recrutement. Enfin l'intégration d'un nouvel élément dans l'équipe dans une phase remplie d'interrogations sur l'avenir n'était peut-être pas idéale.

Le recrutement d'une personne externe n'a donc pas fait partie des choix stratégiques.

### 5.3 La mobilité

Le choix stratégique retenu fut de proposer la coordination à un des techniciens. Pour mieux préparer ce changement de fonction, avant la fin des actions de formation-conseil du projet, le technicien en charge de la future coordination a pris ses fonctions en collaboration avec l'ancienne coordination.

Mais au regard des référentiels de compétences et de l'écart de celles-ci entre le référentiel technicien au temps t et celui du coordinateur au temps t+n, on peut se demander si cette mobilité n'a pas manqué de réalisme.

En effet comparons rapidement les deux référentiels.

<b>Compétences mobilisées Par les techniciens au temps t</b>	<b>Compétences à mobiliser Par le coordinateur au temps t+n</b>	<b>Écarts de compétences</b>
<p><b>Transversales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir se documenter et s'informer</li> <li>- être autonome</li> <li>- être organisé</li> <li>- respecter un programme</li> </ul> <p><b>Pédagogiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir monter un document pédagogique</li> <li>- savoir animer un groupe de travail</li> <li>- avoir une capacité d'écoute des producteurs</li> <li>- diffuser des connaissances en adaptant sa pédagogie au public</li> </ul>	<p><b>Transversales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être rigoureux</li> <li>- être organisé</li> <li>- savoir faire des prévisions</li> <li>- avoir un certain recul</li> <li>- savoir programmer</li> </ul> <p><b>Communication externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir utiliser des moyens de communication comme Internet</li> <li>- savoir repérer des réseaux informatiques en terme de projets politiques</li> <li>- savoir adapter la demande à l'offre</li> <li>- savoir établir un réseau de</li> </ul>	<p>Compétences <b>transférables</b></p> <p><b>-transversales</b></p> <p><b>Compétences à acquérir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-communication externe</li> <li>- communication interne</li> <li>- gestion d'équipe</li> <li>- gestion de projet</li> </ul>

<p><b>Techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir des connaissances théoriques des productions agricoles locales</li> <li>- savoir faire référence aux notions théoriques (aller retour pratique-théorie)</li> </ul>	<p>partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir s'informer par la presse et les autres médias</li> <li>- savoir sélectionner les bonnes sources d'information</li> </ul> <p><b>Communication interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir mener une réunion</li> <li>- être synthétique</li> <li>- savoir s'informer régulièrement</li> <li>- savoir résumer des informations</li> <li>- savoir rédiger des rapports</li> <li>- savoir communiquer ses résultats</li> </ul> <p><b>Gestion d'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir reconnaître et valoriser les compétences</li> <li>- savoir responsabiliser une équipe opérationnelle</li> <li>- savoir organiser un planning à longue échéance</li> </ul> <p><b>Gestion de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir rédiger des projets et des budgets</li> <li>- savoir repérer les points forts et faibles d'une comptabilité</li> <li>- savoir coordonner différentes activités</li> <li>- être innovant et à l'écoute d'une équipe de terrain</li> <li>- savoir élaborer un protocole d'évaluation</li> <li>- savoir rédiger des rapports</li> </ul> <p><b>Évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir évaluer et discuter les résultats en équipe</li> </ul>	
--	---	--

Au regard de ce tableau, on peut se demander s'il n'y a pas eu erreur dans le profil de recrutement dès le départ ou dans le choix stratégique de mobilité d'un technicien vers la coordination. En effet les domaines de compétences sont très différents et il est donc difficile d'imaginer que ces nouvelles compétences puissent être acquises rapidement par la formation. Il y a donc eu certainement une erreur dans ce choix.

#### 5.4 L'organisation

Pendant le déroulement du projet, la formation-conseil était formée d'une équipe de 4 techniciens et une coordination technique, sous la responsabilité d'une coordination générale responsable du projet dans son ensemble. C'est la coordination générale qui prenait en charge les différentes tâches administratives, de comptabilité, de compte-rendus, rapports. D'une certaine façon on peut dire que les compétences nécessaires rattachées à la gestion de projet, une partie de la gestion d'équipe (rémunérations, recrutement), communication externe étaient du ressort de la coordination générale laissant un rôle essentiellement technique à la coordination formation-extension. Comme nous l'avons déjà noté, cela a permis de relever un défi qualité en matière de formation mais en contre partie, la formation-conseil se retrouve comme orpheline au départ du projet. Il aurait été peut-être préférable que la coordination générale "parraine" la coordination formation-conseil et la responsabilise progressivement de certaines tâches administratives. Il aurait donc fallu décentraliser l'organigramme et créer de petites unités indépendantes type Business unit!! Cette constatation vient confirmer les conclusions des paragraphes précédents : la réorganisation de l'équipe ne pouvait pas être à la hauteur des attentes exigées par les objectifs prévus.

### CONCLUSION

Cette réflexion sur la gestion anticipée des compétences est d'un grand intérêt pour nos associations travaillant depuis de longues années sur la problématique du développement rural et durable.

En effet elle décrit et conforte les résultats d'une démarche méthodique qui donne de nouveaux éléments d'analyse et de réflexion en ce qui concerne la durabilité des projets de développement à l'international.

Elle permet également de trouver des palliatifs pour combler la "brutalité" de la logique de projet incontournable pour obtenir des financements internationaux pour ces projets.

Enfin elle est pleine d'espoir pour des équipes d'expatriés soudés par des valeurs et des idéaux communs mais interrogatifs depuis quelques années sur l'efficacité des actions de développement dans lesquels ils s'investissent.

On peut considérer qu'il y a bien eu erreur dans la gestion des ressources humaines de l'équipe du projet de développement rural de Cameta et que cette erreur a comme principale explication celle d'une mauvaise anticipation des besoins en compétences et de leurs évolutions futurs. Mais nous sommes aujourd'hui bien loin de la réalité des contraintes politiques, sociales, matériels... qui doivent être prises en compte dans la mise en place d'un projet tel que celui que nous avons présenté et qui, accumulées les unes aux autres, projette en général les équipes de travail dans une problématique de gestion de l'immédiat et non du futur.

Comment faire alors pour s'améliorer, pour s'obliger à regarder un avenir plausible le plus tôt possible, pour faire abstraction du présent tout en faisant face aux exigences d'un quotidien évalué en permanence par les bénéficiaires et les financeurs ? C'est la réflexion de nombreuses organisations non gouvernementales actuellement et nous espérons, par ce dossier, y avoir contribué.

## BIBLIOGRAPHIE

**Allard** Frédérique, Pour une vision globale de la Gestion des Ressources Humaines, Module de base GRH, Master IFSE, Toulouse, 2004.

**ESSOR** , Projet de développement rural dans le Municipice de Cameta Para – Brésil, Rapport intermédiaire de réalisation, juin 2002 à août 2003, septembre 2003

**Fase**, Assistência Técnica e Extensao Rural e Desenvolvimento Socio-ambiental no Para, Series Dabates na Amazonia, Belem, 2001.

**Gérard**, F-M, L'évaluation de la qualité des systèmes de formation, Mesure et évaluation en éducation, vol.24, n°2-3, 2001

**Guittet** (André), Développer les compétences, Paris, ESF, collection formation permanente, 2<sup>ème</sup> édition, 1998 –

**Le Boterf** (Guy), Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Editions d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2004.

**d'Incão** Maria Conceição, Rapport d'évaluation externe Projet de développement rural dans le Municipice de Cameta Para – Brésil, juin 2003

**Le Boterf** (Guy), Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Editions d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, 2004.

**Ministério** do Desenvolvimento Agrario, Secretaria da Agricultura familiar, Departamento de Assistência Tecnica e Extensao Rural : Politica Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, 2003

**Ministério** do Desenvolvimento Agrario, Instituto nacional de colonização er reforma agraria, Plano nacional de reforma agraria, Brésil, Grafica et terra, 2002. ( Plan national de la reforme agraire)

**Ricard** Anne-Marie, Manager la formation dans l'entreprise, Module GRH , Master IFSE , UT1, Toulouse, 2004.

**Ruano-Borbalan** (Jean-claude), Eduquer et Former, Paris, Sciences humaines Eds, 2001.

## SIGLES

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ONG : Organisation non gouvernementale

APD : Aide publique au développement

MDA Ministère du Développement Agraire