

Construire un collectif pour porter et partager les transitions agroécologiques

ROUSSEL Claire¹, CUQUEL Laurent¹

¹ CFPPA Campus Vert d'Azur, 060100 ANTIBES

Contexte et problématique de départ : S'engager pour engager les autres, des poupées russes



Le projet *TransAgrET* réunit un consortium de 7 centres de formation¹ de la Région Sud et vise à co-construire et mettre en oeuvre une expérimentation d'un dispositif de formation visant la capacité des agriculteurs et des futurs agriculteurs à **Promouvoir les transitions agroécologiques dans leurs activités**². Lancé en 2022 pour une durée de 3 ans, ce projet comprend plusieurs phases successives visant :

- Phase I - 2022 : **co-écriture d'un bloc de compétences certifiatif** cadrant les futures unités de formation ;
- Phase II - 2023 : **construction des unités de formation en module** (dispositifs de 280 heures) ;
- Phase III - 2023/2024 : **mise en place de 2 sessions** successives dans chacun des 7 centres partenaires (2 sessions identiques de 2 mois séparées par un temps d'analyse et d'observation collective) ;
- Phase IV - 2024 : **capitalisation, valorisation et diffusion** de l'expérimentation.

Les CFPPA de la Région Sud ont déjà l'expérience de ce type de projets ainsi que de leur pilotage à l'échelle régionale. Le pilotage de *TransAgrET* est confié au *Campus Vert d'Azur* d'Antibes qui mobilise pour cette action le directeur adjoint en charge du CFPPA, une coordinatrice-projet régionale et l'animatrice du Réseau *Unis Vert*³.

Multidimensionnel, *TransAgrET* répond à des objectifs relevant de l'ingénierie (de projet et de formation), de l'animation et de l'accompagnement (à l'échelle régionale, territoriale et locale), de la formation (des équipes et des apprenants). L'enjeu est non seulement d'expérimenter une dynamique collective apte à atteindre ces objectifs mais aussi et surtout de la mettre au service d'un objet-sujet, les transitions agroécologiques, qui est pour ce projet non seulement cadre mais également objectif de l'action.

S'agissant d'un projet expérimental dont le niveau de complexité représente en soi une innovation, nous partons avec des objectifs clairs mais aussi une conscience aiguë de la multiplicité des chemins que nous allons devoir tracer pour les atteindre. Nous allons en tirer bénéfice, à l'échelle des centres, des territoires, de la région et sans doute au-delà, nous savons que pour optimiser cette action nous devons faire preuve de patience, de réflexivité, d'inventivité. La dynamique collective nous paraît constituer un facteur essentiel pour la réussite du projet, sa capitalisation et sa consolidation. Mais surtout, nous avons l'intuition que le

¹ CFPPA Campus Nature-Provence Aix-Valabre, CFPPA Campus Vert d'Azur Antibes, CFPPA Carnejane-Forcalquier, CFPPA Campus Provence-Ventoux Carpentras, ADFPA Gap, CFPPA Agricampus Hyères, CFPPA des Alpilles Saint-Rémy-de-Provence.

² Projet financé par le Fond d'Innovation pour la Formation du Conseil Régional Sud.

³ Le réseau Unis Vert réunit les directions des CFPPA PACA-Corse.



champ d'application spécifique de ce projet, les transitions agroécologiques, va avoir un impact puissant sur le fonctionnement du collectif.

La question est de savoir où et comment s'établit le lien entre une dynamique collective adaptée au projet et les transitions agroécologiques. Le cadre/l'objectif du projet est de définir comment mobiliser la mosaïque d'acteurs impliqués afin qu'ils soient en mesure de construire et d'engager un collectif-projet dans une démarche complexe ? Comment s'assurer que ce collectif soit en mesure d'engager les équipes dans les centres, et que celles-ci soient, à leur tour, en mesure d'engager les apprenants, pour qu'enfin eux-mêmes soient en mesure d'engager leur territoire ? Le projet *TransAgrET* est un empilement de poupées russes autour de la question de l'engagement et de la puissance d'agir, ce qui en constitue l'enjeu central, commun à l'ensemble des acteurs.

Description de l'action/projet : A la recherche d'une posture partagée, parole aux pros

Le collectif d'un tel projet est à la mesure de cet enjeu, pivot du projet porté par l'ensemble des acteurs :

- Le **comité de Pilotage**, qui s'assure de la conformité opérationnelle du projet, réunit l'opérateur (ici le Conseil Régional), le porteur (ici le Campus Vert d'Azur), auxquels s'ajoutent les acteurs du territoire ayant manifestés leur intérêt (Chambres d'Agriculture, syndicats, collectifs et réseaux professionnels, collectivités à l'échelle régionale et départementale) ;
- Dans chaque centre de formation, un binôme d'agent est désigné : ingénieur.es de formation, chargé.es de développement, coordinateur.trice.s de formation, formateur.trice.s. L'ensemble des binômes constitue l'**équipe-projet**, ils œuvrent en collectif à la co-construction du dispositif de formation et en assurent le déploiement local ;
- Le secteur professionnel est directement impliqué dans le projet via le **Pôle InPACT-PACA**⁴. Intégré au consortium au même titre que les centres de formation, il est acteur du projet à chaque phase et ceci tant à l'échelle locale par la participation de membres des antennes départementales à la construction des sessions de formations, qu'à l'échelle régionale par la participation du coordinateur dédié à la cellule technique ;
- Cette **cellule technique**, associant le coordinateur d'InPACT, la coordinatrice-projet régionale, l'animatrice du Réseau Unis Vert et la cellule d'appui d'EDUTER-Ingénierie, anime, encadre et accompagne l'équipe-projet ;
- La participation des **Écoles Nationales d'Appui** (ENA), et particulièrement de la cellule d'appui d'EDUTER-Ingénierie⁵, est essentielle à la bonne marche du projet, notamment au regard des enjeux formatifs de l'équipe-projet, mais également de l'évaluation *in itinere* impérieuse pour tous les acteurs de l'expérimentation.

La question de mettre en œuvre ce collectif pour et dans le cadre des transitions est prise en considération dès la construction de la réponse à l'appel à projet. Ce travail et cette réflexion en amont permettent à la cellule technique de mettre en chantier collectif, et ce dès le lancement de l'action, trois axes prioritaires :

1. Comment construire un collectif apte à porter une vision-posture partagée de l'agroécologie ? ;
2. Comment inclure dans ce collectif des acteurs aux degrés de centralité et d'intermédiation divers en assurant la cohérence nécessaire à l'adoption de cette vision-posture partagée ? ;
3. Quels outils et démarches mobiliser pour ce faire ?

Ces trois axes fonctionnent ensemble : de la même façon que former aux transitions agroécologiques implique une nécessaire adaptation de l'ingénierie de formation et des modalités pédagogiques, conduire un collectif travaillant dans et pour l'agroécologie implique une forme et un fonctionnement adaptés.

⁴ Le pôle InPACT, *Initiatives pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale*, réunit des organisations citoyennes et agricoles des réseaux ADEAR, Agribio, Confédération Paysanne, CIVAM, Paniers Marseillais, AMAP de Provence et Accueil Paysan.

⁵ La cellule d'appui d'EDUTER-Ingénierie apporte ses compétences en coordination de projet, didactique professionnelle, approche capacitaire, formation aux transitions et évaluation.



Durant toute l'année 2022, l'équipe-projet, accompagnée par la cellule technique, va se construire et se fédérer autour de sa compréhension puis de sa vision des transitions agroécologiques. Des temps de travail collectifs réguliers jalonnent le parcours : nous nous retrouvons autour d'ateliers qui interrogent les savoirs, les pratiques professionnelles, les valeurs de l'agroécologie (échanges autour des figures de l'agroécologie, observation de pratiques, consolidation théoriques). Mais adopter une posture sur les transitions agroécologiques partagée par l'ensemble du collectif nécessite également de se confronter aux territoires et aux filières-métiers.

L'objectif productif de la **phase I**, la co-écriture du bloc de compétences TransAgrEt, combine 2 enjeux distincts : il s'agit d'une part pour l'équipe-projet d'acquérir et de consolider des compétences en didactique professionnelle et analyse du travail, mais également de garantir la concordance des visées entre monde professionnel et monde de la formation. Le groupe se forme puis se confronte à l'exercice de l'entretien semi-directif d'explicitation, en bénéficiant de l'expertise d'EDUTER et du réseau du Pôle InPACT : un corpus de **32 entretiens** menés auprès de professionnels engagés dans les transitions est constitué, véritable moelle épinière du projet. La qualité des entretiens menés, la variété des situations de travail locales représentées permettent d'extraire des situations professionnelles significatives, de formuler les capacités visées, et donc d'écrire le bloc.

Cette dynamique est en **phase II** re-mobilisée à l'échelle locale : suite à l'écriture du bloc de compétence, l'équipe passe à la construction et rédaction des modules. Le retour constant aux situations de travail locales est essentiel afin de garantir la validité, la viabilité et la solidité des situations d'apprentissage en construction. Chaque centre est épaulé dans cette démarche par un **Comité Local de Suivi**, réunissant agriculteurs et agricultrices, salariés de collectifs professionnels, représentants des collectivités. Le *Pôle InPACT* est un partenaire privilégié de cette démarche et un garant de sa réussite. Tandis que le cercle du collectif s'élargit, la vision partagée prend forme et se stabilise.

Effets perçus : Déconstruire pour reconstruire : le pont de singe

La co-écriture du bloc de compétence TransAgrET et la co-construction des modules de formation (phases I et II) ont nécessité une mise en tension continue entre appropriation des enjeux et acquisition des compétences méthodologiques : l'un ne va pas sans l'autre, au risque de perdre de vue soit le fond, soit la forme. Cette mise en tension est perceptible tant pour l'équipe projet que pour la cellule technique, elle génère des frictions et un sentiment d'inconfort tandis que s'expriment les singularités de chacun au rythme de sa progression. Afin d'être en mesure d'incarner ce projet, tant dans sa dimension agroécologique que pédagogique, chacun a dû **prendre conscience des limites de sa propre posture**, c'est-à-dire mettre sur la table non seulement ce qu'il pense savoir, mais aussi ce qu'il pense faire, dans son centre, dans sa salle de classe, dans sa vie de citoyen. Cet impératif travail de déconstruction est déstabilisant et parfois anxiogène.

TransAgrET est un pont de singe sur lequel le collectif est engagé et qu'il bâtit chemin faisant. Car il ne s'agit pas seulement de déconstruire, il s'agit ensuite de **reconstruire ensemble**. Le besoin de mener ce travail de fond en collectif est exprimé très clairement par l'équipe-projet, qui réclame des temps de travail commun réguliers.

Le lien avec les professionnels agricoles est de ce point de vue extrêmement salutaire : il « ancre », il réactive, il cadre. La mise en place des **Comités Locaux de Suivi** oblige les centres à réinterroger le chemin parcouru et met en lumière les îlots de certitude construits collectivement durant la phase I. L'impact de ces comités est sensible quant à la consolidation de la méthode et des choix pédagogiques qu'il revient d'expliquer, mais aussi quant à la question de la légitimité face aux enjeux agroécologiques. C'est l'occasion pour tous les partenaires de revenir à leur tour sur leur posture, et de réinterroger leurs savoirs, leurs valeurs, leurs pratiques agricoles. Pour l'équipe-projet, le passage obligé par les entretiens de la phase I puis par les comités en phase II et III, ces rencontres approfondies avec des professionnels engagés, la manipulation de leurs situations vécues, l'analyse collective de leur engagement fait écho à l'adoption d'une vision partagée de l'agroécologie. Grâce à ce travail d'appropriation, le collectif dépasse son propre cadre, inclut professionnels et territoires et incarne le projet.



Cependant la charge de travail de chacun handicape cette dynamique, et le passage à la phase III, par définition locale, porte pour certains un coup d'arrêt à la progression collective. Il convient d'observer très finement les freins et les leviers en action ici, et notamment la capacité de certains acteurs à rester mobilisés et constructifs tandis que d'autres se replient sur leurs fils d'activités et stoppent leurs acquisitions. Transmettre l'agroécologie, c'est accepter de transmettre une pluralité : faire le tri entre le certain et l'incertain, et accepter la légitimité intrinsèque de positionnements si ce n'est contradictoires du moins divergents. La nécessité d'adopter une posture partagée afin d'être en capacité de la convoquer pour les apprenants oblige à une gymnastique inhabituelle pour des formateurs : interroger son point de vue implique une remise en question de ses convictions au-delà de ce que chacun considère comme fait établi. Cela touche aux savoirs et aux valeurs, à l'intime et au public. Parcourir le pont de singe demande de l'équilibre et de la confiance.

Analyse critique : De l'archipel au réseau

L'agroécologie n'est pas un vaste champ en friche : des jalons sont posés, des savoirs sont consolidés, un cadre existe et est revendiqué. Les enjeux et les défis posés au collectif d'un tel projet ne résident donc pas dans le domaine spécifique de l'agroécologie mais bien dans la dynamique du mouvement, dans les transitions. Car si nous pouvons circonscrire le domaine d'application scientifique et technique de l'agroécologie-agroécosystème et de l'agroécologie dans sa dimension sociale, ce sont bien les multiples chemins qu'elle nous engage à explorer qui génèrent le flou et l'incertitude, le monde problématique.

Et c'est dans ce monde problématique que s'articulent posture collective et individuelle et leurs nécessaires déconstruction/reconstruction préalables. L'intervention du collectif est à cet égard salutaire : force d'inertie de la marche en avant, sécurité face à l'obstacle commun, partage dévolutoire des résolutions. Mais la mise en capacité de co-construire une posture partagée adossée à une vision comprise et acceptée aura nécessité une itération constante des problématiques afférentes, au fur et à mesure de la déconstruction asynchrone de positions singulières parfois rigidifiées par des convictions ancrées dans et par la pratique professionnelle.

La fonction de la cellule technique est ici majeure : cadres, objectifs, modalités, critères de réussite, la progression de l'équipe est scrutée, le positionnement est adapté à chaque étape. Entre guidage et accompagnement, la cellule vise l'opérationnalité tout en oscillant entre injonction à la validité-conformité des résultats et prise en compte des besoins spécifiques d'individus aux compétences disparates et quelquefois disjointes. Sur la vaste trame du projet, la mosaïque des compétences dessine un archipel évolutif dont chacun doit prendre la mesure afin d'identifier ses zones blanches et de contourner ses ornières. Et la question des contraintes se pose autant pour le collectif-projet que pour les accompagnants, garants du cadre et des libertés.

Apporter les ressources *ad hoc*, impulser la marche à suivre tout en garantissant cette marge de liberté pédagogique impérieuse à un ancrage local nécessite pour la démarche d'appui d'EDUTER une connaissance aigüe et continue de la situation du collectif et de chacun de ses constituants. Le relais entre groupe projet, cellule technique et cellule d'appui est exigeant. Le partage de longs temps de travail collectif est un rouage essentiel à la bonne transmission des données. Les outils de travail collaboratif, et notamment digitaux, les outils de collecte, les bilans et les éléments d'analyse à chaud permettent d'anticiper les actions à suivre, d'ajuster le tir et de répondre aux attentes tant des équipes que du projet. La définition des fonctions et prérogatives des coordinateurs du projet, stabilisant phase après phase une triangulation opératoire entre pilotage, coordination des réseaux professionnels et coordination des actions-formations d'EDUTER est un marqueur fort de TransAgrET, et un facteur de réussite observable.

L'approfondissement méthodologique occasionne une constante manipulation des enjeux et des objectifs. Cette exploration profonde et rigoureuse a fonction de lien : c'est l'expérience commune, y compris lorsqu'elle est menée individuellement, qui circonscrit l'action et fait corps. Mêmes obstacles, mêmes frustrations, mêmes marches à monter : chaque étape franchie est une avancée collective et individuelle. Plus qu'appropriation du projet par l'équipe, il s'agit bien ici d'incarnation. L'inclusion de nouveaux entrants requiert de la méthode, et si le collectif-corps est seul en mesure d'incarner le projet en se positionnant au-dessus des expériences individuelles ou corporatistes des acteurs, devant méta-acteur, il doit être en mesure de se définir dans l'altérité. **D'archipel, le collectif se fait réseau.** Il est dès lors possible de mesurer l'impact sur



la dynamique collective : la capacité du groupe à s'appropriier le cadre-objectif du projet est un critère fiable, et les adaptations induites par ce travail d'appropriation sur la conduite-gestion du collectif sont évalués *in itinere* via une mise en action réflexive.

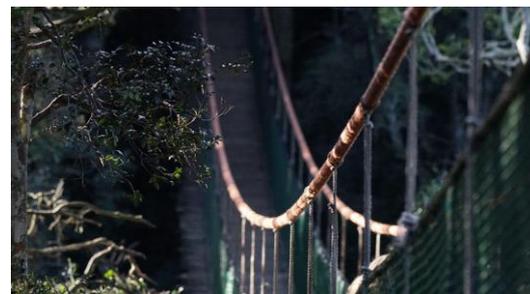
Perspectives : Maintenir l'engagement, avancer pas à pas

Nous nous trouvons face à une tâche, l'expérimentation d'une unité de formation, qui sous-entend un réseau complexe d'ajustements, de prises de décision, d'acquisition de compétences et d'articulation d'enjeux. Face à l'ampleur de cette tâche, la réponse collective est évidente. Vis-à-vis notamment de la dimension inclusive inhérente au projet, un collectif-groupe ne peut être une réponse suffisante face à l'écueil de la simple juxtaposition d'acteurs, ouvrant sur une mobilisation et une association d'expériences professionnelles et de compétences disciplinaires incapable d'embrasser l'ensemble des objectifs et du cadre.

Construire une équipe solide et compétente, consolider l'alternance, proposer des situations d'apprentissage appétentes et des modalités pédagogiques adaptées à une formation capacitaire peut être résolu par un collectif-groupe. Mais il s'agit dans ce projet de viser une compétence émergente et non un métier ou un savoir-faire technique : compétence non-figée, non-circonscrite et qu'*in fine* chacun tend à définir à l'aune de son propre point de vue. Le groupe ne peut apporter de réponse satisfaisante à cet enjeu particulier. Accepter la pluralité et l'incertitude, c'est faire entrer dans le collectif l'ensemble des questions environnementales portées par les transitions agroécologiques, et élargir encore cet horizon problématique. Comment alors engager l'autre sur ce chemin instable, comment lui permettre d'appréhender le chemin parcouru afin qu'à son tour il incarne une vision partagée de ce projet pour ses apprenants, ses collègues, sa communauté, son territoire ?

Nous ne sommes qu'à la moitié du chemin, beaucoup de questions restent encore en suspens. Des contraintes organisationnelles influent sur la conduite opératoire du projet, qu'il conviendra d'observer, et en particulier la désignation des agents, la prise en considération de leur disponibilité, de leur appétence, de leurs compétences. L'acquisition des méthodes utiles à la réalisation des objectifs est-elle effective, remobilisable et transférable, et ceci aux échelles individuelle/collective, locale/territoriale/régionale mais aussi au-delà du cadre de l'agroécologie *stricto sensu* vers le cadre des transitions écologiques et des questions environnementales ?

TransAgrET interroge tous les acteurs du projet et apporte une ébauche de réponse à la question de notre engagement : notre puissance d'agir repose sur notre capacité à accepter l'incertitude, à identifier, relier et partager les savoirs robustes, pour construire ensemble une vision partagée et la porter à l'extérieur du cercle.
Nous bâtissons le pont de singe.



Ressources complémentaires

- Altet M. (2013), Formes de résistance des pratiques de formation d'enseignants à la pratique réflexive et conditions de développement de la réflexivité, dans Former des enseignants réflexifs : obstacles et résistance, pp. 39 à 60.
- Brunet L-E., Longcote E. (2018), Le management en situation de complexité et d'incertitude : apport de la recherche et développement, dans Journal international de technologie, de l'innovation, de la physique, de l'énergie et de l'environnement, n°1, 4, 2018-4.
- Maela P. (2022), Accompagner la problématisation des situations professionnelles, Analyser ses pratiques autrement.
- Menissier T. (2011), Philosophie et innovation, ou philosophie de l'innovation ?, dans Klesis - Revue philosophique 2011-18.
- Michel A. (2002), L'innovation, hasard ou nécessité ?, dans L'innovation, levier de changement dans l'institution éducative, actes des Universités d'été Pratiques innovantes – Débattre, coll Paris, 2002.
- Trompette P., Vinck D. (2009), Retour sur la notion d'objet-frontière, in Revue d'anthropologie des connaissances 2009/1 vol. 3, n° 1, pp. 5 à 27