



HAL
open science

Compte rendu de six expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail

Florence Kling-Eveillard, Benoit Dedieu, Brigitte Frappat, Sophie Chauvat,
Gérard Servièrè

► To cite this version:

Florence Kling-Eveillard, Benoit Dedieu, Brigitte Frappat, Sophie Chauvat, Gérard Servièrè. Compte rendu de six expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail. Collection Résultats Institut de l'Élevage, 2008, 63 p. hal-01195136

HAL Id: hal-01195136

<https://hal.science/hal-01195136>

Submitted on 30 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Février 2008

Compte rendu 26 08 59 003

Département Actions Régionales

Service Ingénierie de projets

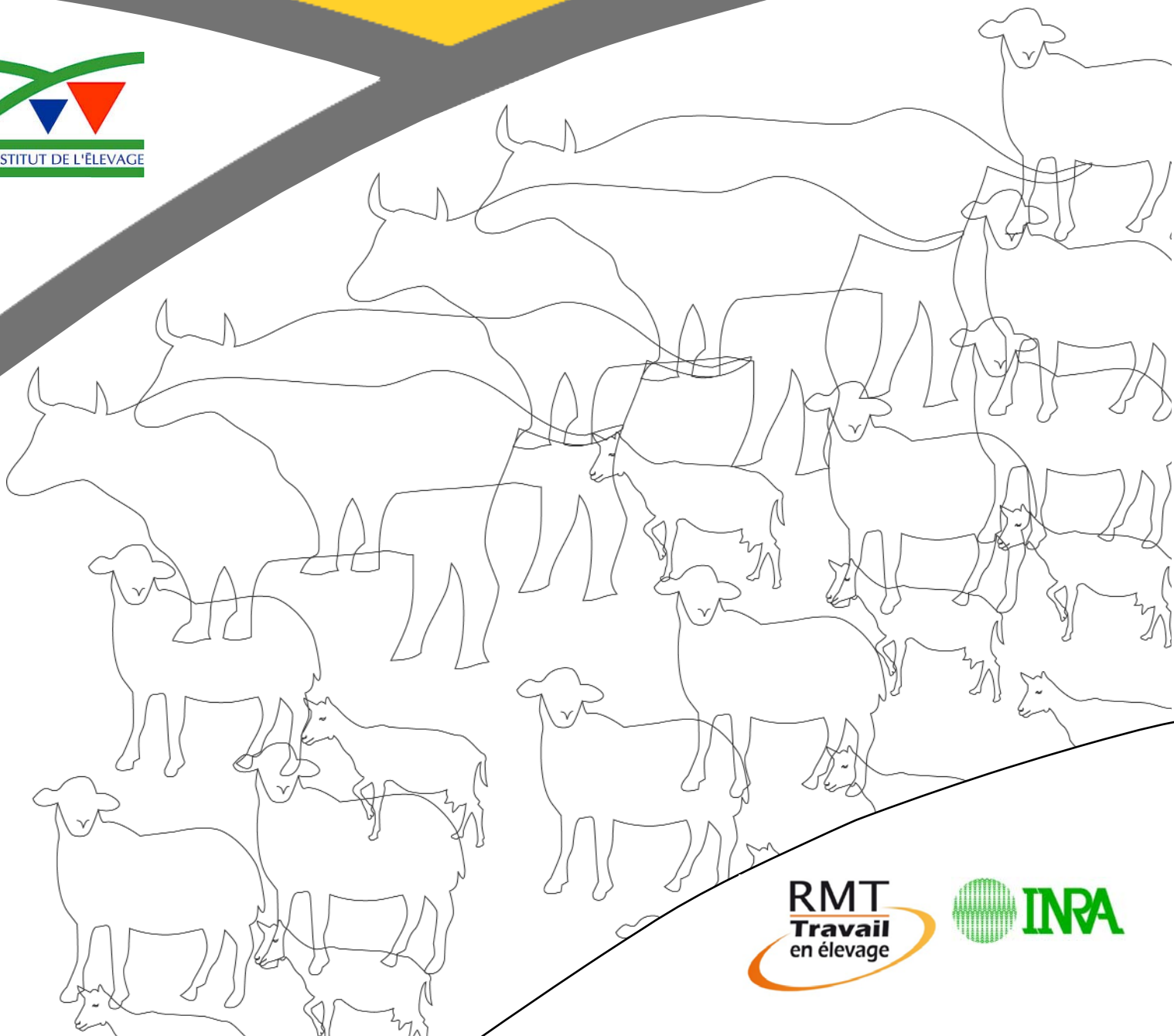
Florence Kling-Eveillard à partir des entretiens menés par Benjamin Faucher

avec la collaboration de Benoît Dedieu, INRA

Brigitte Frappat, Sophie Chauvat et Gérard Servièrre, Institut de l'Élevage

Compte rendu de six expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail

collection résultats



Compte rendu de six expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail

**Florence Kling-Eveillard (Institut de l'Elevage)
à partir des entretiens menés par Benjamin Faucher**

avec la collaboration de Benoît Dedieu (INRA),
Sophie Chauvat et Gérard Servièrre (Institut de l'Elevage)

Mise en page Michèle Peschaux (Institut de l'Elevage)

Sommaire

Introduction.....	5
Les 6 expériences étudiées : principales caractéristiques.....	7
La méthode : des bilans établis à partir du point de vue des acteurs	9
Quelques enseignements des expériences sur les points clés pour l'accompagnement des éleveurs	11
En conclusion : le travail en agriculture, un sujet essentiel mais encore difficile à aborder dans une démarche de conseil	15
Les six bilans d'expérience	17
De la formation à la gestion à l'accompagnement au changement sur le travail	19
<i>AFOCG (Association de FORMation Collective à la Gestion), Ain</i>	
Acquisition de nouvelles compétences Travail et mise en synergie des partenaires techniques pour améliorer la qualité du travail des agriculteurs.....	25
<i>AREFA Midi-Pyrénées, (Association Régionale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture)</i>	
Réseau de fermes de témoignage et journées portes ouvertes	33
<i>Chambre Régionale et Chambres Départementales d'Agriculture de Basse-Normandie</i>	
Gestion des HOMmes et Développement Economique et Social (GEHODES).....	39
<i>Chambre d'agriculture, Loir-et-Cher</i>	
Formation éleveurs et/ou diagnostic	47
<i>EDE, Puy-de-Dôme</i>	
Formation collective d'éleveurs et suivi.....	53
<i>Parc Naturel Régional du PILAT, Rhône-Alpes</i>	

Introduction

Dans le cadre du projet « Réseau thématique et opérations pilotes pour l'amélioration des conditions de travail en élevage », un recensement d'expériences en cours sur le travail en élevage a été mené en 2006, et a fait l'objet d'une publication début 2007¹. Il rassemble une soixantaine d'expériences décrites par une quarantaine d'acteurs du développement et de la recherche.

A la suite de ce recensement, six expériences ont été décrites de façon plus détaillée, afin d'établir, à partir du point de vue des acteurs, un bilan qualitatif des réussites et difficultés rencontrées.

Ces 6 bilans d'expérience ont fait l'objet d'un stage de 3 mois d'élève Ingénieur et constituent la matière pour cette synthèse.

Nous remercions toutes les personnes, animateurs, chargés de mission, éleveurs, qui ont accepté de répondre aux questions de Benjamin FAUCHER dans les six expériences décrites et en particulier :

- Jean-Luc FROMONT, AFOCG de l'Ain
- Brigitte GLAIN, AREFA Midi-Pyrénées
- Céline ATTAGNANT, Chambre Régionale d'Agriculture de Basse-Normandie
- Sandrine DULOU et Emmanuelle PAROU, Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher
- Eliane TEISSANDIER, EDE/CL du Puy-de-Dôme
- Aude GUITTON, PNR du Pilat, Rhône-Alpes

Ce document a été réalisé avec la collaboration de Benoît DEDIEU (INRA), de Brigitte FRAPPAT, Sophie CHAUVAT et Gérard SERVIÈRE (Institut de l'Élevage).

¹ Kling-Eveillard F. et al, février 2007. Recensement d'expériences autour du travail en élevage conduites par le développement, la recherche et la formation, Collection Résultats, Institut de l'Élevage, 20 pages + annexes

Les 6 expériences étudiées : principales caractéristiques

Porteur de projet <i>Territoire</i>	Nom de l'expérience <i>Public</i>	Partenaires techniques / <i>Financiers</i>	Actions / étapes
AFOCG (Association de FORMation Collective à la Gestion) <i>Ain</i>	De la formation à la gestion à l'accompagnement au changement <i>Eleveurs adhérents AFOCG</i>	Chargés de mission AFOCG	1. Formation RH et freins au changement 2. Bilan collectif fin d'année 3. Accompagnement individuel 4. Rencontres entre éleveurs et échanges de pratiques Publications : témoignages d'éleveurs et guide méthodologique pour conseillers
AREFA (Association Régionale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture) <i>Midi-Pyrénées et départements</i>	Prendre en compte le travail dans l'accompagnement des projets des agriculteurs <i>Agriculteurs Conseillers</i>	28 partenaires : une plate-forme régionale et des référents / plate- formes départementales <i>Financement AAP Cas DAR et Conseil Régional Midi-Pyrénées</i>	Mobilisation des partenaires Formation conseillers Communication Outil de pré-diagnostic individuel Accompagnement individuel ou de groupes d'agriculteurs
Chambre régionale et chambres départementales d'agriculture <i>Basse-Normandie et départements</i>	Fermes de témoignages et Portes ouvertes <i>Eleveurs laitiers</i>	Différentes OPA <i>Financements européens : FEOGA, FEADER, Conseil Régional Basse-Normandie</i>	Des exploitations de référence, des panneaux de présentation, des fiches Une semaine de Journées Portes Ouvertes par an Des enquêtes de satisfaction
Chambre d'agriculture <i>Loir-et-Cher</i>	GEHODES (GEstion des HOMmes et Développement Economique et Social) <i>Très petites entreprises</i>	Chambres des métiers, de commerce, MSA <i>Programme EQUAL 2 Direction Régionale du Travail, Vivéa</i>	Communication Diagnostic RH et suivi Formations au changement, aux relations entre associés ou avec un salarié
EDE / Contrôle Laitier <i>Puy-de-Dôme</i>	Formation éleveurs et/ou diagnostic <i>Eleveurs laitiers</i>	Conseillers EDE et contrôleurs laitiers <i>Fonds européens, Office de l'Elevage, Vivéa</i>	Formations Travail en général, Travail administratif Diagnostic individuel et accompagnement Fiches expériences
PNR (Parc Naturel Régional) <i>Pilat (Loire, Rhône)</i>	Formation d'éleveurs et suivi <i>Agriculteurs</i>	Chambres d'agriculture, MSA, Aid'Agri, CNASEA <i>Conseil Régional Rhône- Alpes, Fonds social européen, Conseil Général 42, Vivéa</i>	Communication (lettre info) Formations Accompagnement individuel Mise en place de solutions collectives

Quatre expériences, conduites par l'EDE / Contrôle Laitier du Puy-de-Dôme, l'AFOCG dans l'Ain, le Parc Naturel Régional dans le Pilat, la Chambre d'agriculture dans le Loir-et-Cher, consistent en l'accompagnement d'agriculteurs sur l'amélioration de leurs conditions de travail en élevage, à l'échelle d'un ou deux départements.

L'accompagnement prend plusieurs formes : des formations en petits groupes (autour de 10 personnes), des accompagnements individuels sur la base d'une méthode de diagnostic, et parfois des réunions d'échange de pratiques. Les conseillers intervenant auprès des agriculteurs ont suivi une formation spécifique, sur le travail en général et sur les méthodes d'accompagnement proposées.

Dans ces quatre expériences, en complément de l'accompagnement individuel ou collectif, de la communication était prévue : articles de presse, plaquette d'information, etc., afin de sensibiliser les agriculteurs, en particulier pour les inciter à participer aux formations.

En Midi-Pyrénées, l'AREFA pilote un projet régional dont la finalité est également d'accompagner les agriculteurs sur le travail sur la base d'un outil de pré-diagnostic. Le projet structure le partenariat, en définissant deux échelons de concertation pour l'action : les plate-formes régionale et départementales. Au niveau régional, des formations-actions pour les conseillers sont mises en place, et la communication est orchestrée. Chaque département a constitué son réseau d'intervenants auprès des éleveurs. La plate-forme départementale anime la réflexion entre les structures, coordonne les intervenants et organise des échanges entre eux.

Enfin, en Basse-Normandie, l'expérience décrite consiste en des Journées portes ouvertes destinées aux éleveurs à partir d'un réseau de fermes témoignages. L'organisation mobilise des relais départementaux des Chambres d'agriculture.

Seules deux expériences s'adressent spécifiquement à des éleveurs. C'est le cas de l'accompagnement proposé par l'EDE / CL du Puy-de-Dôme, ainsi que des Journées portes ouvertes en Basse-Normandie, où seuls des éleveurs ont répondu présents aux visites proposées.

Les autres ont des cibles plus larges : les agriculteurs d'un territoire (Pilat, Midi-Pyrénées, adhérents de l'AFOCG de l'Ain), les responsables de très petites entreprises (GEHODES Loir-et-Cher).

La méthode : des bilans établis à partir du point de vue des acteurs

Les 6 expériences ont été choisies pour leur diversité :

- diversité géographique,
- diversité quant à la maîtrise d'œuvre institutionnelle (plusieurs chambres consulaires dans GEHODES, Chambres d'agriculture en Basse-Normandie et Puy-de-Dôme, Parc Naturel dans le Pilat, AREFA en Midi-Pyrénées, Association de formation à la gestion pour AFOCG de l'Ain), et diversité des partenaires impliqués,
- diversité des types d'accompagnement proposés aux éleveurs.

L'originalité des approches a également été un facteur de choix des expériences, par exemple la prise en compte des relations humaines dans l'accompagnement, ou la dimension territoriale.

Certaines ont un recul sur l'action du fait d'une ancienneté de quelques années (Basse-Normandie, Puy-de-Dôme, AFOCG), d'autres sont plus récentes.

Les bilans d'expérience ont été réalisés soit sur place, à partir d'interviews avec un ou plusieurs porteurs du projet et quelques éleveurs bénéficiaires des accompagnements (Basse-Normandie, Pilat, EDE/CL Puy-de-Dôme), soit par enquête téléphonique avec le porteur du projet (GEHODES Loir-et-Cher, AFOCG Ain, AREFA Midi-Pyrénées).

Ces entretiens ont été préparés et complétés par la lecture des documents de référence des projets.

Le questionnement a porté sur les points suivants :

- le contexte de la mise en place de l'expérience,
- les objectifs poursuivis et les publics visés,
- les moyens financiers et humains,
- le partenariat,
- les étapes suivies et les méthodes et outils mobilisés,
- les perspectives,
- le point de vue des acteurs sur les difficultés et réussites rencontrées, sur les effets obtenus et sur les enseignements (facteurs clés de réussite ou d'échec),
- le point de vue des éleveurs sur l'accompagnement dont ils ont bénéficié.

Chaque bilan d'expérience fait l'objet d'une fiche de synthèse validée par les acteurs interviewés.

Quelques enseignements des expériences sur les points clés pour l'accompagnement des élèves

Les bilans d'expérience se sont centrés sur le recueil relativement rapide des avis des acteurs. Une analyse comparative de ces expériences est instructive. Elle fait ressortir quelques points clés pour l'accompagnement des élèves, du point de vue des acteurs.

1. Le partenariat :

Les situations sont différentes entre :

- l'AFOCG de l'Ain et l'EDE/CL du Puy-de-Dôme, qui ont mis en œuvre un accompagnement sur le travail dans le cadre de leurs activités habituelles auprès des élèves, en faisant évoluer le contenu et les méthodes associés à ces activités,
- les autres projets, où le partenariat s'est constitué au moment de la mise en place de l'accompagnement sur le travail.

Dans le premier cas de figure, la démarche a été construite en interne à l'organisme et mobilise ses propres agents. Elle prévoit le recours à un intervenant spécialisé extérieur de façon ponctuelle, soit pour la formation des élèves, soit pour un passage de relais au cours de l'accompagnement individuel vers l'amélioration du travail dans l'exploitation.

Dans le deuxième cas de figure, il y a eu d'emblée une volonté d'associer un partenariat large pour aborder la problématique du travail. Dans les 4 expériences analysées, le partenariat s'est construit progressivement.

Ainsi, le projet AREFA a défini comme un objectif en soi la mise en place de plate-formes réunissant les partenaires au niveau de la région et des départements. Dans le Pilat comme en Basse-Normandie, un comité de pilotage associe de nombreux partenaires, dont les responsables professionnels agricoles. Enfin, le projet GEHODES associe les Chambres consulaires de deux secteurs d'activité (agriculture, commerce) autour des Très Petites Entreprises (TPE).

Au-delà du pilotage institutionnel et professionnel, c'est aussi l'implication de relais de terrain multiples et complémentaires qui est en jeu, ce que plusieurs personnes enquêtées mettent en avant comme une nécessité.

Constituer le partenariat n'a pas toujours été facile et pose encore certaines difficultés. Mais cet aspect est perçu par toutes ces expériences comme un facteur de réussite déterminant, voire déjà une réussite en soi.

Mobiliser un partenariat pose aussi la question des moyens financiers nécessaires pour s'assurer de la disponibilité des acteurs, et ne fonctionne, rappellent certains, que s'il y a un pivot identifié, reconnu, qui a en charge d'animer le dispositif et d'assurer la coordination entre les acteurs, la planification d'actions complémentaires sur le territoire, etc.

2. Un accompagnement individuel et collectif des élèves :

En Basse-Normandie, des exploitations ont été repérées dans les départements pour accueillir des élèves lors de Journées Portes Ouvertes. L'objectif annoncé est de sensibiliser à l'existence de voies d'amélioration du travail dans les exploitations. A terme, il est envisagé de proposer des accompagnements individualisés.

Les 5 autres expériences associent accompagnement individuel et accompagnement collectif des élèves. Plusieurs personnes enquêtées considèrent que la complémentarité entre les deux approches est tout à fait adaptée au thème du travail.

L'accompagnement collectif prend la forme de sessions de formation, soit sur le travail en général, soit sur un aspect particulier : le travail administratif (EDE/CL Puy-de-Dôme), l'association, les relations employeur / salarié dans GEHODES.

Dans les deux expériences de Rhône-Alpes (Pilat et AFOCG Ain), un même intervenant a été sollicité, proposant aux éleveurs une formation centrée sur la personne et les freins au changement, qui est apparue très pertinente aux personnes interrogées.

A côté des formations, des accompagnements de groupes d'éleveurs ont été mis en place dans le cadre du projet AREFA Midi-Pyrénées. Dans l'accompagnement réalisé par l'AFOCG de l'Ain auprès de ses adhérents, les éleveurs ont été réunis pour un bilan quelques mois après la formation puis, après les accompagnements individuels, pour des échanges de pratiques. Les rencontres entre éleveurs et les échanges de pratiques contribuent à lever les freins au changement de pratiques et favorisent la construction de pistes de solutions.

Dans le Pilat, c'est pour la mise en œuvre de solutions d'amélioration que la dimension collective est mobilisée, avec, entre autres, la mise en place d'un système de remplacements croisés.

Un accompagnement individuel est proposé de façon complémentaire, s'appuyant dans tous les cas sur un outil de diagnostic spécifique, choisi parmi des outils existants ou construit dans le cadre de l'expérience : pré-diagnostic en Midi-Pyrénées, diagnostic Ressources Humaines dans GEHODES, diagnostic Attitude Travail et questionnaire pénibilité dans le Pilat, etc.

Des supports pour le conseil sont parfois utilisés, par exemple les fiches expériences dans le Puy-de-Dôme, qui présentent une voie d'amélioration en exploitation en s'appuyant sur l'expérience et le témoignage d'un éleveur.

Les personnes interrogées insistent sur la nécessité de prendre en compte dans l'accompagnement le ressenti de l'éleveur et pas seulement les aspects techniques, de s'appuyer sur sa perception du travail dans son exploitation, et de le laisser construire sa solution. Nous y reviendrons plus loin à propos des conseillers.

3. Mobiliser les éleveurs, un point sensible

Pour plusieurs expériences, la participation des éleveurs aux actions proposées est considérée comme décevante au regard des besoins supposés.

Les éleveurs qui ont répondu au questionnaire de satisfaction après les Journées Portes Ouvertes en Basse-Normandie ainsi que ceux enquêtés par l'étudiant déclarent leur satisfaction, mais ce sont des éleveurs qui se sont sentis concernés par les actions proposées puisqu'ils y ont participé. La situation vis-à-vis du travail et le point de vue de ceux qui ne se rendent pas aux Journées Portes Ouvertes ou aux formations ne sont pas connus.

En Basse-Normandie, la participation a été jugée satisfaisante, mais la diminution du nombre de participants les années passant, malgré le renouvellement des thèmes abordés, a suscité la perplexité. De plus, l'objectif initial de créer un réseau à partir des éleveurs témoins, qui deviennent un groupe de réflexion pérenne, n'a pas été atteint.

Des moyens de communication ont été mis en œuvre pour sensibiliser et inciter les éleveurs à participer aux actions proposées. Il s'agit, en particulier, de toucher ceux qui se sentiraient « dépassés » par le travail et se révèlent moins enclins à aller en quête d'information ou d'appui, alors que d'autres, déjà sensibilisés et plutôt bien organisés, restent intéressés par des opportunités d'amélioration et par des actions proposées.

Ainsi, dans plusieurs actions, des articles paraissent dans la presse locale, et dans le Pilat une plaquette d'information est diffusée régulièrement (« Parlons travail ! »).

Plusieurs acteurs évoquent, à ce propos, l'importance du relais sur le terrain par différents partenaires, et surtout par les interlocuteurs habituels et privilégiés des publics visés, les plus susceptibles d'attirer leur attention et de les amener à s'inscrire à une formation ou à solliciter un appui.

4. La posture des conseillers, leur formation

Concernant les conseillers de terrain accompagnant les éleveurs, les personnes interrogées soulignent la nécessité de changer de posture pour accompagner l'éleveur vers la recherche de ses propres solutions. Il s'agit de mettre en œuvre l'écoute active lors de la discussion avec l'éleveur, de passer de la préconisation de solutions à l'accompagnement d'une réflexion personnelle de l'éleveur.

La formation des conseillers est d'ailleurs un aspect important dans toutes ces expériences. Dans le projet piloté par l'AREFA, les conseillers ont été nombreux à participer non seulement à la formation courte (une journée) pour les préparer à utiliser le pré diagnostic, mais aussi à la formation de 5 jours avec une ergonome, sur le thème du travail de façon plus large, témoignant ainsi de leur vif intérêt.

Enfin, dans plusieurs actions, après la formation initiale et la mise en œuvre des premiers appuis auprès d'éleveurs, des réunions d'échange entre les conseillers sont programmées pour accompagner l'acquisition de nouvelles méthodes et de nouvelles compétences.

En conclusion : le travail en agriculture, un sujet essentiel mais encore difficile à aborder dans une démarche de conseil

Les bilans de ces 6 expériences ont permis de mettre en évidence quelques points clés perçus comme facteurs de réussite ou de difficulté par les acteurs qui les ont mises en œuvre.

Pour tous les acteurs interrogés, le travail en exploitation agricole est un sujet important et délicat à aborder, qui nécessite de mettre en place des moyens et une dynamique adaptés. Ils mettent en avant l'importance de la structuration du partenariat, pour proposer aux éleveurs des interlocuteurs compétents et permettre des relais vers les spécialistes quand c'est nécessaire.

Tous soulignent l'intérêt de démarches qui prennent en compte les personnes, leur situation personnelle, leurs projets de vie, et pas seulement les caractéristiques techniques ou technico-économiques de l'outil de production. La formation, et de façon plus large le groupe, sont alors utiles comme leviers pour la prise de conscience et la prise de recul sur sa situation et ses aspirations. En complément, l'accompagnement individuel permet de préciser le constat et de s'engager vers des pistes d'action.

Prendre le temps apparaît nécessaire, aussi bien pour définir les actions, s'organiser, structurer le partenariat, former les conseillers, leur permettre d'échanger sur leurs interventions, que pour permettre aux éleveurs de prendre du recul par rapport à leur situation et de réfléchir leurs projets.

La question de la mobilisation des éleveurs dans les actions qui leur sont proposées reste soulevée, alors que les éleveurs déclarent souvent que le sujet est essentiel, et que tous les acteurs sont convaincus de l'importance de l'enjeu que représente le travail pour la pérennité des exploitations. La question de l'équilibre budgétaire est posée, dans des expériences avec des financements collectifs non pérennes, à la fois pour l'accompagnement de la réflexion des éleveurs et pour les investissements qui apparaîtraient utiles à l'amélioration des conditions de travail.

Il sera intéressant, sur ces expériences ou d'autres en cours, de mener une approche d'évaluation, qui s'intéressera en particulier aux effets directs et indirects sur les bénéficiaires des actions. Cela pourrait aussi être l'occasion de questionner des éleveurs qui ne répondent pas aux propositions d'accompagnement sur le travail, afin de mieux connaître leur situation et leurs attentes et d'identifier les freins à leur participation. Une stratégie les concernant pourrait ensuite être réfléchi.

Ce type d'approche est prévu prochainement dans plusieurs expériences, dont l'action dans le Pilat et GEHODES, ainsi que pour le programme PAQVEL (programme d'amélioration de la qualité de vie en élevage laitier en Aquitaine). Dans ces trois cas, des enquêtes auprès des bénéficiaires des actions vont être menées.

Ainsi que le disent les animatrices de GEHODES « *cette démarche d'évaluation est indispensable pour mesurer et capitaliser les impacts d'une telle expérimentation* ».

Les six bilans d'expérience

De la formation à la gestion à l'accompagnement au changement sur le travail, AFOCG, Ain
Acquisition de nouvelles compétences Travail et mise en synergie des partenaires techniques pour améliorer la qualité du travail des agriculteurs, AREFA, Midi-Pyrénées.
Réseau de fermes de témoignage et journées portes ouvertes, C.R.A et C.A de Basse-Normandie.
Gestion des hommes et développement économique et social, C.A. Loir-et-Cher
Formation éleveurs et/ou diagnostic, EDE, Puy-de-Dôme
Formation collective d'éleveurs et suivi, PNR du Pilat, Rhône-Alpes.

De la formation à la gestion à l'accompagnement au changement sur le travail

AFOCG (Association de FORMation Collective à la Gestion), Ain

Les AFOCG, fédérées dans le réseau Inter AFOCG, travaillent sur la gestion des exploitations agricoles en l'abordant sous l'angle de la formation. Les 70 adhérents de l'AFOCG de l'Ain participent à ces formations dispensées moyennant cotisation annuelle. Complétant les formations habituelles de « gestion chiffrée » portant sur l'analyse comptable, l'AFOCG de l'Ain s'est engagée en janvier 2003 sur un programme concernant l'organisation du travail. Une formation continue a été mise en place pour une dizaine d'agriculteurs, qui a débouché sur un partage d'expériences et un suivi collectif de projet. Deux guides, l'un à destination des conseillers et formateurs (réalisé par le réseau InterAFOCG), l'autre concernant les éleveurs (réalisé par l'AFOCG de l'Ain), sont publiés à la suite de cette expérience.

1. Contexte

Cette expérience concernant l'organisation du travail, engagée de 2003 à 2007, est née d'un travail de réseau. En effet, en 2000, l'AFOCG du Rhône associée à d'autres institutions professionnelles agricoles au sein du Comité de Développement des Monts du Lyonnais a engagé un travail de sensibilisation et d'accompagnement des agriculteurs sur la question du travail. Les enquêtes menées dans la région ont permis

d'identifier une demande des exploitants concernant l'organisation du travail. Ce travail préliminaire a donc donné naissance, au sein de l'AFOCG du Rhône, à une première phase de formation continue avec un consultant extérieur, formation axée sur la gestion des ressources humaines. Intéressée par la démarche, l'AFOCG de l'Ain a fait de même. Dès lors, d'autres formations et suivis ont été mis en place.

2. Acteurs et partenaires

Acteurs, définition des rôles

- AFOCG

Les agents de l'AFOCG sont spécialisés en formation et en animation de groupe. Ils sont chargés de mettre en place les programmes de formation et de solliciter les exploitants, ce qui induit un important travail de terrain. Ce sont eux qui ensuite, réalisent la formation continue dans sa quasi-totalité, ainsi que le suivi collectif. D'autre part, ils se chargent de l'organisation et de l'animation de réunions de bilans. Ajouté à cela, ils ont un rôle de publication et de communication des résultats de l'expérience comme en témoigne la publication récente des deux guides présentant la démarche suivie et les résultats.

- Consultants

La formation menée au début de l'expérience est assurée par un formateur spécialisé en gestion des Ressources Humaines. Cette formation est financée par le fonds VIVEA.

- **Appui technique**

Lorsque des aspects techniques sont abordés avec les exploitants, ils sont redirigés par l'AFOCG sur les intervenants spécialisés des Organismes Professionnels Agricoles (conseillers bâtiments, traite...).

Partenaires

Il n'existe pas de partenariat à proprement parler. Les associations fonctionnent en réseau, ce qui facilite la mobilisation des connaissances et des personnes touchées. D'autre part, des personnes extérieures à l'association peuvent intervenir (consultants, techniciens spécialisés...), ces derniers ne sont cependant pas conventionnés.

Concernant le financement, l'association fonctionne sur fonds propres correspondant aux cotisations des éleveurs. Les formations dispensées sont donc accessibles aux seuls adhérents.

3. Les prestations proposées

L'AFOCG de l'Ain propose différents types de formations portant sur la gestion des exploitations.

Gestion chiffrée, un panel de formations collectives

Concernant la gestion chiffrée, des formations sont mises en place avec des exploitants qui réalisent eux-mêmes leur comptabilité. Il s'agit de formations continues à la comptabilité, qui peuvent évoluer vers de l'analyse de résultats. Dans la continuité, des formations ont été effectuées sur les assurances, l'adaptation des exploitations à la nouvelle PAC, la transmission des exploitations, les bilans énergétiques, etc., autant de sujets sur lesquels une demande est pressentie chez les éleveurs.

Gestion au sens large, l'organisation du travail

L'expérience dans laquelle s'est engagée l'AFOCG de l'Ain depuis 2003 comporte plusieurs étapes :

- **Mobilisation des adhérents**

Sur les 70 adhérents à l'association, 10 se sont inscrits à la formation sur l'accompagnement au changement en organisation du travail et gestion du temps. Le taux de participation est donc élevé, mais cette première phase de mobilisation est sans doute la plus difficile à mettre en place. Il a été plus facile de recruter dans le cadre de l'association car les adhérents sont déjà très sensibilisés à la formation continue.

A noter que même si tous les agriculteurs ont été sollicités, la majorité des présents sont des exploitants laitiers.

- **Formation collective de départ axée sur la gestion des ressources humaines et l'identification des freins au changement**

La formation de départ, assurée par un consultant, a duré trois journées, espacées d'une semaine, en janvier 2003. Le thème central était l'aide à la décision, ou comment faire en sorte que l'agriculteur analyse de plus près le travail sur l'exploitation et soit à même de lever ses freins au changement. Il s'agit dans cette formation de recentrer l'exploitation agricole sur l'humain pour que l'exploitant prenne du recul sur sa situation, et qu'il parvienne, si nécessaire, à manifester des souhaits de changement. Le but de la formation est de dégager des objectifs opérationnels et d'établir un plan d'action.

- **Bilan de fin d'année (rencontre collective des exploitants)**

Après les premières journées de formation continue, les exploitants se sont fixé des objectifs à atteindre et un plan d'action pour les réaliser. Le suivi ne s'effectue pas tout de suite après la formation puisque « *le changement n'intervient pas du jour au lendemain* ». En effet, il faut d'une part qu'un déclic se produise chez l'agriculteur, ce qui le poussera au changement et d'autre part, certaines modifications nécessitent des investissements lourds et pas nécessairement acquis. Un bilan est effectué en fin d'année. En décembre 2003, une journée de rencontre entre les exploitants s'est donc déroulée. Cette journée a permis de mesurer l'écart entre les objectifs définis et le réalisé. Dans certains cas, des ajustements ont été nécessaires. Cette rencontre a permis de rentrer dans la phase d'accompagnement de projet pour les exploitants le plus en difficulté.

- **Accompagnement de projet**

Pour illustrer le propos, prenons l'exemple d'un exploitant ayant participé à la formation et qui, suite au bilan, manifeste des problèmes d'organisation du travail, notamment du fait de la présence d'un bâtiment vétuste. Le choix de l'AFOCG a donc été de réunir tous les exploitants chez cette personne dans le but de construire ensemble des pistes techniques d'évolution. Il s'agit donc de partage d'expériences. L'animateur demande à chacun de noter sur une fiche des idées d'évolution, cette multiplicité d'idées figurant « l'exploration des possibles ». Les différentes possibilités sont ensuite discutées et ordonnées de manière à définir des pôles de projets (bâtiment, embauche...). Chaque projet est ensuite analysé de manière à en faire ressortir les avantages et inconvénients. Au final, sur cette exploitation, il s'est avéré que le changement de bâtiment n'influerait que très peu sur les marges de progrès de l'exploitant. Le couple d'agriculteurs a donc décidé de créer un groupement d'employeurs, solution a priori non envisagée mais qui s'avère très intéressante pour la suite.

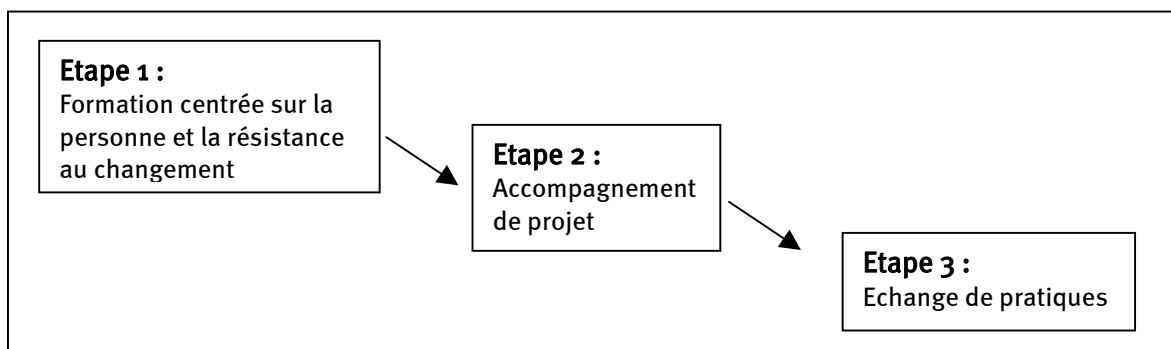
Ce travail n'a pas été répété dans chaque exploitation, seulement dans celles qui le souhaitent. Selon l'animateur interrogé, cette démarche est intéressante, d'abord parce qu'elle permet d'aboutir à des solutions concrètes proposées par des exploitants, ce qui, en général, permet une meilleure réalisation et ensuite parce que « *les éleveurs prennent un réel plaisir à se retrouver* », ce qui crée une « *émulation* » et est d'autant plus efficace pour lever les freins au changement.

- **Rencontres d'éleveurs et échanges de pratiques**

Suite au succès de ce schéma de fonctionnement, l'AFOCG propose, depuis 2004, des rencontres d'éleveurs consistant en un échange de pratiques sur un thème donné. Une journée et demie est organisée chaque année. Pour chaque rencontre, l'AFOCG constitue une trame. Pour la première rencontre, le sujet portait sur les contraintes du travail en élevage (causes, conséquences, solutions possibles pour les dépasser). Au final, trois familles de contraintes sont apparues : l'astreinte, les imprévus et l'amplitude de travail journalier (tôt le matin et tard le soir). Le travail s'est donc déroulé selon ces axes définis par les exploitants.

A noter que la plupart des adhérents présents sont restés les mêmes du début à la fin des 3 années d'expérience, d'autres se sont cependant inscrits pour les échanges pratiques.

- Résumé de la démarche



4. Le bilan selon les acteurs

Points positifs

- L'approche par l'humain

Cette entrée sur la personne convient bien aux animateurs et aux exploitants. Elle permet de sortir les adhérents du carcan de l'exploitation, leur permettant ainsi une réflexion plus opérationnelle (objectifs, plan d'action). Cette méthode est d'autant plus pratique qu'elle peut facilement être complétée par des approches plus techniques si le besoin s'en fait sentir. Dans ce cas, l'AFOCG n'est pas fermée et peut faire appel à des personnes spécialisées (exemple d'une formation de deux jours animée par un conseiller bâtiment de la Chambre d'agriculture suite à une demande technique d'exploitants dans la phase d'accompagnement de projet)

Points sensibles

- La mobilisation des exploitants

Mobiliser et sensibiliser les exploitants reste le point le plus sensible dans une telle expérience. Ici, l'AFOCG a pu mobiliser assez facilement ses adhérents puisqu'ils constituaient déjà un réseau sensibilisé à la formation continue.

- Adopter une méthode pour « sortir de la plainte »

La plainte existe chez les exploitants par rapport au travail, il faut ensuite réussir à trouver le bon outil pour les faire avancer en sortant de la plainte. Là encore, cela a été facilité dans le cadre de cette expérience puisque les méthodes avaient été testées préalablement dans le Rhône et avaient porté leurs fruits.

Perspectives d'avenir pour les acteurs

- Journée de sensibilisation

Le 19 octobre 2007, une journée de sensibilisation est organisée par l'AFOCG de l'Ain et le réseau Inter AFOCG à destination des agriculteurs, conseillers et formateurs intéressés par le thème de l'organisation du travail.

- Rédaction de guides

Deux guides vont être publiés par l'AFOCG de l'Ain et le réseau Inter AFOCG dans le but de sensibiliser et de mobiliser plus de formateurs et d'exploitants sur la thématique du travail en élevage. Il s'agit d'un guide à destination des formateurs et conseillers (guide pour l'accompagnateur présentant les tenants et aboutissants d'une formation centrée sur la personne) et d'un guide de témoignages d'agriculteurs à destination des exploitants.

- Proposer de nouvelles approches

L'AFOCG cherche à poursuivre ses actions sur la problématique « Travail ». En 2007, une formation « *Cultivons l'humain sur nos fermes* » a été lancée au sein des AFOCG de l'Ain et du Rhône. Il s'agit d'aider les agriculteurs à prendre du recul pour regarder avec un œil averti ce qui se passe dans le travail, dans les relations au travail pour ensuite expérimenter de nouvelles façons de fonctionner. D'autres angles d'attaque sont à l'étude. Dans tous les cas, il s'avère nécessaire de renouveler les formations pour maintenir des adhérents motivés et pour aller plus loin sur le sujet du travail en élevage.

Contact

Jean-Luc FROMONT

AFOCG de l'Ain

Tel : 04 74 22 69 04

afocgo1@interafocg.org

Ce bilan d'expérience a été réalisé et rédigé à partir d'une enquête téléphonique auprès d'un animateur de l'AFOCG de l'Ain, et de l'étude de documents.

Acquisition de nouvelles compétences Travail et mise en synergie des partenaires techniques pour améliorer la qualité du travail des agriculteurs

AREFA Midi-Pyrénées, (Association Régionale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture)

Mis en place à la demande des professionnels agricoles de Midi-Pyrénées, le programme régional pour l'amélioration des conditions de travail en agriculture a officiellement démarré début 2006. Ce programme est prévu sur deux ans et financé par l'Etat (casDAR). Il est piloté professionnellement par les JA (syndicat des Jeunes Agriculteurs) et a été confié à l'AREFA pour le pilotage et l'animation, avec le concours des Chambres d'agriculture régionale et départementales de Midi-Pyrénées.

Les deux axes fondateurs de ce programme sont l'innovation et le partenariat. Sur le fond, il repose sur le caractère innovant du thème abordé (le travail) et sur l'acquisition de nouvelles compétences par les conseillers pour intervenir auprès des agriculteurs. Celles-ci doivent s'acquérir dans l'action, en accompagnant un groupe et/ou des demandes individuelles, avec l'appui d'une ergonome qui assure la formation action. Sur la forme, il se déroule dans le cadre d'une démarche comprenant une méthodologie d'accompagnement et des outils. Cette démarche s'appuie sur un partenariat entre les structures parties prenantes du projet (plates-formes travail) et la mise en synergie des compétences techniques disponibles sur le territoire. Notons qu'elle s'adresse à tous les agriculteurs intéressés, dont les éleveurs.

1. Contexte et objectifs du projet

Place et rôle de l'AREFA

Depuis 1992, à la demande des partenaires sociaux, l'AREFA Midi-Pyrénées s'est investie sur le thème de l'emploi de qualité, en développant notamment les groupements d'employeurs labellisés en Midi-Pyrénées.

Cependant, en amont de l'emploi, c'est bien la question du travail qui est soulevée. C'est pourquoi, l'AREFA a progressivement élargi son champ d'intervention pour aborder globalement la problématique Travail/Emploi, notamment à l'occasion de l'accompagnement de la réduction du temps de travail (passage aux 35h) en 1998, puis lors de la réglementation sur la santé et la sécurité au travail en 2002 (ERP et Document Unique), évolutions réglementaires qui touchent directement à l'organisation du travail dans les exploitations. Qu'il s'agisse de la constitution de Groupements d'employeurs ou du passage aux 35h, l'agriculteur a besoin d'avoir une vision claire sur sa situation de travail avant de prendre des décisions. C'est ainsi qu'en 1998, un outil de diagnostic Travail a été progressivement élaboré par l'AREFA puis remanié en

2003 avec l'aide de l'Institut de l'Élevage. Il a vocation à être réalisé en amont de toute réflexion sur l'emploi dans l'exploitation agricole, mais aussi lors d'un projet de bâtiment, d'équipement ou d'aménagement, ou à l'occasion de la mise en place d'un nouvel atelier sur l'exploitation.

De nombreuses expériences en cours dans différentes structures

Actuellement en Midi-Pyrénées, de nombreux travaux et expériences sont menés dans le domaine du travail par les réseaux des Chambres d'agriculture, AREFA, CUMA, Service de Remplacement, FRPL, GIE Elevage et Jeunes Agriculteurs. Les actions sont nombreuses, qu'il s'agisse d'élaborer des références visant à objectiver et quantifier le travail dans les exploitations, de construire des outils et des méthodes ou encore de réaliser des diagnostics Travail et d'accompagner des groupes d'agriculteurs dans la recherche de solutions.

Les objectifs poursuivis

- **Construire synergie et complémentarité : d'une logique de structure à une logique de projet**

A partir du constat dressé, l'objectif est d'optimiser les services apportés aux agriculteurs en rassemblant les énergies, les moyens humains et financiers et en enrichissant les compétences de chacun au lieu de les disperser en exacerbant les concurrences.

Ce projet est complémentaire des programmes annuels déjà approuvés par l'ADAR. Il permet notamment de capitaliser, valoriser et diffuser les expériences en cours sur ce thème, financées par la Région, le casDAR et l'Union Européenne.

- **Accompagner les agriculteurs en les dotant d'outils d'aide à la décision : une autre façon de concevoir l'acte de conseil dans une logique de projet**

L'objectif est de replacer l'agriculteur au cœur de son projet et de ses choix. Le conseiller n'apporte plus des réponses toutes faites mais chemine avec l'agriculteur pour l'aider à bien analyser sa situation de façon globale et objective, à se poser les bonnes questions pour qu'il soit en mesure de faire les bons choix en fonction de ses contraintes, de l'environnement, des ressources locales et de ses aspirations en matière de qualité de vie. Cette démarche de résolution de problèmes nécessite un changement profond des mentalités, à la fois de la part du conseiller comme de l'agriculteur. Cela demande également aux différents partenaires de passer d'une logique de structure à une logique de projet.

- **Mettre en œuvre un plan de communication pour faire émerger la demande implicite**

L'objectif est de mettre en œuvre une communication permanente sur ce thème pour que ces actions profitent au plus grand nombre. Si les attentes sont fortes, la demande reste cependant dispersée et pas toujours clairement exprimée. Il est donc primordial de démultiplier les efforts de communication à tous les niveaux pour faire émerger ces besoins implicites.

Pour réaliser ces objectifs, le programme d'action est prévu à deux niveaux :

⇒ ***A l'échelon régional :***

Construire un pôle de compétences croisées expérimentation/développement sur la question du Travail enrichi par l'intervention d'experts (ergonomes) et l'implication de la Recherche (IUP ergonomie d'Albi). Mettre en synergie les partenaires à travers la mise en place d'une plateforme « Travail » régionale. Ce pôle de compétences sera chargé d'apporter un appui méthodologique pour le conseil et la formation auprès des agents de développement ainsi que de rechercher les soutiens financiers pour accompagner les projets.

⇒ ***A l'échelon départemental :***

Mettre en place des plates-formes « Travail » animées par un coordinateur Travail. Construire un réseau de personnes ressources intéressées par cette démarche, toutes structures confondues. Ces personnes identifiées seront formées et outillées à la réalisation de pré-diagnostic Travail et à l'accompagnement de groupes d'agriculteurs.

2. Les Acteurs

Pilotage et animation du projet

La chargée de mission de l'AREFA a construit le projet et son financement, mobilisé et structuré le partenariat au niveau régional et départemental, défini la méthodologie, bâti le projet de formation action avec une ergonome. Elle anime et coordonne le réseau des référents travail et assure le suivi des actions.

Elle se charge aussi de la répartition des différents financements, dont l'octroi est formalisé à travers des conventions de partenariat signées avec les 28 structures engagées dans le projet.

Réseau de référents et plates-formes travail

Huit plates-formes « Travail » départementales ont été mises en place et constituent des groupes de réflexion regroupant les acteurs agricoles départementaux concernés par le travail en agriculture. Elles sont coordonnées et

animées par huit référents travail ayant été désignés par les membres de la plate-forme. Ces plates-formes se réunissent 3 à 4 fois par an. Différents rôles leur sont attribués. Ce sont des lieux d'échange entre les acteurs départementaux, qui vont permettre de décider des actions à mener dans chaque département, la répartition des tâches et des missions entre les acteurs. Les référents de ces plates-formes départementales constituent le réseau des référents Travail de Midi-Pyrénées. Ce réseau se réunit régulièrement à l'échelon régional (3 à 4 réunions par an) pour faire le point sur l'avancement des actions, échanger sur les projets et sur les difficultés rencontrées dans leur mise en place, mutualiser les expériences.

Les productions de ces réunions sont formalisées et justifiées par le biais de comptes rendus et de fiches de présence.

3. Le partenariat

Financeurs

L'expérience est financée par l'Etat par le biais d'un projet casDAR déposé en 2005. Ce financement, qui a débuté en janvier 2006 prendra fin en juin 2008. Un financement du conseil Régional vient compléter le financement casDAR.

- Tableau de financement

Coût global de l'action sur 2 ans	330 344 €
Financement casDAR sur 2 ans	199 964 €

Partenaires techniques

Le partenariat est très ouvert et construit avec l'ensemble des structures concernées et volontaires pour participer à l'expérimentation.

Il s'est concrétisé à travers la signature de 28 conventions entre l'AREFA et ses partenaires.

- Au niveau régional :

La plate-forme est composée du syndicalisme agricole (FRSEA et JA), chambre régionale d'agriculture, association régionale des services de remplacement, CUMA, FR ASAVPA (Fédération Régionale des Associations des Salariés de l'Agriculture pour la Vulgarisation du Progrès Agricole), GIE Elevage, Institut de l'Elevage, DRAF Sritepsa (Service Régional de l'Inspection du Travail, de l'Emploi et de la Politique Sociale Agricoles), Conseil Régional, et MIDACT (Midi-Pyrénées Amélioration des Conditions de Travail).

- **Au niveau départemental :**

Sont partenaires les syndicats agricoles, les Chambres d'Agriculture, les Services de remplacement agricoles, les ADEFA, les ADASEA, les FDCUMA, les conseillers en prévention de la MSA. Ce partenariat est cependant fluctuant d'un département à l'autre.

Le comité de pilotage

Le comité de pilotage se compose de tous les partenaires. Il est porté politiquement par les Jeunes Agriculteurs et animé par l'AREFA.

4. Les actions développées et les réalisations

Les actions se déclinent autour de 3 axes :

- **Actions d'ordre organisationnel à l'échelon régional et départemental**

Mobilisation des partenaires professionnels dans le cadre des plates-formes « Travail ». Construction d'un réseau de conseillers de terrain de différentes structures (partenariat).

- **Formation action des conseillers**

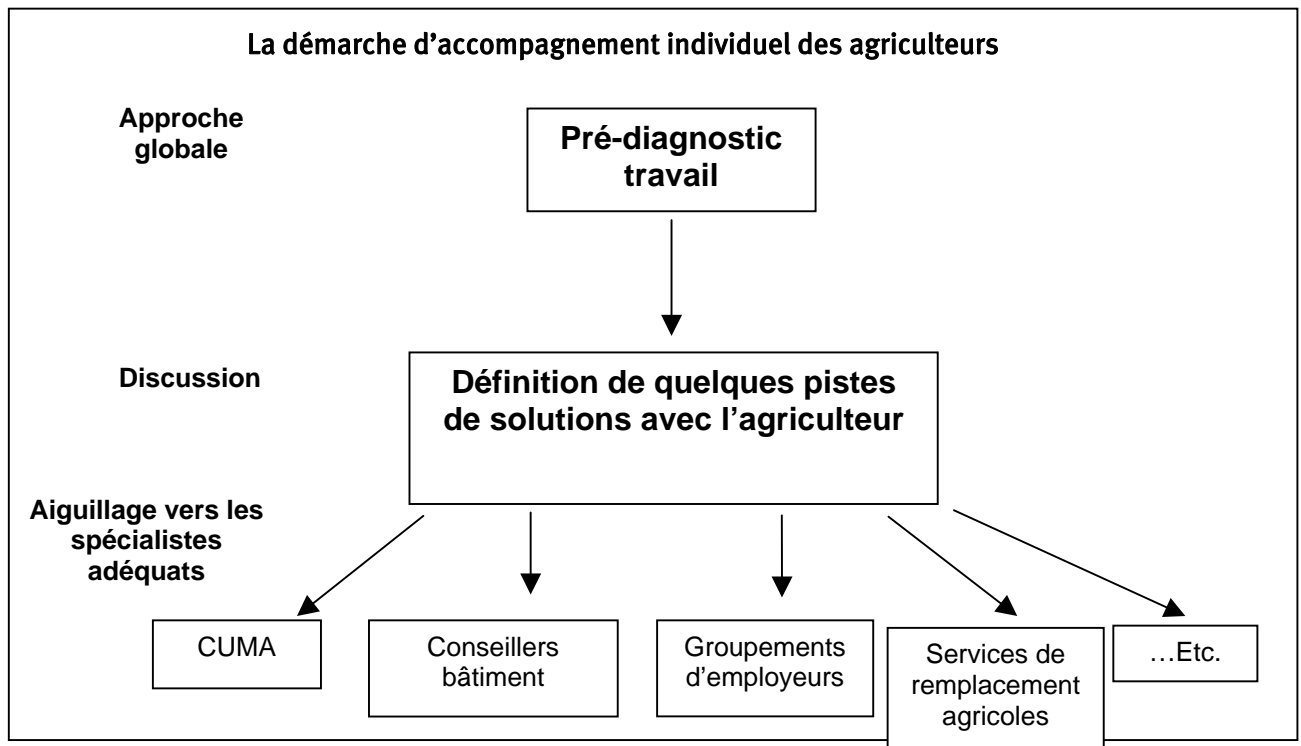
Mise en œuvre d'une formation action pour aider les conseillers de terrain à acquérir les compétences nécessaires à l'accompagnement des agriculteurs dans leurs démarches.

- **Actions à destination des agriculteurs**

Campagne de communication sur la problématique travail pour faire émerger les demandes implicites.

Accompagnement de 40 groupes d'agriculteurs dans leur projet (5 groupes par département), en incluant la dimension travail.

Réalisation de 80 pré-diagnostic travail individuels dans les exploitations.



Outil principal : le pré-diagnostic travail

Le pré-diagnostic Travail AREFA, remanié avec l'aide de l'Institut de l'Elevage, est un outil d'aide à la décision volontairement généraliste, privilégiant une approche qualitative centrée sur la perception des éleveurs plutôt que technico-économique.

Il contient donc peu d'éléments chiffrés. L'objectif n'est pas de faire un diagnostic exhaustif de la situation mais de balayer les différentes composantes de l'exploitation afin de positionner la problématique Travail de l'exploitant.

Il se déroule sous la forme d'un entretien semi-directif individuel, d'environ deux heures, privilégiant la libre parole de l'exploitant sur ses aspirations en terme de qualité de vie et ses attentes en terme d'amélioration de ses conditions de travail dans son exploitation.

Il n'a pas vocation à apporter des solutions toutes faites. Il peut donc se prolonger par un diagnostic plus approfondi de type « Bilan Travail » et/ou faire l'objet d'un accompagnement vers la recherche de solutions individuelles ou collectives.

Le document se décompose en trois parties :

- **un document de restitution** pour retranscrire l'entretien. Il sert également de canevas d'entretien ;
- **un document de synthèse** en 4 pages qui résume les points forts, les contraintes, les freins et les marges de manœuvre existantes que le conseiller a pu identifier lors de l'entretien, ainsi que les pistes de réflexion qu'il a pu dégager ou qu'il propose (c'est la plus value qu'il apporte à l'entretien) ;
- **une fiche de suivi**. Celle-ci permet de noter les différentes interventions, démarches mises en œuvre ou solutions apportées suite à la réalisation de l'entretien, à partir des pistes de réflexions validées par l'exploitant.

Mais le pré-diagnostic Travail ne peut être utilisé isolément. Il s'inscrit dans une démarche globale d'accompagnement et de suivi de l'agriculteur. Il est donc indispensable, parallèlement à cette action, de construire et animer un réseau de personnes ressources dans les départements qui assureront l'accompagnement et le suivi des pistes de solutions identifiées. Ce sont les missions dévolues au référent Travail désigné localement et l'un des objets des plates formes Travail mises en place.

Les réalisations

- Actions d'ordre organisationnel à l'échelon régional et départemental

Trois lieux et instances de concertation se réunissent régulièrement :

A l'échelon régional :

Réunion du comité de pilotage 1 fois par an

Réunion du réseau des référents travail : 3 fois par an en moyenne

A l'échelon départemental

Réunion des plates formes Travail : 3 fois par an en moyenne

- Formation action des conseillers

Deux types de formations ont eu lieu :

- **Formation courte** (1 journée) à l'utilisation de l'outil pré-diagnostic travail, réalisée par l'AREFA Cette formation a réuni 28 participants issus des 8 départements de la région Midi-Pyrénées. Ils proviennent de 20 organismes différents.
- **Formation action** de 5 jours sur le thème du travail, animée par une ergonome. Cette formation prolonge et approfondit la précédente. 25 conseillers sur les 28 ont suivi la formation action.

Quelques réflexions concernant la formation action :

A l'origine, une seule formation action était programmée mais face à l'importance de la demande, trois groupes ont dû être mis en place. Chaque conseiller devait être formé dans l'action, c'est-à-dire qu'il avait en charge l'accompagnement d'un agriculteur ou d'un groupe d'agriculteurs. Dans ce contexte, seuls les conseillers réellement impliqués dans l'action valorisent pleinement les apports de la formation.

Réalisation d'actions concrètes à destination des agriculteurs

- **Communication** : Un groupe de travail information et communication a été mis en place pour préparer la campagne de communication et apporter un appui aux départements. La communication consiste essentiellement dans la publication d'articles et de témoignages dans les revues techniques et la presse locale.
- **Accompagnement de groupes** : 30 groupes d'agriculteurs ont été repérés et sont actuellement en cours d'accompagnement sur la thématique travail.
- **Réalisation de pré-diagnostic** : Une convention a été signée avec le Conseil Régional en 2006 pour 20 pré-diagnostic travail. En 2007, cette convention a été renouvelée pour 40 autres soit 60 au total. En juin 2007, 37 pré-diagnostic avaient été effectués.

5. Le Bilan du point de vue des acteurs

Points positifs

- **Par rapport aux conseillers**

La demande de formation a été supérieure aux prévisions initiales, ce qui conforte l'idée que le sujet est bien d'actualité et que les structures souhaitent s'en saisir pour renforcer cette dimension dans leur mission.

La bonne volonté des conseillers et l'enthousiasme du plus grand nombre sont réels, malgré des résistances au changement encore présentes chez certains.

- **Par rapport aux agriculteurs**

Le bon accueil du terrain : la confirmation que le projet correspond à une demande certaine de la part des agriculteurs pour des démarches globales et des outils d'aide à la décision, même si le message est difficile à transmettre.

L'impact positif d'un intervenant extérieur pour prendre du recul, prendre conscience de sa situation globale, réfléchir à son avenir et prendre des décisions.

Un partenariat qui commence à prendre forme autour de projets concrets : la dynamique est en cours mais il faudra beaucoup de volonté des participants pour l'entretenir et la renforcer, dans une période de crispation liée à la raréfaction des financements.

Difficultés rencontrées durant la 1^{ère} année

- S'extraire de la logique « Structures » pour entrer dans une logique de projet et mener un véritable partenariat constructif et non défensif.
- Difficultés pour les conseillers de repérer, de faire exprimer la demande ou de l'entendre quand elle s'exprime indirectement, d'où l'intérêt d'un accompagnement par la formation action.
- Sortir des logiques de solutions toutes faites et généralisables pour entrer dans des logiques de résolutions de problèmes,

- adaptées à chaque cas. Modifier les pratiques et la posture des conseillers.
- Concilier la nécessité de prendre du temps pour accompagner les projets et le peu de disponibilité des conseillers, souvent très chargés et dispersés sur de nombreuses actions quotidiennes. Ceci leur laisse peu de temps pour la réflexion de fond et l'investissement nécessaire pour accepter des changements de pratiques en profondeur.

Questions pour l'avenir du projet

- Actuellement, des difficultés persistent, mais les acteurs se posent les bonnes questions concernant la posture à adopter face à l'agriculteur. Les demandes remontent, les projets se concrétisent. Le programme est donc lancé et en bonne voie de réalisation.
- Prochainement, une boîte à outil (guide méthodologique) sera réalisée à l'usage de l'animateur de terrain pour l'aider dans l'accompagnement de projets Travail.
- En ce qui concerne les organisations professionnelles et la construction de nouvelles compétences Travail des conseillers de terrain :
Ce type d'approche nécessite du temps d'animation, fonction quelque peu délaissée depuis plusieurs années au bénéfice du conseil technique plus individualisé. En effet,

la démarche Pré-diagnostic, de type « Approche globale de l'exploitation », relève plus de l'intervention d'un généraliste que d'un conseiller spécialisé alors que l'expression de la demande en matière de travail émerge souvent lors d'une intervention spécialisée (technicien bâtiment ou élevage, etc.).

Après la phase d'expérimentation, la poursuite de cette action nécessitera certains préalables :

- clarifier et redéployer les missions de certaines structures,
- organiser les relais entre généralistes et spécialistes et investir dans l'acquisition de nouvelles compétences,
- réfléchir à la prise en charge financière de ce type d'interventions.

Contact

Brigitte GLAIN

AREFA Midi-Pyrénées

Tel : 05 61 75 41 86

arefa-midi-pyrenees@anefa.org

Ce bilan d'expérience a été établi à partir d'une enquête téléphonique auprès de la chargée de projet de l'AREFA Midi-Pyrénées, et de l'étude de documents dont il reprend de larges extraits.

Réseau de fermes de témoignage et journées portes ouvertes

Chambre Régionale et Chambres Départementales d'Agriculture de Basse-Normandie

Depuis 2002, un réseau de fermes de témoignage existe au sein des Chambres de Basse-Normandie. Sa vocation première est de sensibiliser les agriculteurs à l'organisation du travail, et à la gestion des ressources humaines. Ce réseau, composé de 15 exploitations représentatives de la région, est constitué d'exploitants ayant acquis une bonne maîtrise en matière d'organisation du travail, mais aussi capables de témoigner et d'échanger sur leurs expériences en ce domaine. L'expérience est menée conjointement par trois référents travail des Chambres départementales et coordonnée par une chargée de mission « formation emploi travail » de la Chambre régionale. De 2003 à 2006, des journées portes ouvertes thématiques ont été réalisées dans ces exploitations et de nouvelles exploitations ont été intégrées au réseau. La majorité des participants se sont montrés satisfaits de cette approche basée sur le partage d'expériences. Mais le nombre de visiteurs a diminué progressivement. Les responsables de l'action s'interrogent aujourd'hui sur les méthodes à employer pour toucher un public plus large.

1. Contexte

La Basse-Normandie est une région d'élevage et plus particulièrement d'élevage bovin laitier. Les agriculteurs et les élus ont émis des préoccupations quant à leur qualité de vie, les Chambres d'Agriculture ont décidé de s'engager dans une action consacrée au travail en élevage, et ce, dès 2002. Il n'existait pas de modèle de référence local sur ce sujet et les élus ont souhaité, vu le caractère personnel de la

question, privilégier l'échange d'expérience entre confrères. Des diagnostics ont été réalisés par les conseillers techniques dans des exploitations (méthodes Bilan travail et Le travail en Question) et 15 fermes (5 par département) ont été retenues comme fermes dites « de témoignage » pour participer à l'expérience en 2003.

2. L'animation du projet et les intervenants de terrain

Les principaux acteurs de cette expérience sont, sur la période 2003-2007, les trois conseillers référents des Chambres d'agriculture des 3 départements et la coordinatrice de la Chambre régionale. Dans un premier temps, ces conseillers ont d'abord été chargés de sélectionner les exploitations du réseau. Cela s'est fait parmi un réseau informel d'exploitants déjà connus. Ensuite, des audits d'organisation du travail ont été réalisés à l'aide de deux outils complémentaires que sont : le Bilan Travail et le Travail en Question de la Chambre d'agriculture Loire-Atlantique.

Une fois achevée la sélection des exploitations, il a fallu construire des outils de communication (tracts, panneaux) destinés à être utilisés comme supports lors des portes ouvertes.

Pour mener à bien leur mission, chacun de ces conseillers consacre environ 30 jours par an à la conduite de cette action. Chacun intervient dans son département en tant que coordinateur des partenaires et en tant que référent auprès des exploitants.

La coordinatrice (chargée de mission formation emploi travail) s'est chargée de l'animation du pôle travail. Elle est aussi en charge du montage des dossiers de financement du programme et

assure la communication sur l'expérience via les revues techniques et les journalistes. Elle consacre 15 % de son temps à cette expérience.

3. Les partenaires

Financeurs

Le programme fonctionne sur des fonds européens provenant du FEOGA, renouvelés annuellement. A partir de 2007, un financement FEADER a été sollicité et devrait être accordé.

Le Conseil Régional intervient également, en participant aux financements des opérations portes ouvertes.

Jusqu'en 2006, l'Etat via la DRTEFP (Direction Régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) participait aussi au financement de l'action.

Partenaires techniques

Aucune convention n'est signée avec les partenaires. En fait, le partenariat est établi sur la base d'accords de fonctionnement locaux (départementaux) et varie selon les thématiques abordées lors des portes ouvertes. Ainsi, au cours des diverses opérations menées, les ADASEA, le Contrôle Laitier, les Services de remplacement, les CUMA...ont été le plus souvent associés. Ce partenariat avec les OPA a un impact assez positif, car celles-ci constituent des relais d'information privilégiés, tant au niveau des actifs agricoles que des décideurs. En interne, des chambres départementales, des conseillers spécialisés (emploi, bâtiments, mécanisation, élevage etc ..) ont aussi été associés, ce qui a permis leur sensibilisation à la question du travail dans leur travail quotidien de conseil.

Le Comité de pilotage

Le comité de pilotage de l'expérience est constitué d'élus des syndicats professionnels agricoles (élus Chambre, Jeunes Agriculteurs, FNSEA, Confédération Paysanne...).

La Chambre s'est fixé comme objectif de développer, à terme, des prestations concernant le travail en élevage afin de permettre une dynamique de progrès dans les exploitations. La première étape de sensibilisation du public sur la question est considérée comme enclenchée, il reste maintenant à définir une stratégie pour aller vers du conseil.

4. Les réalisations

L'expérience a débuté en 2002, avec la définition des grands axes de travail.

Sélection des exploitations et réalisation de panneaux

Les exploitations de démonstration ont été sélectionnées en 2003. Cette même année, les conseillers ont recueilli les informations concernant ces structures et ont procédé à l'analyse des données. Sur cette base, ils ont pu créer des outils pédagogiques de présentation des 15 exploitations.

Deux types de panneaux ont été réalisés :

- les panneaux de présentation reprenant les caractéristiques de l'exploitation : type de production, assolement, parcellaire, plan de masse des bâtiments, parc matériel, itinéraire cultural ;

- les panneaux de présentation de l'organisation du travail, selon les messages à faire passer : circuits de travail, journée de travail type, bilan des temps de travaux, répartition des tâches, satisfactions/insatisfactions.

A la suite de cela, une synthèse écrite de la description d'ensemble du fonctionnement de chaque exploitation et un document de présentation rapide de type dépliant ont aussi été réalisés à partir d'une trame commune.

Des journées portes ouvertes en 2003 pour communiquer

Pour communiquer sur le projet et toucher le plus d'exploitants possibles, une première session de portes ouvertes a été effectuée pour un public d'Organisations Professionnelles Agricoles et de journalistes fin 2003. Ils devaient ensuite établir le relais avec les agriculteurs.

- Les portes ouvertes 2004

Les premières portes ouvertes destinées au public ont été menées en janvier 2004 dans les 15 fermes références. Ces fermes représentaient chacune un grand système de production représentatif de la région donnée. Les fermes ont été choisies parmi celles où les exploitants étaient satisfaits de leurs conditions de travail, avec le respect d'une cohérence entre projet de vie privée et professionnelle. Chaque visite d'exploitation gravitait autour d'un thème spécifique (système herbager sans pointe de travail, simplification du système de distribution d'aliments...). 660 personnes ont participé et une enquête de satisfaction a été menée. Elle a mis en évidence que les éleveurs étaient prêts à aller plus loin dans le conseil travail. Suite à cela, d'autres visites ont été organisées pendant le reste de l'année mais de manière plus ponctuelle suite à des demandes individuelles (5 visites organisées).

- Les portes ouvertes 2005 (journées d'échanges)

En 2005, apparaît la nécessité de renouveler et d'agrandir le réseau à de nouvelles solutions d'organisation du travail. Trois nouvelles exploitations sont retenues dans le but d'introduire des thèmes novateurs et de maintenir une certaine attractivité. Le fonctionnement des portes ouvertes est modifié et elles se déroulent sous la forme de journées d'échanges « travailler autrement ».

Le fonctionnement est le suivant :

Une à deux exploitations par département ouvrent leurs portes sur la même semaine et accueillent 5 ateliers thématiques de discussion. Ces ateliers reprennent l'ensemble des points, dans le travail quotidien d'une exploitation, qui influencent l'organisation du travail :

- concevoir et aménager ses bâtiments
- réduire le temps de traite et d'alimentation des veaux
- optimiser son travail administratif
- déléguer son travail et mécaniser son système
- gérer son système fourrager et la distribution de l'aliment.

Sur chaque atelier, des conseillers spécialisés interviennent avec une présentation rapide du sujet, ils participent ensuite aux échanges avec l'appui des témoignages d'éleveurs. Ces ateliers, plus concrets que lors des premières portes ouvertes, permettent de donner des pistes pour améliorer les conditions de travail.

Le nombre de visiteurs a été de 327 au niveau régional. Là encore, une enquête de satisfaction a montré que ces portes ouvertes ont été appréciées par les participants.

- Les portes ouvertes 2006

Le choix de la thématique de ces portes ouvertes était : sociétés et organisation collective des exploitations agricoles, « travailler ensemble pour vivre mieux ». Le but était de donner des pistes aux éleveurs sur les méthodes d'association visant à améliorer les conditions de travail, soit « s'associer, oui mais comment ? », le contexte régional montrant des dissolutions de sociétés et des difficultés d'association à l'installation.

Quatre nouvelles exploitations ont été ajoutées au réseau et l'organisation des journées s'est bâtie autour de 3 ateliers :

- mettre en commun des moyens de production (Sociétés civiles laitières,...)
- mettre en commun des moyens humains (CUMA, groupements d'employeurs, ...)
- mettre en commun l'ensemble de l'exploitation sous forme sociétaire (GAEC,...)

D'après les acteurs, « *le sujet était peut-être plus abstrait pour les agriculteurs et seulement 250 personnes ont participé. La thématique devait cependant être abordée dans la logique de l'expérience* ».

Des enquêtes de satisfaction chaque année

Lors de chaque porte ouverte, une enquête de satisfaction a été menée sur un échantillon représentatif des participants. Pour ce faire, un questionnaire fermé avait donc été établi. Il a permis d'identifier le type de public ayant participé, la satisfaction globale ainsi que les principales préoccupations des participants en matière de travail.

Au final, il en ressort que :

- ce sont majoritairement des exploitants valorisant des systèmes de bovins laitiers qui ont participé à ces diverses portes ouvertes,
- les aspects techniques, les solutions pratiques et les « trucs et astuces » ont été les principales attentes du public,
- les participants se sont montrés satisfaits à plus de 90% « les journées étaient en rapport avec leurs attentes ».

Le problème majeur reste quand même celui de la fréquentation, plutôt irrégulière et modeste, qui laisse à penser qu'il faut renouveler le système et partir sur de nouvelles bases pour les années suivantes.

5. Le regard d'un éleveur ayant ouvert ses portes

L'exploitation est une EARL avec des bovins laitiers, déjà sensibilisée aux animations de type portes ouvertes. En effet, des journées à thématiques techniques et touristiques sont organisées par la laiterie à laquelle ils livrent leur lait.

En terme d'organisation du travail, cette exploitation sert de « modèle » puisque les exploitants fonctionnent en système tout foin simplificateur ce qui a conduit à supprimer les travaux d'ensilage-désilage et les travaux culturels. Ils sollicitent aussi une entreprise pour l'atelier paille.

Cette exploitation a servi de référence pour les portes ouvertes en 2004, cependant, les éleveurs estiment que, pour eux, les retombées des portes ouvertes organisées par la laiterie sont bien plus importantes et intéressantes que celles de la Chambre. L'idéal aurait été d'aller plus loin dans l'expérience en développant un outil de diagnostic individuel et un accompagnement suite aux visites. A noter que c'est ce sur quoi la Chambre est actuellement en train de travailler.

6. Le bilan selon les acteurs

Points positifs

- **Un public sensibilisé**

L'expérience menée au travers du réseau de fermes de témoignage, bien qu'elle paraisse s'essouffler au bout de quelques années, est intéressante et satisfait les éleveurs, signe que les attentes ont été correctement identifiées et prises en compte. Des solutions restent probablement à imaginer pour améliorer l'attractivité lors de nouvelles opérations du même genre. Cette première phase de sensibilisation ayant fonctionné, il paraît souhaitable à présent de développer des prestations pouvant apporter des solutions aux éleveurs, comme le confirme l'EARL enquêtée citée plus haut.

- **Des conseillers formés**

Des conseillers ont été formés à la dimension travail dans les exploitations et sont maintenant plus à même de répondre aux besoins des exploitants.

Dès lors, il paraît indispensable d'apporter un soutien logistique à ceux qui souhaitent s'investir dans le domaine en vue de proposer des prestations aux éleveurs. Une formation complémentaire en matière de gestion des relations humaines est souhaitée par certains d'entre eux.

- **La création d'un réseau de partenaires**

La participation des Organisations Professionnelles Agricoles aux journées de témoignage a créé une émulation qui sera utile pour la suite du projet. Un élargissement de ces partenariats est envisageable.

Points sensibles

- **L'avenir du projet**

Même si les grandes lignes ont été posées pour la suite de l'expérience, l'incertitude quant à la réussite, à la présence de financements est présente.

- **Pas de réseau d'exploitants créé**

L'idée de départ était de créer un véritable réseau d'exploitants formant par la suite un groupe de travail. Malheureusement, les exploitants n'ont pas formé ce groupe et n'en expriment pas tous le souhait. Peut-être aurait-il fallu aborder le sujet par « *une autre entrée, avec un suivi plus poussé et des enregistrements pour que ces exploitations servent vraiment de « références », de relais de développement plus actifs* », selon les acteurs. Mais au départ du projet, la constitution de références n'était pas perçue comme un besoin, ce qui a aujourd'hui évolué.

- **Pas de réflexion stratégique**

Le projet n'a pas suffisamment été pensé sur le long terme, ce qui aurait permis une association plus institutionnalisée (conventions) avec les différents partenaires OPA. Le financement par subventions non pérennes est un des éléments d'explication.

Recommandations

- **Favoriser le travail de groupe**

Il est important d'impliquer les exploitants dans la démarche pour développer l'action et la pérenniser par la suite.

- **Apporter une formation de base** à l'ensemble des acteurs du développement-conseil pour que ceux-ci intègrent la dimension travail dans leurs missions (références, expérimentation, prestations conseil, ...).
- **Impliquer les Organisations Professionnelles Agricoles dans la démarche**
Les Organisations Professionnelles Agricoles sont les intermédiaires privilégiés de ce type de démarche, les impliquer encore plus loin dans le projet permet d'augmenter le rayon d'action d'une telle expérience.

Perspectives d'avenir

Sur la période 2007-2013, des objectifs prioritaires en termes d'organisation du travail ont été fixés :

- **mettre en œuvre des équipes départementales** susceptibles de répondre aux attentes des exploitants, selon un dispositif qui pourrait s'articuler comme suit :
une unité d'action régionale pilotée par la Chambre Régionale et les Chambres Départementales d'Agriculture, relayée par un Référent départemental Travail, coordonnateur et animateur d'une équipe opérationnelle pluridisciplinaire de Conseillers (Formation, Emploi, Spécialistes Filières et Gestion Entreprises, ...);
- **impliquer des relais terrain au sein des OPA**, voire d'autres structures, afin que l'information circule mieux pour accroître l'impact du dispositif;
- **développer des outils** permettant d'offrir des prestations performantes, et plus précisément :
 - un auto-diagnostic (questionnaire « travail en question » + bilan travail)
 - une base documentaire réactive (innovations techniques, juridiques, fiscales)
 - un référentiel travail actualisé (nature et répartition de tâches par système de production-modes de conduite,...)
 - un réseau d'exploitants relais (fermes de témoignages en organisation du travail, réseau thématique, exploitations innovantes, ...);
- **développer des prestations de conseil** auprès des actifs agricoles, selon trois axes d'intervention : diagnostic Travail, conseil en aménagement du temps de travail, conseil en gestion des relations humaines ;
- **former des groupes ;**
- **poursuivre sur les formations de groupe**, notamment auprès des Jeunes en pré-installation et sensibiliser les étudiants, via le corps enseignant.

Contacts

Céline ATTAGNANT - Chambre Régionale d'Agriculture de Basse-Normandie - Tel : 02 31 47 22 84

celine.attagnant@normandie.chambagri.fr

Jean-Pierre LE GALLIC - Chambre d'Agriculture de la Manche - Tel : 02 33 19 02 62

Jean BAUDOUX - Chambre d'Agriculture de l'Orne - Tel : 02 33 31 49 53

Alain GUILLIN - Chambre d'Agriculture du Calvados - Tel : 02 31 31 87 63

Ce bilan d'expérience a été réalisé et rédigé à partir de la rencontre sur place avec la coordinatrice de la Chambre régionale, un éleveur, d'une enquête téléphonique auprès d'un conseiller référent de Chambre d'agriculture, et de l'étude de documents.

Gestion des HOMmes et Développement Economique et Social (GEHODES)

Chambre d'agriculture, Loir-et-Cher

L'expérience GEHODES s'inscrit dans le cadre d'un programme européen (EQUAL) et est menée par la Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la Chambre des Métiers, la MSA de Touraine, et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret. L'objectif de l'expérience est de mettre en place un dispositif d'accompagnement Ressources Humaines adapté aux Très Petites Entreprises (TPE). Ce programme expérimental s'adresse à des TPE agricoles, artisanales et industrielles.

Les partenaires ont développé une méthodologie commune autour d'un diagnostic Ressources Humaines. Ce dernier est mené sous forme d'entretiens individuels et collectifs (par exemple dans le cas d'un GAEC). Ce diagnostic débouche sur une coproduction d'un plan d'action et sur un suivi individuel pour accompagner l'évolution de l'entreprise. Des formations sont également proposées aux chefs d'entreprises, ajustées en fonction des demandes.

Le programme GEHODES met l'accent sur les ressources humaines ; tous les actifs de l'entreprise sont concernés.

1. Contexte

L'expérience GEHODES fait suite à un travail engagé par la Chambre d'Agriculture sur la question de l'emploi ; il s'est traduit en 2002 par la création d'un poste de conseiller emploi. La Chambre d'agriculture avait également développé les bilans travail de l'Institut de l'Elevage avec le Contrôle Laitier.

Enfin, la Chambre d'agriculture possédait une expérience de travail partenarial avec le secteur artisanal et la Mutualité Sociale Agricole. Les

partenaires ont mené une analyse du contexte de l'emploi dans leur secteur respectif. Ils ont dégagé des éléments et des besoins communs, les difficultés de recrutement et de fidélisation, des secteurs en déficit d'image et mis en évidence que la gestion des Ressources Humaines était un domaine mal maîtrisé sur lequel il était difficile de mobiliser les TPE.

2. La démarche :

Il s'agit d'élaborer et de conduire un projet en partenariat,

- autour d'un enjeu commun : maintenir les Très Petites Entreprises en développant leur potentiel humain ;
- d'un objectif commun : Accompagner les Très Petites Entreprises dans la mise en place de démarches de Gestion des Ressources Humaines ;
- avec un langage commun.

Une TPE est une entreprise employant de 1 à 30 salariés.

La Gestion des Ressources Humaines s'adresse à tous les actifs de l'entreprise : chef d'entreprise, salariés, conjoints....

Une démarche commune : Le diagnostic ressources humaines

Les diagnostics sont menés par les conseillers des différents organismes partenaires, lesquels ont été formés préalablement à la gestion des ressources humaines, au recrutement et aux bases juridiques de l'entreprise. C'est l'outil commun aux différents partenaires. Nous en donnons plus d'éléments dans les paragraphes suivants.

3. Acteurs et partenaires

Partenaires techniques

L'expérience GEHODES réunit les Chambres d'Agriculture, des Métiers et de l'Artisanat du Loir et Cher, et de Commerce et d'Industrie du Loiret, ainsi que la MSA de Touraine. Un accord de partenariat a été mis en place entre les partenaires pour la période 2005-2007 ainsi qu'une charte de fonctionnement.

La Chambre d'agriculture est « tête de Liste », terme du programme Equal. Elle est en charge de la gestion administrative et financière des crédits Equal, la coordination du projet, la représentation de l'ensemble des partenaires

auprès des pouvoirs publics, la communication et circulation d'information entre partenaires, l'appui méthodologique et la veille, l'intégration et l'implication des partenaires. Tous les partenaires sont co-réalisateur du projet.

A ce titre, deux personnes de la Chambre d'Agriculture travaillent sur le projet : une est en charge de la coordination du programme et la deuxième en charge de la mise en œuvre opérationnelle.

Financeurs

Le financement de l'expérience rentre dans le cadre d'un programme européen EQUAL. Le montage du dossier a commencé en 2004. L'expérimentation se déroule sur la période 2005-2007.

La capitalisation des pratiques et la diffusion des résultats se feront en 2008. Les acteurs souhaitent pérenniser l'action et la proposer à d'autres Chambres d'agriculture.

Des conventions financières ont été signées entre les partenaires et la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Chaque année, il est procédé à des bilans financiers, intermédiaires et annuel. Un bilan financier et qualitatif global se fera à l'issue du projet.

L'organisation du partenariat

- **Comité de Pilotage**

Un comité de pilotage a été créé avec les représentants des différentes structures partenaires. Des réunions sont fixées tous les deux mois.

- **Comité d'Orientation**

Un comité d'orientation réunit les partenaires périphériques aux activités Ressources Humaines. (Représentants des organisations professionnelles, des financeurs, des fonds de formation, de la DRTEFP, Conseil Régional, Conseil Général).

- **Un système d'évaluation**

L'impact du projet auprès des TPE est mesuré par un évaluateur externe.

Un système d'auto-évaluation sur le fonctionnement du partenariat a été mis en place. Des temps spécifiques et tableaux de bord ont été créés.

4. Préparer l'expérience de terrain

Pour les partenaires :

La mise en place d'une méthodologie commune : le diagnostic Ressources Humaines

Plusieurs études se sont déroulées :

Recherche d'outils existants et adaptation aux trois secteurs professionnels

Au démarrage de l'action, les partenaires se sont intéressés aux outils et aux méthodologies existants en Ressources Humaines. Leur choix s'est porté sur l'utilisation d'un diagnostic ressources humaines à destination des entreprises créé par la Chambre de Commerce. Le guide d'entretien support a été ensuite adapté aux TPE et aux exploitations agricoles.

La formation des acteurs à l'utilisation de cet outil

Les partenaires du programme GEHODES ont suivi une formation de 6 jours pour :

- acquérir et approfondir les repères Ressources Humaines (organisation, recrutement, formation, gestion de compétences, juridique, système de rémunération, relations sociales et communication) ;
- s'approprier la méthode de diagnostic avec des exercices de mise en situation (recueil d'information, analyse, restitution) ;
- construire un plan d'action et identifier les ressources existantes.

La mise en place de réunions consacrées à l'échange de pratiques entre les agents des différents secteurs professionnels pour consolider et améliorer les pratiques.

Pour les bénéficiaires :

Sensibiliser, communiquer

Les partenaires ont développé des actions de communication à la fois communes et spécifiques en direction des TPE.

Une réunion de lancement officiel a été réalisée avec l'ensemble des secteurs professionnels. Elle a été accompagnée d'articles de presse.

Une plaquette commune au programme a été conçue et des supports de communication spécifiques aux secteurs ont été adaptés.

Chaque secteur a envoyé un ou plusieurs mailing. Cette opération a été relayée par des articles et des actions de communication dans des réunions, des réseaux de conseillers, voire par de la relance téléphonique directement auprès des agriculteurs. Pour le secteur agricole, des élus et responsables administratifs de différentes structures ont été informés et mobilisés, ainsi que des intervenants habituels auprès des agriculteurs, comme les contrôleurs laitiers.

5. Les prestations proposées

Le diagnostic Ressources Humaines

Ce diagnostic met en avant la composante Ressources Humaines dans l'entreprise agricole. Ce diagnostic est effectué par un binôme de conseillers ressources humaines. Il nécessite environ une demi-journée d'entretiens collectifs avec les chefs d'exploitation, complétés par des entretiens individuels avec les actifs (salariés, associés, conjoints).

Le suivi

Les conseillers qui ont mené le diagnostic dans les exploitations prennent en charge le suivi. Ils recontactent les chefs d'entreprise pour accompagner la mise en place des solutions envisagées et identifier les nouveaux besoins. Soit le conseiller accompagne la mise en œuvre des actions d'amélioration, soit il met en

Suite à cela, il faut de un à deux jours pour analyser les résultats, suivis d'une demi-journée de restitution dans l'entreprise.

A ce jour, 55 diagnostics ont été réalisés sur l'ensemble des secteurs. 13 d'entre eux sont agricoles et représentent 29 chefs d'exploitation et 148 salariés.

relation les responsables d'exploitation avec des personnes détenant la compétence nécessaire.

En général, le suivi est effectué dans les trois à six mois suivant la restitution du diagnostic.

Les actions de formation

« Accompagner le changement » est une formation centrée sur le chef d'exploitation. Elle a pour objectif de redéfinir sa place et son métier et de trouver de nouvelles perspectives. Elle s'adresse à des agriculteurs(trices) en questionnement sur leur travail et leur avenir.

Suite à la réalisation des diagnostics Ressources Humaines, des besoins de formation ont été identifiés concernant les relations entre associés et entre employeurs et salariés. Deux formations ont été construites :

- « *Améliorer les relations entre associés* », 3 jours réunissant 4 stagiaires, avec l'intervention d'une formatrice spécialisée ;

Elle se déroule sur 7 jours.

Elle est mise en place par la Mutualité Sociale Agricole et co-animée par la Chambre d'Agriculture.

Deux sessions ont eu lieu, soit 14 stagiaires. Cette formation est financée par le VIVEA.

- « *L'entretien individuel, un outil pour faciliter les relations employeur-salarié* », 3 jours avec 7 stagiaires, action de formation co-construite et co-pilotée entre le secteur agricole et le secteur artisanal.

Une action territoriale en expérimentation

Le rapprochement du programme GEHODES avec une Communauté de Communes développant un pôle emploi est effectif depuis un an au travers d'une convention de partenariat. Cela se traduit au niveau agricole par la mise en place d'un groupe d'agriculteurs

ayant des difficultés sur la main d'œuvre saisonnière. Une formation action de 5 jours est programmée pour permettre une analyse des besoins en main d'œuvre à l'échelle du territoire. Un travail sur l'amélioration des pratiques RH est également prévu.

6. Bilan du point de vue des acteurs

Points positifs

- **Une expérimentation cohérente avec les besoins du terrain**

L'expérience confirme l'existence d'un besoin sur le terrain puisque nombre d'exploitants s'engagent dans le programme. La première phase d'évaluation de l'impact du projet montre, à ce jour, une satisfaction des bénéficiaires. Il semble donc que la démarche soit intéressante et à pérenniser.

- **Richesse du partenariat**

Les partages d'expériences, la mutualisation des compétences et de réseaux font la richesse du partenariat. Ce travail en commun a conduit à un gain d'efficacité et de temps pour chacun des partenaires. Des actions nouvelles ont pu être développées. Entreprendre à plusieurs est plus facile sur cette thématique.

- **Un partenariat organisé avec une coordination reconnue, avec des moyens.**

Les partenaires se sont dotés de moyens pour que le cheminement à plusieurs soit fécond. La bonne volonté initiale et l'expérience passée ne suffisent pas toujours pour concrétiser un partenariat réussi. La présence dans la durée d'une coordination reconnue par tous a favorisé l'aboutissement de ce projet collectif.

- **L'approche territoriale à l'échelon d'une Communauté de Communes** a favorisé l'implication des chefs d'entreprise dans ce projet. S'engager, réfléchir sur la problématique emploi à l'échelle du canton leur semble accessible.

Points sensibles

- **Le temps de mobilisation des entreprises**

Il apparaît nécessaire de revenir sur le temps passé à mobiliser les exploitants pour qu'ils s'engagent dans l'expérience. L'action est désormais lancée mais il faut veiller à insister fortement sur la communication. C'est pourquoi les conseillers de terrain, en particulier des chambres d'agriculture, sont des maillons essentiels pour un tel projet, puisqu'ils connaissent les exploitations agricoles ; ce sont eux qui vont transmettre le plus efficacement l'information. C'est un atout spécifique au monde agricole fortement envié par les autres secteurs.

- **La poursuite de l'action**

La question qui se pose actuellement est celle du financement d'une telle action dans un futur proche. Quelle somme pourrait être payée par les entreprises ? Quels financements complémentaires sont à solliciter ? Des contacts sont pris auprès de partenaires en ce sens. Ces compléments financiers pourraient permettre de répondre aux besoins du terrain. Les demandes en effet existeront sans aucun doute bien au delà de la durée du programme Equal !

- **Le maintien du partenariat dans la durée** n'est pas toujours chose facile avec les changements d'interlocuteurs et de responsables chez les partenaires. La mobilisation dans la durée des conseillers est aussi un point de vigilance.

Recommandations

- Mobilisation interne et externe

Pour que l'opération se développe, il est indispensable que les responsables opérationnels au sein des différents organismes accompagnent le projet. Le travail d'équipe est donc de mise. Il est également important que les chefs d'entreprise identifient un interlocuteur (ou une équipe) mobilisé sur le sujet.

- La posture et les compétences du conseiller Ressources Humaines

La posture et les compétences des conseillers doivent être prises en compte. Si une certaine expertise en Ressources Humaines est requise pour la mise en place de prestations, les compétences de ce type ne suffisent pas.

Une posture d'accompagnant est requise pour mettre en mouvement l'exploitant, avoir une écoute globale. Des compétences liées à l'écoute, à la sociologie des organisations, à la conduite de projet etc..., sont nécessaires. Cela passe par une formation adaptée au démarrage ou en cours d'action. Un groupe d'échanges de pratiques et un accompagnement en interne sont également précieux.

- La mobilisation des entreprises

Pour mobiliser les entreprises, notamment agricoles, il est nécessaire de varier les moyens de communication (mailings, articles, réunions, conseillers de terrain).

7. Perspectives pour la suite de l'expérience

- 2008 : Action 3 du programme EQUAL : communication et sensibilisation, finalisation d'expérimentation, essaimage de pratiques.

L'action 3 sera initiée dès 2008 dans la continuité de l'expérimentation (2005-2007) autour de deux axes : la communication et l'essaimage.

La communication : Elle aura pour principale fonction d'inciter un plus grand nombre de TPE à prendre en compte la gestion des ressources humaines. Trois types d'actions sont initiés : la mise en place d'un Théâtre d'intervention, la production et la diffusion d'articles et l'organisation d'un rassemblement des bénéficiaires du projet.

L'essaimage : L'objectif est de renforcer et développer la professionnalisation des structures dans ce domaine. La diffusion des expérimentations réalisées entre 2005/07 sera conduite auprès des réseaux des partenaires (CMA, CA, MSA des autres départements au niveau régional).

L'action 3 sera initiée avec la quasi totalité des partenaires réunis pour l'expérimentation. Le maintien du travail en inter consulaire est une volonté des institutions.

- Consolidation des prestations RH et recherche de cofinancements.

A partir de toutes les actions expérimentales développées entre 2005/2007, il est prévu d'élaborer et de consolider la gamme de prestations Ressources Humaines. Cette pérennisation

confortera les compétences acquises par les partenaires et leur capacité à accompagner les TPE sur le sujet. La recherche de cofinancements est un élément essentiel pour permettre l'accès aux TPE à ces prestations.

Contacts

Sandrine DULOU

Coordinatrice du projet GEHODES, Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher

sandrine.dulou@loir-et-cher.chambagri.fr

Emmanuelle PAROU

Conseillère emploi formation à la Chambre d'Agriculture de Loir et Cher

emmanuelle.parou@loir-et-cher.chambagri.fr

Ce bilan d'expériences a été réalisé et rédigé à la suite d'entretiens téléphoniques avec la coordination du projet et de la lecture de documents, dont le texte ci-dessus reprend de larges extraits.

Formation éleveurs et/ou diagnostic

EDE, Puy-de-Dôme

Depuis le début des années 2000, l'EDE du Puy-de-Dôme s'intéresse à la thématique travail et a développé des formations destinées aux éleveurs. Les actions sont menées par le Contrôle Laitier qui, dans ce département, fait partie de l'EDE. Au départ, une formation collective était proposée aux éleveurs. Se déroulant sur plusieurs jours, elle permettait de partager les expériences des différents exploitants et de confronter des chiffres références de chaque exploitation (temps passé par atelier, marges...). Cette confrontation engageait la discussion et permettait à l'éleveur de se situer par rapport au groupe. D'autre part, certains éleveurs étaient filmés pendant la traite, puis analysés et soumis à la critique du reste du groupe. Aujourd'hui, en plus de ces formations, un nouveau type de prestation a été mis en place, il s'agit de prestations payantes comportant un diagnostic d'exploitation sur un thème choisi par l'éleveur. Ces prestations sont assurées par des agents de l'EDE.

1. Contexte

Les formations sur le travail du début des années 2000 ont beaucoup intéressé les éleveurs. Même s'ils sont encore demandeurs de ce type de prestations, une critique a fait surface quant à la spécialisation des intervenants. En effet, du point de vue des exploitants, les conseillers n'étaient pas assez spécialisés et ne répondaient pas entièrement à leurs attentes. Suite à ce constat, les conseillers de l'EDE ont été formés et offrent aujourd'hui une approche pluridisciplinaire pertinente.

Depuis 3 ans, il existe donc un conseiller « alimentation animale », un conseiller « prairies » et un conseiller « travail » qui interviennent en fonction des problèmes soulevés par les exploitants. A noter que ces trois compétences portent sur des points clés dans le domaine du travail en élevage laitier. Ayant réuni ces compétences, l'EDE est maintenant à même de proposer des formations et des diagnostics d'exploitation intéressants pour les éleveurs.

2. Les acteurs

Les conseillers de l'EDE, contrôleurs laitiers, sont les principaux acteurs de cette expérience. Ils ont suivi des formations spécifiques à leur domaine d'action (ex : la conseillère travail a suivi une formation en ergonomie). Ils ont en charge l'animation des formations, leur réalisation, les diagnostics d'exploitation et le suivi des projets engagés. Ils consacrent environ 25 jours par an à la thématique travail. Actuellement, les acteurs consacrent plus de

temps au travail collectif par le biais de formations qu'à des diagnostics travail individuels.

Les antennes des petites régions agricoles ont apporté leur soutien à l'EDE notamment lors des formations en termes de recrutement, de planification des réunions et de communication aux éleveurs.

3. Le partenariat

Financeurs

L'expérience a bénéficié de fonds européens et de fonds provenant d'ONILAIT.
Les fonds de formation proviennent du VIVEA.

Partenaires techniques

L'EDE a été sollicité en interne pour que les conseillers les plus compétents participent aux réalisations de projets d'exploitation.

L'EDE/contrôle laitier du Puy-de-Dôme a participé à la rédaction de fiches expériences produites au niveau de la région Auvergne, dans le cadre de l'action ACTEL (Amélioration des Conditions de Travail en Elevage Laitier).

4. Les services proposés aux éleveurs

Quelles que soient les prestations, les éleveurs ont été tenus informés par la lettre d'information du Contrôle Laitier.

Les formations de groupe

Ces formations sont en partie financées par le fonds VIVEA, elles sont proposées aux éleveurs en fonction de la demande.

Quelle que soit la formation engagée, l'EDE favorise le partage d'expériences et la participation des éleveurs pour construire des pistes de solutions. En effet, une solution proposée par un confrère sera plus facilement adoptée que si elle est proposée par un conseiller.

- Formation au travail administratif

Cette formation dure une journée et traite de la gestion du travail administratif, notamment des conditions nécessaires à une réalisation correcte de cette tâche. Pour ce faire, il est décidé dans la journée de visiter le bureau d'une personne du groupe. Cette opération débouche sur un partage d'expériences entre éleveurs.

- Formation sur le travail en général

Ces formations ont été testées à deux reprises et se sont étalées sur plusieurs jours, voire sur plusieurs années (quelques journées tous les hivers pendant trois ans), le nombre de journées de formation dépendant du nombre d'éleveurs présents. Ces formations commencent par un auto-diagnostic visant à permettre à chacun de caractériser son ressenti face au travail. Suite à cela, les exploitants effectuent un calcul rapide du temps imparti aux tâches principales. Les chiffres de chacun sont reportés sur un tableau. Ainsi, les exploitants peuvent se situer au regard du reste du groupe et mettre en relief les tâches qu'ils doivent améliorer. Tout le temps restant est employé à la visite des exploitations du groupe, à raison d'une demi-journée par élevage.

Ajouté à cela, une expérience consistant à filmer les éleveurs pendant la traite a aussi été menée. Les films étaient ensuite montrés en réunion et les pratiques analysées par le groupe.

Le diagnostic d'exploitation

Le diagnostic d'exploitation peut être mené de différentes façons, selon qu'il s'agit d'un problème technique (bâtiment, aménagement du pâturage...), humain (mise en GAEC...), ou global en relation avec le travail. Dans tous les cas, il faut noter en filigrane l'aspect travail, le but étant généralement de gagner du temps ou de réduire la pénibilité au quotidien.

Quel que soit le diagnostic effectué, un auto-diagnostic est envoyé à l'éleveur avant le passage du conseiller. La visite sur l'exploitation dure une demi-journée.

Dans le cas de projets bâtiment ou pâturage, les solutions sont définies avec l'éleveur autour des plans d'aménagement. Pour les GAEC, il s'agit de définir les objectifs communs, la présence de locaux de réunions, ...etc.

Lorsqu'il s'agit d'éleveurs dépassés par le travail en général, un diagnostic plus poussé est mené (diagnostic ACTEL depuis 2004). La restitution du travail et des pistes de solution est effectuée quelques jours après la visite. En plus de cela, un document de synthèse écrit est donné à l'éleveur. Ce document reprend l'ensemble des pistes de solution avec, point par point, un état des lieux actuel, une solution envisageable et les personnes à contacter pour résoudre les problèmes.

Concernant le financement de ces diagnostics, deux choix s'offrent à l'éleveur :

- l'intervention est gratuite, auquel cas elle remplace une des quatre visites du contrôleur laitier sur l'année ;
- l'intervention se rajoute aux visites du contrôleur laitier, elle est alors facturée 160 € à l'éleveur (solution également accessible aux non adhérents du Contrôle Laitier).

A la suite des diagnostics d'exploitation, l'EDE a accompagné individuellement certains éleveurs sur des aspects précis mis en évidence dans le diagnostic tels que le pâturage, les bâtiments, un projet d'association, etc.

5. Les réalisations

Groupes de formation

Trois groupes ont participé aux formations reconduites sur plusieurs hivers. Au final, environ 25 exploitations ont été touchées (entre 2 et 15 jours par groupe selon la taille des groupes).

Formation « Travail administratif »

Deux formations ont été menées (2 fois une journée).

Interventions individuelles dans les élevages

En trois ans, une vingtaine d'interventions ont été menées dans les élevages.

6. Le regard de quelques éleveurs sur les actions menées

(voir le tableau de synthèse annexé)

Echantillon sondé

Quatre éleveurs bovins laitiers ont été rencontrés parmi ceux ayant participé aux différents volets de l'expérience. Deux éleveurs ont participé aux formations collectives sur le travail et ont été filmés durant la traite. Les deux autres ont bénéficié d'une intervention directe du conseiller dans l'élevage, l'un pour les bâtiments, l'autre pour les pâturages. Cet échantillon d'éleveurs reflète donc la diversité des prestations proposées par le Contrôle Laitier.

Les éleveurs ayant participé aux formations collectives étaient satisfaits de la prestation et expriment l'envie de participer à de nouvelles actions de même type. Ils se sont engagés dans la formation autant pour améliorer leurs conditions de travail que par curiosité. Suite à la formation et aux remarques des autres éleveurs, ils n'ont pas effectué d'aménagements conséquents mais ont modifié un nombre important de détails qui, au quotidien, réduisent la pénibilité du travail (rajout d'éclairage en salle de traite, nouvelles barrières et portes dans les bâtiments...).

Un des éleveurs a reçu, en plus de la formation, la visite d'un ergonomiste et a suivi un diagnostic ACTEL.

Les éleveurs ayant choisi le conseil individuel sont, eux aussi, satisfaits de la prestation et de la dynamique insufflée par la conseillère « travail ». L'éleveur ayant demandé une intervention pour le pâturage a, depuis, changé ses méthodes et gagne beaucoup de temps (pâturage au fil remplacé par un pâturage tournant, sans conséquence sur la qualité du pâturage). L'éleveur ayant opté pour le conseil bâtiment a des projets de rénovation de la salle de traite mais ne dispose pas encore des fonds nécessaires pour investir. Il a cependant effectué des modifications dans ses bâtiments pour en faciliter l'accès.

Tous les éleveurs rencontrés étaient satisfaits du type de conseil ou de formation prodigué et sont prêts à poursuivre sur d'autres actions concernant le travail.

Les compétences des conseillers sont très appréciées par les éleveurs qui ont réellement l'impression de construire quelque chose, de coproduire avec le contrôleur laitier.

7. Bilan du point de vue des acteurs

Points positifs

Les éleveurs étaient demandeurs de formations de ce type et une dynamique est née lors des formations ce qui a conduit à de bons résultats. L'expérience est donc pertinente, tant sur le fond que sur la forme.

Points sensibles

De nombreux freins persistent pour mener à bien de tels projets. En effet, ces formations sont gourmandes en temps, ce qui fait que, malheureusement, les éleveurs les plus dépassés ne peuvent participer à ces actions. D'autre part, s'engager dans ces projets a un coût, lequel n'est pas supportable par tous les exploitants. De plus, outre le coût du conseil, le coût des investissements à effectuer dans certains cas pour pallier les problèmes fait végéter les projets.

Points clés pour la réussite

Il est nécessaire de fournir un conseil très précis à l'exploitant si l'on souhaite que les solutions soient mises en place, ce qui induit donc de renvoyer vers les professionnels qualifiés dans les domaines explorés.

S'il s'agit de conseil individuel, il est nécessaire, lors de l'entretien avec l'éleveur, de le sortir du contexte de l'exploitation avec un questionnement large à dominante ressources humaines. Il faut donc être conscient qu'un tel diagnostic prend du temps et a un coût non négligeable.

Perspectives d'avenir pour les acteurs

Des formations sont déjà prévues sur des domaines techniques et ressources humaines. Il s'agit notamment de la vulgarisation de pratiques comme la monotraite et autres solutions techniques mais aussi de la sensibilisation au recours aux groupements d'employeurs pour alléger la charge de travail.

Contact

Eliane TEISSANDIER

EDE/CL Puy-De-Dôme

Tel : 04 73 44 46 44

eteissandier@puy-de-dome-edo.com

Ce bilan d'expérience a été réalisé et rédigé à partir de la rencontre sur place de la conseillère Travail EDE/CL 63 et de 4 éleveurs, et de l'étude de documents.

Formation collective d'éleveurs et suivi

Parc Naturel Régional du PILAT, Rhône-Alpes

Cette expérience a débuté en mars 2006 et se poursuivra jusqu'en mars 2008. L'objectif est d'assurer la durabilité des exploitations agricoles en les rendant plus vivables par l'amélioration qualitative et quantitative des conditions de vie et de travail. L'expérience repose sur la mise en place de formations collectives gratuites sur l'organisation du travail et la gestion du temps dans les exploitations agricoles. Ces formations de 4 jours, favorisant une approche globale de l'exploitation, débouchent ensuite sur un diagnostic et un suivi individuel pour établir un plan d'action personnalisé. Enfin, une aide est dispensée pour la mise en place des solutions chez les exploitants.

1. Contexte

L'aspect « travail » du métier d'éleveur est de plus en plus soulevé comme problématique par la profession. De ce fait, l'amélioration des conditions de vie et de travail en agriculture est considérée comme un enjeu fort en terme de durabilité des exploitations. Les acteurs locaux, comme les Chambres d'agriculture, s'y sont intéressés dans le cadre du PEP Bovins Lait¹. Le PEP repose sur un ensemble d'idées et d'outils sur lesquels l'accompagnant pourra s'appuyer pour structurer une démarche globale de mobilisation propre à son contexte local. Ses propositions sont le fruit d'expériences menées sur différents territoires en Rhône-Alpes, l'expérience du Pilat en fait partie.

Le Parc naturel régional du Pilat est une zone de moyenne montagne à forte vocation touristique et patrimoniale. Les exploitations agricoles sont pour beaucoup spécialisées en bovins lait. L'expérience menée ici s'inscrit dans un contexte de déprise agricole. Or, cette déprise conduit à la sous-exploitation des milieux et à la dégradation des paysages au sein d'un Parc naturel régional où la prise en compte des enjeux environnementaux, conjointement à celle des enjeux économiques et sociaux est primordiale. Pour pallier ce problème, le PNR a donc décidé de s'intéresser à ses agriculteurs de manière à ce qu'ils continuent d'exploiter. En 2000, le Parc a

signé une nouvelle Charte territoriale et s'est inscrit dans un projet d'agriculture durable qui comprend, entre autres, des actions agri-environnementales (la mise en place d'études et d'actions pilotes sur les impacts environnementaux de l'activité agricole, la réalisation de plans de gestion des sites naturels remarquables, l'accompagnement dans l'élaboration des mesures agri-environnementales), des actions de soutien aux démarches de reconnaissance officielle de la qualité des produits (AOC...), et de valorisation des circuits courts de commercialisation, ainsi que des actions expérimentales. C'est dans ce troisième volet que s'inscrit l'expérience décrite. La nécessité de mener une action de terrain pour prendre en compte la dimension sociale en agriculture avait émergé dans le cadre des Plans de Développement Durable (1993-1997), et été validé par les professionnels au cours de la période 2004-2005. L'objectif était de répondre aux préoccupations réelles des exploitants en matière de travail, en dépassant le stade de la plainte, de manière à développer des solutions adaptées tant individuelles que collectives.

¹ Le **PEP Bovins Lait** (pôle d'expérimentation et de Progrès de la filière laitière de Rhône-Alpes) : Il s'agit d'une association de loi 1901 regroupant 20 organismes autour de l'élevage. Ces partenaires ont défini un programme de recherche appliquée et exploitent notamment la thématique « Accompagnement des éleveurs sur les questions liées au travail ».

2. L'animation du projet et les intervenants de terrain

Dans cette expérience, on dénote des acteurs principaux (mise en place et suivi de l'expérience) et des acteurs plus ponctuels (appui technique, prise de contact avec les agriculteurs).

Une chargée de projet

Une chargée de projet est employée à temps plein par le PNR du Pilat pour une durée de deux ans dans le but de mettre en place cette expérience. La mission du Parc a consisté, en amont de l'expérience de terrain, à définir les attentes des exploitants dans le but de proposer un outil adéquat, affiné par la suite par la chargée de projet. Le chargé de mission permanent en Agriculture au Parc s'est aussi chargé du montage des dossiers de financement et donc de la recherche de partenaires techniques et financiers. La chargée de projet assure depuis son arrivée la coordination du programme, le lien aux financeurs, la communication aux agriculteurs du Parc, mais surtout les diagnostics d'exploitation (réunions avec les agriculteurs), ainsi que le suivi des solutions mises en œuvre.

Au final, hormis la formation assurée par un formateur professionnel, la quasi totalité du travail est assurée par la chargée de projet recrutée par le PNR.

Des conseillers territoriaux

Lors d'interventions plus ponctuelles, d'autres acteurs interviennent sur le terrain. Il s'agit notamment des conseillers territoriaux des Chambres d'Agriculture de la Loire et du Rhône, moins spécialisés sur la thématique travail, et qui agissent dans leurs départements respectifs. Ils consacrent environ 20 jours par an à l'expérience en question. Ces personnes ont été précieuses pour l'avancée du projet puisqu'elles bénéficiaient déjà d'entrées chez les agriculteurs. En effet, elles ont beaucoup participé en amont de l'expérience en testant des outils de diagnostic chez les exploitants (Bilan travail, méthode attitude travail...). Ces diagnostics avaient par ailleurs débouché sur des propositions de solutions qui n'ont pas été adoptées par les agriculteurs, d'où une remise en cause de l'approche technique et le développement de l'expérience Pilat.

En amont de l'expérience, le travail de terrain des conseillers territoriaux a permis de définir le cadre expérimental. En effet, étant les interlocuteurs privilégiés des agriculteurs, ils ont constaté que l'apport de solutions techniques était plus ou moins suivi et que d'autres préoccupations étaient sous-jacentes, notamment l'aspect travail, souvent évoqué par les agriculteurs. C'est pourquoi une méthode plus globale d'approche du travail a été choisie, laquelle, par le biais de formations collectives, devait permettre de définir les besoins réels des exploitants. Une fois le cadre de l'expérience défini, il a fallu rechercher les partenaires financiers et techniques. Les partenaires financiers ont été démarchés en juin 2005, les partenaires techniques sont entrés en jeu au cours de l'expérience, en fonction des besoins exprimés. L'expérience a démarré en 2006, la première session de formation a eu lieu en mars.

3. Le partenariat

Financeurs

Le dossier a été monté sur du co-financement. On dénombre quatre partenaires financiers sur cette expérience, chacun s'étant engagé sur un pourcentage des dépenses réalisées. Il s'agit de la Région Rhône-Alpes, du Fonds Social Européen, du Conseil Général de la Loire, et du fonds de formation VIVEA.

Tableaux de financement

Actions	Dépenses réelles sur 8 mois (avril à décembre 2006, deux formations)	Estimation du coût du projet sur 12 mois (une seule formation)
Formation	8 960 €	4 500 €
Accompagnement	22 426 €	30 000 €
Communication	1 079 €	2 280 €
Total	32 465 €	36 780 €

Partenaire financier	Financement			Temps de montage des dossiers	Délai entre dépôt du dossier et arrêté de subvention
	% total	Somme demandée	Somme obtenue		
Région Rhône-Alpes	43%	33 000 €	33 000 €	3-4 jours	3 mois
FSE	37%	27 776 €	10 442 €	2 mois	2 ans
Conseil général de la Loire	13%	10 000 €	10 000 €	3-4 jours	2 ans
VIVEA	7%	5 135 €	5 135 €	0,5 jour par formation	

- Région Rhône-Alpes

Ce financement est une spécificité Parc du fait du Contrat de Parc 2004 – 2008 (en référence à l'objectif n°2 de la charte 2000-2010 « Pour un Pilat valorisant ses ressources en atouts économiques » / Action n°1.5.1 « Soutien des systèmes d'exploitation durable » / axe 2.1 « Développer une agriculture durable » / Mesure 2.1.1 « Promouvoir des systèmes d'exploitation durable »)

A ce jour, 11 000 € ont été versés.

- **Fonds Social Européen**

Ce dossier est instruit par la DDTEFP et la DRTEFP (Délégation Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de la Loire). Le PNR a demandé des financements au titre de la programmation FSE 2000-2006 (Objectif 3 "Soutenir l'adaptation et la modernisation des politiques et systèmes d'éducation, de formation et d'emploi" / Axe 4 "Adaptation des travailleurs, esprit d'entreprise, recherche, innovation, technologie" / Mesure 6 "moderniser les organisations du travail et développer les compétences" / sous-mesure 6.1 "développer, anticiper et moderniser l'organisation du travail et renforcer les modes d'expertise et d'analyse dans le domaine du travail, de l'emploi et de la formation").

Sur les 27 776 € demandés, seuls 10 442 € ont été accordés. Ceci correspond à un financement des huit premiers mois de l'expérience puisqu'il a été émis un refus de financement sur la totalité. Aucun versement n'a encore été effectué. Actuellement, le PNR est en phase de contrôle.

Les deux mois passés au montage du dossier peuvent paraître excessifs, cependant, il y a eu beaucoup de complications, d'argumentaires, de justificatifs, de rendez-vous et de courriers, ceci réparti entre plusieurs personnes de l'équipe.

- **Conseil Général de la Loire**

Le financement entre dans le cadre de la Charte d'environnement (Objectif 5 - Développer l'éco-citoyenneté / 5.4 Sensibiliser les acteurs économiques / 5.4.2 Sensibiliser les agriculteurs à l'environnement et au développement durable).

Aucun versement n'a encore été effectué.

- **VIVEA**

Le dossier a été monté par le Service Formation de la Chambre d'Agriculture de la Loire en partenariat avec le Parc Naturel Régional du Pilat. Pour chaque session que le Parc décide de proposer, un nouveau dossier est monté. Ce dernier est instruit lors d'une commission VIVEA (une par semestre). Au final, sur le coût total des 2 formations organisées en 2006 (8 959,60 €), le VIVEA a couvert 57% des dépenses (5 134,50 €), le reste étant assumé par le Parc via les financeurs autres que VIVEA sur ce programme. Comme le Parc n'est pas agréé Centre de formation et qu'il privilégie le partenariat, une convention est signée entre la Chambre d'agriculture et le Parc pour chaque session de formation organisée, avec un budget prévisionnel. Cette convention explique que la Chambre facture l'ensemble des dépenses de la formation au Parc, qui paye donc le tout, et qui plus tard, reçoit la contrepartie VIVEA.

Difficultés rencontrées

Au cours des instructions de dossiers, de nombreux problèmes sont survenus. Lorsqu'il s'agit d'un co-financement, les partenaires s'engagent à financer un pourcentage des dépenses réalisées. Il est donc obligatoire de dépenser pour obtenir un versement et il est impossible pour un financeur de revenir sur ce qui est écrit dans un arrêté de subvention. Autrement dit, le PNR s'est retrouvé dans une

impasse lors de cette expérience puisque d'une part, le FSE était prévu pour un financement de 37% et qu'il n'en a assuré que 10% et d'autre part, le dossier transmis au Conseil Général a été instruit un an en retard ce qui a empêché une subvention sur les deux ans de l'expérience (soit 10 000 € en totalité au lieu des 10 000 € par an espérés).

Partenaires techniques

Dès le début du projet, le PNR a pressenti la pluridisciplinarité nécessaire au bon fonctionnement d'une telle expérience. C'est pourquoi plusieurs partenaires spécialisés ont été sollicités lorsqu'en a été éprouvé le besoin.

- Chambres d'agriculture de la Loire et du Rhône

Les conseillers territoriaux des chambres sont des acteurs privilégiés dans le cadre de cette expérience puisqu'ils bénéficient déjà d'entrées chez les exploitants.

- MSA Ardèche Loire

La MSA peut être sollicitée sur des actions ponctuelles de suivi individuel lorsque des exploitants manifestent des problèmes liés aux risques de santé et de sécurité au travail.

- Aid'Agri 69

Association créée en 1997 et vouée à l'accompagnement technique et moral des agriculteurs en difficulté. Aid'Agri 69 a principalement un rôle d'accompagnement auprès de l'agriculteur en difficulté. L'association a aidé les instances agricoles à prendre conscience du problème et un comité de coordination est né entre la Chambre d'Agriculture, les syndicats, la DDA, le centre de gestion, la MSA et les associations. L'accompagnateur, agriculteur bénévole, donne des conseils techniques (production, matériel, investissements), mais il a surtout un rôle de médiation : il sert d'intermédiaire avec les différents organismes (banques, assurances). L'association Aid'Agri organise des formations spécifiques pour être accompagnateur et de plus, l'accompagnement n'est jamais laissé à une seule personne, afin de garder un certain recul et de se sentir épaulé dans cette démarche. Aid'Agri a une permanente depuis septembre 1999 qui permet de faire le lien entre les accompagnateurs, les formateurs, les agriculteurs en difficulté, les partenaires et l'opinion publique.

L'association constitue un bon relais dans le cas où les agriculteurs rencontrés font face à une situation économique difficile intégrant la gestion de données juridiquement complexes, et souhaitent être mis en relation avec d'autres agriculteurs pour résoudre ces problèmes.

- CNASEA, Institut de l'Elevage

Ces deux partenaires ont été rencontrés spécifiquement dans le cadre de l'élaboration et de l'utilisation de l'outil EPI Travail (prise en compte de l'organisation du travail dès l'installation) prochainement en test sur le territoire du PNR Pilat.

Le comité de pilotage

Le programme d'actions mené par le Parc reste nouveau pour le Pilat. Il nécessite un suivi en concertation pour le faire avancer. Un comité de pilotage a été constitué avec des agriculteurs élus et des techniciens d'autres organisations professionnelles agricoles : syndicats, comités de développement, Chambre d'Agriculture de la Loire et du Rhône, MSA 42, ADASEA 69, DDAF 42. Lors de la première rencontre qui a eu lieu en janvier 2007, les personnes présentes ont pu échanger leurs idées et avoir un retour direct des retombées de la formation dans la vie des exploitations, par le témoignage de deux agriculteurs ayant participé aux stages en 2006.

Ce comité de pilotage a pour vocation d'être un lieu d'échanges et de propositions liées aux situations et aux attentes ressenties dans chaque organisation sur le thème du travail en agriculture. L'objectif est de définir une manière d'avancer pour que les bénéfices du programme retombent sur un maximum d'agriculteurs du Pilat intéressés pour avancer sur ces questions.

4. Les services proposés

Intervenants

- Formation : formateur spécialisé en organisation du travail et en sciences humaines.
- Recrutement, suivi, bilans, animation du réseau : Chargée de projet du PNR appuyée par les conseillers territoriaux des Chambres d'Agriculture.

Objectifs

- Formation

« L'objectif de la formation est, pour l'exploitant, de prendre du recul par rapport à son organisation actuelle et de mettre en place des méthodes d'organisation au service d'objectifs personnels éclairés, revisités et pleinement choisis » (lettre d'information « Parlons travail ! » du PNR Pilat).

- Suivi

Suite à la formation, l'éleveur doit être capable d'identifier ses priorités en termes de qualité de vie et de travail. Cette remise en cause peut cependant prendre plusieurs mois, jusqu'à ce que se produise un déclic qui déblocuera la situation. Si tel est le cas, l'éleveur contacte la chargée de projet pour programmer une rencontre sur l'exploitation et effectuer un diagnostic. Dans d'autres cas, la chargée de projet contacte les éleveurs qui ne l'auraient pas sollicitée. Il n'y a cependant pas de normes en termes de délais, ceux-ci dépendent de l'avancement de la réflexion et de la disponibilité des uns et des autres.

Contenu

- Formation

Il est proposé aux agriculteurs des formations collectives de 4 jours. Ces formations, gratuites, sont dispensées par un intervenant de la structure VIVEA spécialisé en organisation du travail et en gestion des relations humaines.

- Suivi

Suite à la formation, l'accompagnement des exploitants est pris en charge par le PNR et une rencontre est effectuée chez les exploitants. Dès lors, le diagnostic et le suivi peuvent prendre plusieurs formes.

Accompagnement individuel :

Une visite est faite individuellement chez un éleveur. Un diagnostic est mené (méthode « attitude travail »), de manière à mesurer le décalage entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Une discussion s'établit ensuite autour des pistes d'amélioration solutions envisageables. A la suite de ce diagnostic, un suivi d'exploitation est effectué par la chargée de mission, de manière à contrôler la mise en place des solutions, ce suivi n'est cependant pas formalisé, il n'y a pas d'exigences en termes de nombre de rencontres, délais...

Accompagnement collectif :

Il s'agit d'accompagnement collectif lors de suivi de GAEC ou de groupes d'éleveurs travaillant sur un même projet. Dans ce cas, en plus de la méthode « attitude travail » peut être utilisée la méthode ATELAGE (modèle de système d'activités de travail en exploitations d'élevage / CEMAGREF – INRA), de manière à planifier et optimiser la répartition des tâches au long de l'année. ATELAGE soit en individuel, soit en GAEC. A noter que si des éleveurs font partie d'un groupe, ils peuvent aussi bénéficier d'un accompagnement individuel de manière à mieux appréhender la dynamique de groupe et les préoccupations de chacun. De plus, les personnes n'ayant pas suivi de formation et participant à un projet collectif peuvent aussi bénéficier de ce suivi.

A noter la différenciation faite entre les étapes. Dans un premier temps il s'agit de sensibiliser le public à la prise en compte du travail. La formation va permettre de susciter un questionnement et une réflexion de fond chez l'exploitant, comment perçoit-il son travail, est-ce viable, comment l'améliorer ? Les aspects techniques ne sont que peu abordés, il s'agit de faire ressortir les véritables préoccupations des personnes (désir de temps libre, de souplesse des horaires...), de cibler un problème précis tout en adoptant une réflexion globale. Le point important réside dans le fait qu'il n'y a pas d'apport de solution directe. La ou les solutions à mettre en place ne viendront que plus tard, au terme d'une maturation plus ou moins longue chez l'exploitant, quand se fera le « déclic » qui déloquera la situation.

5. Les réalisations

Communication :

Le recrutement des exploitants participant aux formations se fait notamment par le biais des lettres d'informations. Le PNR a envoyé deux lettres aux 650 agriculteurs du territoire concerné ainsi qu'aux partenaires de l'expérience. La première lettre a été envoyée en août 2006 et abordait le cadre général de l'expérience (contexte, objectifs, méthodes et outils). La deuxième, plus détaillée, a été envoyée en Février 2007 après les premières sessions de formation et décrivait un cas type d'exploitant ayant suivi la formation. Une troisième lettre a été distribuée en août 2007. En parallèle, les Chambres d'Agriculture ont elles aussi communiqué sur le sujet. Trois plaquettes complémentaires ont été envoyées pour les stages, lesquelles reprenaient des thèmes associés : les outils d'accroche tels la méthode « Attitude Travail » alors employée, les

informations de base de l'expérience et enfin, le travail, une question pour l'avenir.

Formations et suivi :

Le retour sur la communication effectuée a été assez faible. Cependant, deux sessions de formation ont déjà été mises en place et une troisième est en cours de préparation. Ces sessions concernent des groupes de 6 à 8 participants, pour la plupart éleveurs, mais aussi viticulteurs et arboriculteurs. Douze éleveurs ont bénéficié d'accompagnement individuel à la suite de ces sessions. Comme exemple de ce suivi et des actions mises en place, on peut citer la mise en place d'un système de remplacement croisé, la délégation collective des travaux de débroussaillage à un chantier d'insertion, les suivis de GAEC, l'accompagnement individuel...

6. Le regard de quelques éleveurs sur les actions menées

(voir le tableau de synthèse annexé)

Trois éleveurs ont été rencontrés. Deux d'entre eux ont participé aux formations (un en première session, un en deuxième session). Le troisième exploitant n'a pas suivi de formation mais fait partie d'un groupe d'éleveurs bovins laitiers ayant souhaité réduire leur travail d'astreinte et développer un projet collectif de remplacement. L'éleveur en question, accompagné par l'animatrice du Parc, a contribué au lancement de cette réflexion collective. Cet

échantillon présente donc trois cas différents qui reflètent bien la diversité des profils et des solutions pouvant être mises en place. Nous avons cité plus haut un éleveur qui n'avait pas de problème particulier mais qui a pu perfectionner son système de production grâce à la formation. Le dernier éleveur faisait partie d'un GAEC familial. Il n'y avait, a priori, aucun problème particulier sur l'exploitation.

Après que d'autres membres du GAEC aient participé à la formation, un gros problème de communication s'est révélé entre les exploitants, lesquels concevaient différemment le travail et ne s'entendaient pas sur la manière de l'organiser, ceci engendrant des tensions très fortes et menaçant la survie du GAEC. Au moment du diagnostic, la chargée de projet a réuni tous les membres de l'exploitation pour qu'ils discutent ensemble des problèmes

rencontrés. Après échange mouvementé des points de vue, les exploitants ont conclu sur la nécessité du dialogue et ont décidé de mettre en place des réunions hebdomadaires d'exploitation. Depuis, la méthode fonctionne et a porté ses fruits puisque les tensions se sont nettement atténuées. Du fait d'une meilleure organisation du travail, l'exploitation a gagné en productivité et n'est plus en passe de rupture.

Points positifs :

- L'organisation et le contenu de la formation

Chez les éleveurs sondés, la formation apparaît comme très pertinente et coïncide avec leurs attentes (sur la première session de formation, un seul éleveur a stoppé la formation en cours). Même si au départ le questionnement est déstabilisant, il est pertinent et nécessaire pour déceler et formuler les véritables problèmes des exploitants. Qui plus est, l'aspect sociologique et novateur développé dans la formation a beaucoup séduit les agriculteurs.

- Le diagnostic et le suivi

Le suivi de l'action par le personnel du PNR et des Chambres d'Agriculture est primordial. L'ouverture et la disponibilité des animateurs a été très appréciée, et ce d'autant plus que l'animatrice principale n'est pas issue du milieu agricole ce qui a permis une approche nouvelle et sans a priori. Cette approche plus humaine que technique a permis aux exploitants de s'exprimer plus librement sans craindre le jugement de leur travail.

- Les solutions

Le fait de laisser l'exploitant s'approprier et bâtir sa solution est beaucoup plus intéressant et pertinent que l'application rigoureuse d'une pratique générale pas nécessairement adaptée.

Souhaits pour l'avenir :

- Poursuite de l'action pour l'amplifier et la transférer
- Diversifier le soutien aux exploitants, technique, sociologique, psychologique, pour qu'ils puissent se perfectionner mais aussi rompre l'isolement que peut engendrer le métier.
- Développer de nouveaux outils techniques (visites d'exploitations faisant office de référence dans une production...)

7. Bilan du point de vue des acteurs

Points positifs

- **Gratuité du conseil**

La structuration de l'expérience est confortable car il est possible d'aborder un sujet nouveau avec les exploitants sans leur demander de participation financière.

- **Des réponses en accord avec les attentes des exploitants**

Les solutions proposées ont été adoptées par les agriculteurs, signe de réussite de l'expérience. Cette réussite est due à la formulation globale du projet qui ne se limite pas à un diagnostic ou à une solution mais qui choisit une continuité dans l'ensemble de la démarche d'accompagnement à savoir le triptyque « Mobilisation, Diagnostic, Suivi ».

- **Un partenariat pluridisciplinaire bénéfique**

Le partenariat a donné lieu à une convergence des différentes approches (dans la zone Pilat et en dehors). Un réseau s'est donc formé, engendrant un gain de temps et d'efficacité permettant de ne pas refaire ce qui a déjà été tenté ailleurs.

Points sensibles

- **Le comité de pilotage :**

Dans cette expérience, le comité de pilotage n'a pas été formé au début de l'expérience, d'où le sentiment, pour l'animatrice, d'avancer dans le vague lors du démarrage de l'action. Ce comité n'a donc pas été réellement acteur de décision ce qui peut être un frein à l'avancement du projet.

- **Le temps passé sur l'expérience :**

La position du Parc est confortable et permet l'obtention de financements. Cependant, il est difficile, car cela demande beaucoup de temps, d'obtenir et de gérer le cofinancement. Il en va de même pour l'aspect technique, il faut beaucoup s'investir pour parvenir à rencontrer tous les partenaires et conseillers territoriaux.

- **Risques d'une telle expérience :**

Il faut garder à l'esprit que les problèmes auxquels s'intéresse l'expérience sont avant tout humains, la prise de risque est importante et demande donc un maximum de rigueur si l'on ne veut pas engager les exploitants dans de mauvaises voies.

Points clés pour la réussite

- **Entretiens**

Les entretiens avec les agriculteurs doivent être basés sur de **l'écoute active**. L'objectif est de **reformuler les problèmes** et la situation réelle de l'exploitation ; le questionnement central est le rapport de l'agriculteur à son travail, et la définition de ses objectifs par rapport à ses besoins ou préoccupations en matière de gain de temps pour soi (**gagner du temps, oui, mais dans quel but ?**), de réduction de la pénibilité physique ou mentale... Il s'agit donc d'une approche plus psychosociologique que technique qui va permettre de clarifier les valeurs de l'exploitant et donc ses attentes.

- **L'animateur doit prendre du recul**

Prendre du temps pour trouver sa position en tant qu'animateur, reformuler les problèmes sans imposer sa vision des choses pour que l'exploitant trouve sa solution et qu'il l'adopte.

S'approprier les outils de diagnostic pour ne pas en faire une mauvaise utilisation.

Il apparaît indispensable de bien sécuriser le partenariat, à savoir l'investissement des différents conseillers dans les structures, bien veiller au partage des compétences.

Concernant le comité de pilotage, il est nécessaire que celui-ci soit d'une part, formé au démarrage de l'expérience et d'autre part, que des élus agriculteurs soient présents pour influencer sur les décisions.

Perspectives d'avenir pour les acteurs

Actuellement, l'expérience de base décrite jusqu'ici a donné lieu à de nouveaux projets concernant la thématique travail (élargissement de la délégation de chantiers collectifs de débroussaillage...). Malgré cela, l'avenir d'une telle expérience dépend des financements qui peuvent lui être accordés, or ces financements

prennent fin en 2008. Il serait donc envisageable que les Chambres d'agriculture développent ceci sous forme de prestation payante mais deux problèmes se posent : y aura-t-il une volonté politique de développer de telles actions ? Les exploitants seront-ils prêts à payer pour ce type de prestation ?

Contacts

Aude GUITTON
Parc naturel régional du Pilat
Tel : 04 74 87 52 18
aguitton@parc-naturel-pilat.fr

Xavier CROS
Chambre d'Agriculture de la Loire
Tel : 04 77 91 43 52

Jean-Claude VIOU
Formation en relations humaines et gestion des ressources humaines
Tel : 04 77 27 05 28

Ce bilan d'expérience a été réalisé et rédigé à partir de la rencontre sur place de la chargée de projet, du conseiller de la Chambre d'agriculture de la Loire et de 3 éleveurs, et de l'étude de documents.

ANNEXE : Le regard de trois éleveurs sur les actions menées

Type d'exploitation	Activités de l'exploitation	Participation à la formation de 4 jours	Problèmes soulevés liés au travail	Démarche d'accompagnement	Solutions mises en place	Evolutions sur l'exploitation
GAEC familial	Bovins Lait, Charcuterie fermière, volailles	Tous 3 membres du GAEC sur 4 ont effectué la formation	Problèmes d'organisation du travail et de compatibilité des méthodes de travail entre les exploitants	Table ronde avec les exploitants de manière à faire ressortir les problèmes et à les reformuler	Réunions hebdomadaires du GAEC	Gain de productivité, amélioration des relations entre associés, définition plus stricte des horaires de chacun
Exploitation individuelle	Bovins Lait	OUI	Pas de problème réel hormis le désir d'optimiser le temps de travail pour augmenter sa productivité et le désir de maintenir un temps important consacré à sa famille.		Mise en place d'un nouveau bâtiment, poursuite de la monotraite, objectifs de travail fixés sur le long terme.	Bâtiment mis aux normes, gain de productivité, perfectionnement.
Exploitation individuelle	Bovins Lait	NON	Astreinte, désir de plus de souplesse dans le travail.	Table ronde avec les exploitants laitiers du secteur de manière à définir une solution collective	Mise en place d'un système de remplacements entre éleveurs: traite en binôme chez des exploitants du secteur pour la traite du dimanche	Un dimanche sur quatre libéré de l'astreinte. Travail en binôme dans les exploitations voisines ce qui permet le partage d'expériences et la convivialité, un travail moins contraignant et un partage des responsabilités en cas de problème.

Compte rendu de six expériences locales d'accompagnement des éleveurs sur le travail

Les bilans de ces 6 expériences ont permis de mettre en évidence quelques points clés perçus comme facteurs de réussite ou de difficultés. Pour tous les acteurs interrogés, le travail en exploitation agricole est un sujet important et délicat à aborder qui nécessite de mettre en place des moyens et une dynamique adaptés. Ils mettent en avant l'importance de la structuration du partenariat, pour proposer aux éleveurs des interlocuteurs compétents et permettre des relais vers les spécialistes quand c'est nécessaire. Tous soulignent l'intérêt de démarches qui prennent en compte les personnes, leurs situations personnelles, leurs projets de vie, et pas seulement les caractéristiques technico-économiques de l'outil de production. La formation, et de façon plus large le groupe, sont alors utiles comme leviers pour la prise de conscience et la prise de recul sur sa situation et ses aspirations. En complément, l'accompagnement individuel permet de préciser le constat et de s'engager vers des pistes d'action. Prendre le temps apparaît nécessaire aussi bien pour définir les actions, s'organiser, structurer le partenariat, former les conseillers, favoriser les échanges sur leurs interventions, que pour permettre aux éleveurs de prendre du recul par rapport à leur situation et de réfléchir leurs projets. La question de la mobilisation des éleveurs dans les actions qui leur sont proposées reste soulevée, alors qu'ils déclarent souvent que le sujet est essentiel, et que tous les acteurs sont convaincus de l'importance de l'enjeu que représente le travail pour la pérennité des exploitations. La question de l'équilibre budgétaire est posée dans des expériences avec des financements collectifs non pérennes. Des évaluations de certaines actions vont être menées, elles permettront de recenser les effets directs et indirects sur les bénéficiaires des actions, et de mieux comprendre les freins de ceux qui n'ont pas participé aux actions proposées.

collection résultats



Institut de l'Élevage
149, rue de Bercy
75595 Paris cedex 12
www.inst-elevage.asso.fr

