



RAPPORT FINAL

**Etude-action :
« Les dynamiques de formation
des agriculteurs :
mieux comprendre ...
pour mieux former »**

Décembre 2004

Cette étude-action a reçu le soutien financier de :



PDRN – Ligne formation

Sommaire

1	Contexte général de la formation agricole des agriculteurs	6
2	Motifs et objectifs de l'étude-action menée par la Frcivam Bretagne	7
2.1	Motifs du projet	7
2.2	Objectifs généraux de l'étude	8
2.3	Objectifs détaillés	9
3	Déroulement des travaux	10
3.1	Mise en place d'un groupe de travail	10
3.2	Réunion du Comité de pilotage.....	10
3.3	Méthodes et protocoles opératoires.....	11
3.4	Calendrier détaillé des travaux.....	12
3.5	Moyens humains affectés à cette action	13
4	Principaux enseignements issus des différentes étapes.....	14
4.1	Eléments issus de la phase de socialisation des travaux existants	14
4.1.1	<i>Le Transfert d'initiatives vers l'agriculture conventionnelle (voir Annexe 1).....</i>	<i>14</i>
4.1.2	<i>Eléments typologiques issus d'Idea Recherche (voir Annexe 2).....</i>	<i>15</i>
4.1.3	<i>Eléments issus de l'étude intitulée « La place de la formation permanente dans les stratégies d'acquisition de compétences et de pilotage des agriculteurs en Bretagne » (Voir Annexe 3).....</i>	<i>18</i>
4.1.4	<i>Typologie utilisée en groupe de travail.....</i>	<i>21</i>
4.1.5	<i>Autres sources documentaires</i>	<i>22</i>
4.2	Eléments issus de la phase d'audits des structures	24
4.2.1	<i>Audit d'Accueil Paysan Bretagne.....</i>	<i>24</i>
4.2.2	<i>Audit du CEDAPA</i>	<i>25</i>
4.2.3	<i>Audit de la FDCIVAM 29.....</i>	<i>25</i>
4.2.4	<i>Audit du Civam AD 56</i>	<i>26</i>
4.2.5	<i>Audit de l'Adage 35.....</i>	<i>26</i>
4.2.6	<i>Bilan des audits.....</i>	<i>26</i>
4.3	Eléments issus des enquêtes auprès des animateurs sur les besoins en ingénierie de formation.....	28
4.4	Eléments issus des enquêtes auprès des agriculteurs.....	29
4.4.1	<i>Synthèse des résultats d'enquêtes réalisées au niveau du Cedapa et de la Fdcivam 29.....</i>	<i>30</i>
4.4.2	<i>Synthèse des 7 enquêtes réalisées pour Accueil Paysan sur les Côtes d'Armor.....</i>	<i>35</i>
4.5	Phase de mise en application	37
4.5.1	<i>Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par la Fdcivam 29.....</i>	<i>37</i>
4.5.2	<i>Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par le Cedapa 22.....</i>	<i>37</i>
4.5.3	<i>Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par Accueil Paysan</i>	<i>38</i>
4.5.4	<i>Récapitulatif de l'impact de l'étude-action sur les 3 CIVAM.....</i>	<i>38</i>
5	Transférabilité des résultats.....	39
5.1	De la méthode de travail (travail en groupe, approches croisées).....	39
5.2	Des éléments de conclusions	39
5.2.1	<i>Dynamiques individuelles</i>	<i>40</i>
5.2.2	<i>Dynamiques Sociales.....</i>	<i>42</i>
5.2.3	<i>Moyens de diffusion.....</i>	<i>45</i>

Annexes

1 Le Transfert d'initiatives vers l'agriculture conventionnelle, Extrait du mémoire de Mathieu ANSALONI intitulé « *Modèle d'agriculture en Bretagne : entre concurrence et hybridation* », 2004, 92 pages, INPACT Bretagne-ENSAR

2 Extraits de l'étude « *Des conceptions du métier d'agriculteur : une enquête sociologique à partir des formations agri-environnementales en Bretagne* », Idea Recherche, 1999, Etude commanditée par le SRFD de la DRAF de Bretagne

3 Eléments issus de l'étude intitulée « *La place de la formation permanente dans les stratégies d'acquisition de compétences et de pilotage des agriculteurs en Bretagne* », Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne, 2004, 73 pages

4 Eléments bibliographiques complémentaires

5 Questionnaires utilisés pour audit organisme / animateur / agriculteur

6 Résultats complets des audits auprès des organismes

7 Résultats complets des enquêtes auprès des animateurs

8 Programme de formation « Ingénierie de formation »

9 Synthèse des entretiens auprès des agriculteurs

Introduction

Le secteur agricole et agro-alimentaire a un poids déterminant dans l'économie de la Bretagne. Il est aujourd'hui confronté à des difficultés liées à des crises à répétition mais aussi à des facteurs structurels. Tous les acteurs régionaux ont partagé le diagnostic que les deux principaux problèmes sont la reconquête de l'environnement, en particulier de la qualité de l'eau, et la mise en place de systèmes permettant d'accroître la valeur ajoutée des produits. La « *charte pour un développement pérenne de l'agriculture et de l'agro-alimentaire en Bretagne* », incluant la reconquête de la qualité de l'eau a pour objet de mobiliser l'ensemble des structures concernées sur un plan d'action. Ce plan comprend un axe sur la **formation** et un autre sur l'accompagnement du changement, reconnaissant ainsi leur caractère prioritaire.

D'autres part, l'Union européenne, dans le cadre du Plan de Développement Rural National (PDRN), finance des formations, essentiellement destinées aux agriculteurs, poursuivant des objectifs identiques. Le PDRN privilégie, grâce à un co-financement national par le VIVEA¹, le montage de formations de qualité destinées aux agriculteurs sur le **respect de l'environnement** en agriculture et le **développement socio-économique** à l'échelle territoriale.

Un comité de pilotage, placé sous la responsabilité de la DRAF de Bretagne, et auquel est invité le Conseil Régional, assure la sélection des formations éligibles et l'animation du dispositif. La FRCIVAM Bretagne, qui fédère une vingtaine de CIVAM locaux, participe à ce Comité. Celui-ci a décidé lors de sa réunion du 19 juin 2003 de lancer un appel d'offre pour des actions d'ingénierie de formation. Dans ce cadre la FRCIVAM Bretagne a décidé de proposer une étude-action s'inscrivant dans le cahier des charges de cet appel d'offre.

L'objectif de cette étude-action est d'auditer quelques organismes de formation du réseau Civam afin de détecter les éléments de réussite et les points d'améliorations, et mettre en place un contrat d'amélioration des formations proposées par ces mêmes organismes. Cette étude-action, bien que réalisée sur des organismes du réseau Civam, a employé une méthodologie et des moyens qui eux sont largement transposables à d'autres organismes de formations.

¹ Fonds d'assurance formation pour les entrepreneurs du vivant (agriculteurs essentiellement)

1 Contexte général de la formation agricole des agriculteurs

Les formations étudiées dans cette étude s'inscrivent à la fois dans le cadre du PDRN et dans le cadre du VIVEA.

L'objectif de la mesure formation du PDRN est de permettre aux exploitants et autres personnes exerçant des activités agricoles et forestières d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences pour mieux répondre aux défis du développement durable de l'emploi et de la gestion durable des milieux avec l'application de mesures agri-environnementales.

Un cahier des charges définit les objectifs auxquels doivent répondre les actions :

- Permettre l'accès à la formation des salariés permanents et saisonniers,
- Soutenir les projets de diversification et de création de valeur ajoutée,
- Développer le potentiel d'emploi en agriculture notamment par le soutien des jeunes installés avec un bas niveau de qualification et le développement de structures de coopération agricole.

La formation, pour être éligible, doit :

- Reposer sur une analyse des besoins
- Prendre en compte le territoire
- Etre construite à partir d'objectifs définis, avec une pédagogie adaptée et un système d'évaluation
- Privilégier les approches modulaires afin de pouvoir mettre en œuvre des parcours individualisés de formation en tenant compte des acquis des stagiaires, de leur projet et de leur disponibilité,
- Avoir une durée d'au moins 2 jours (12 heures minimum) et jusqu'à 240 heures.

Les dossiers sont gérés par la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF).

Le **VIVEA** a été créé et habilité par arrêté ministériel en décembre 2001, il est le fonds d'assurance formation de la profession agricole. Ses membres fondateurs sont les organisations professionnelles agricoles : APCA, FNSEA, Jeunes agriculteurs, CNMCCA, Confédération paysanne, Coordination rurale. Auparavant, c'était le FAFEA qui gérait le fond de formation de la profession agricole. Ce changement s'explique parce que les modalités de fonctionnement du FAFEA n'étaient plus en conformité avec les règles de la formation professionnelle prévoyant une stricte séparation des fonctions de financement des actions de formation. D'autre part, parce que la loi d'orientation de 1999 imposait que toutes les organisations agricoles représentatives soient associées à la gestion de ce fonds. Enfin, il devenait urgent de donner un nouvel élan à la formation des agriculteurs pour mieux répondre à leurs besoins de nouvelles compétences.

VIVEA a pour ambition de permettre aux agriculteurs de mieux faire face à l'ensemble des évolutions de leur métier et de leurs compétences en matière de gestion et de rentabilité de leurs exploitations, de qualité de vie, de traçabilité, de sécurité alimentaire et de multifonctionnalité.

Des orientations sont définies au niveau national et déclinées au niveau régional et départemental.

Quelque soit le financeur, il apparaît que deux volets sont incontournables :

Le volet pédagogique : la présentation du programme de la formation, avec la formulation d'objectifs de formations, d'objectifs pédagogiques, de contenus, de méthodes et de démarches employées, de modalités d'évaluation. Identification et spécialité du ou des intervenants.

Le volet administratif : feuille d'émargement des stagiaires et du formateur, factures acquittées, coûts des intervenants.

Certains financeurs ont un regard sur la thématique de la formation proposée en fonction de la nature des fonds (directives européennes, orientations politiques départementales ou régionales en matière de formation agricoles).

Face aux nouvelles exigences des financeurs, bons nombres d'organismes de formation ont déjà entamé des démarches d'amélioration de la qualité des formations proposées. C'est le cas d'un certain nombre de chambres d'agriculture qui se sont engagés dans une démarche de qualité des formations pilotée par l'APCA.

C'est également l'objectif de la Frcivam Bretagne dans le cadre de cette étude-action.

2 Motifs et objectifs de l'étude-action menée par la Frcivam Bretagne

2.1 Motifs du projet

La majorité des formations proposées aux agriculteurs par les CIVAM de Bretagne sont co-financés par le PDRN et portent essentiellement sur le volet agro-environnemental. La préoccupation environnementale est le fondement même de ces groupes de développement agricole qui font la promotion d'une agriculture durable, économe, autonome et respectueuse de l'environnement.

Le VIVEA et le PDRN sont de plus en plus exigeants sur le contenu pédagogique des formations. Et les CIVAM recherchent en permanence la meilleure qualité possible pour les formations proposées.

Cependant, des marges de progrès ont été identifiées :

- ✓ Les salariés des CIVAM locaux n'ont pas nécessairement appris à être organisateurs et animateurs de formation, voire formateurs. Les CIVAM ainsi que les stagiaires ont intérêt à ce que les cycles de formation qu'ils organisent, soient réellement reconnus comme étant de qualité (en terme d'image, pour permettre des validations d'acquis, pour élargir le public cible, etc)
- ✓ Une caractéristique des CIVAM locaux de Bretagne est de proposer des formations de type « groupes d'échanges », s'appuyant sur des groupes infra-départementaux (une dizaine d'agriculteurs appartenant à une même entité territoriale). Ces formations provoquent une dynamique d'autoformation par l'échange d'expériences et une implication forte des agriculteurs. Elles permettent, grâce à la proximité géographique, mais aussi sociale et professionnelle, d'insérer la formation dans un continuum d'apprentissage, qui s'inscrit dans la durée et mobilise de multiples façons de faire. Cependant, elles sont menacées par une certaine routine, à la fois **sur les sujets traités** (gestion de l'herbe, de la fertilisation du sol, de la matière organique, etc), la **cohérence globale de l'action** et les **moyens pédagogiques mis en œuvre**. Ces formations demandent un réel savoir-faire pour qu'il y ait effectivement formation, que les participants y apprennent des choses, sachent identifier ce qu'ils y apprennent, et qu'ils aient envie de revenir. Un temps de formation suppose de l'apport d'informations nouvelles et de l'appropriation : l'apprenant(e) construit son savoir en articulant de nouvelles informations avec celles qu'il possède déjà. Cette phase d'appropriation est peu formalisée et mise en valeur dans ces groupes. Il est pourtant utile d'amener les participants à faire cette reconstruction par de la re-

formulation : dire les points essentiels qu'ils ont retenu, dire en quoi telle information va leur être utile ou non... **Les formules pédagogiques, comme les thèmes traités, doivent donc être retravaillés par l'analyse des besoins et des moyens pour éviter l'essoufflement et améliorer l'efficacité des formations.**

- ✓ Une deuxième caractéristique du réseau CIVAM est de proposer des formations abordant des thématiques innovantes (analyse de la durabilité sur la ferme, développement des énergies renouvelables, méthodes alternatives d'épuration des eaux usées, homéopathie vétérinaire, etc). De telles formations demandent de fortes compétences en ingénierie de formation du point de vue de l'analyse des besoins et du montage pédagogique. Les sessions programmées ont parfois des difficultés à mobiliser le public, malgré le travail d'identification et de mobilisation menés par les groupes de terrain. **Considérant qu'il s'agit d'une de ses missions principales que de proposer des formations innovantes, la Frcivam Bretagne et les CIVAM locaux souhaitent travailler sur l'amélioration de ces formations (qualité et quantité) et d'en élargir le public cible.**
- ✓ L'ouverture sur la Bretagne entière, depuis 2003, d'un réseau de fermes de démonstration en agriculture durable (25 fermes réparties sur les 4 départements) est l'occasion d'améliorer l'offre de formation qui s'appuiera en partie sur ces visites de fermes, vitrines des savoirs-faire en agriculture durable et innovante. Ces fermes sont équipées de panneaux pédagogiques expliquant les caractéristiques du système, le concept de durabilité appliqué à l'agriculture et mettent souvent en œuvre des pratiques innovantes comme le traitement alternatif des eaux usées, l'évaluation énergétique, etc.

2.2 Objectifs généraux de l'étude

Depuis la mise en place du dispositif d'aide à la formation dans le cadre du PDRN, le champ des sessions de formation a considérablement évolué. Les sujets abordés reflètent les évolutions :

- des pratiques agricoles
- du cadre administratif et financier de l'agriculture (par exemple sessions CTE² ou CAD³)
- du cadre juridique et réglementaire (par exemple plan d'épandage)
- de la demande sociale telle qu'elle est analysée par les agriculteurs et organismes de formation

Ces évolutions traduisent aussi, au moins pour une part d'entre elles, les anticipations sur des sujets que certains « sentent » importants pour l'avenir. On note ainsi que certaines formations pionnières à un moment donné sont ensuite approfondies par le même organisateur de formation et dans certains cas reprises et adaptées par d'autres réseaux de formation. On peut citer par exemple les questions d'homéopathie vétérinaire, d'abord développées par les réseaux d'agriculteurs biologiques et aujourd'hui proposées dans plusieurs réseaux. **Cependant, on constate souvent un décalage entre le surgissement de thèmes d'intérêt majeur et la mobilisation des agriculteurs par la formation sur ces thèmes.**

Des travaux ont été menés en Bretagne pour caractériser les attitudes des agriculteurs face à la formation sur l'environnement (étude d'IDEA Recherche) et sur leur comportement vis à vis de l'acquisition de compétences (étude CRAB-ENSAR 2003).

² Contrats Territoriaux d'Exploitation, liant un agriculteur et l'état sur des objectifs d'amélioration des pratiques

³ Contrat d'agriculture durable (qui ont repris la suite des CTE)

L'étude de la FRCIVAM prolonge celle d'IDEA Recherche en **approfondissant l'analyse de la formation continue au sein d'un groupe structuré** (cf Etude IDEA Recherche, page 101) que représente un CIVAM local, ainsi que le contenu et les modalités pédagogiques les mieux adaptées à ce type de public.

L'étude-action de la FRCIVAM s'inscrit en complément en s'attachant à analyser ...
... les formations PDRN agro-environnementales ou socio-économiques portant sur des thèmes nouveaux ;
... les formations PDRN territorialisées basées sur l'échange et les pratiques d'auto-formation.
... du point de vue de **l'analyse des besoins, des pratiques pédagogiques les plus adaptés, de la démarche de communication de l'offre de formation, de l'intérêt stratégique de chaque thème,**
... afin de mobiliser un public plus large, d'améliorer les méthodes pédagogiques et d'augmenter l'efficacité des formations proposées dans le cadre du PDRN.

Par cette étude-action, la FRCIVAM veut proposer des formations PDRN qui mobilisent un public plus large, qui répondent mieux à la demande des agriculteurs, et qui préparent les évolutions souhaitables de l'agriculture bretonne. Plus fondamentalement, il s'agit d'une contribution pour mieux mettre l'appareil de formation au service d'évolutions probables ou souhaitables de l'agriculture en Bretagne.

2.3 Objectifs détaillés

Le projet a été organisé par étapes successives qui sont autant d'objectifs visant à :

- Socialiser les connaissances accumulées en Bretagne et ailleurs sur les attitudes face à la formation et sur les modes d'apprentissage privilégiés par les agriculteurs ;
- Evaluer rétrospectivement les formations de quelques CIVAM locaux représentatifs sur ces sujets ; et enquêter les animateurs sur leurs compétences en matière d'ingénierie de formation
- Mener une enquête pour mieux connaître les besoins et les modes d'apprentissage privilégiés des agriculteurs dans les groupes CIVAM ;
- Mettre en commun les résultats et les appliquer à des projets de formation.

Les formations déjà réalisées et servant de base à l'analyse sont celles **traitant des sujets innovants**, requérant une organisation sur une échelle spatiale large, et celles organisées à l'échelle **infra-départementale faisant une large place à l'auto-apprentissage** lié à la dynamique de groupe.

Les résultats de cette étude ont pour objectif de donner aux salariés des groupes CIVAM, des bases théoriques et pratiques pour adapter la pédagogie des formations proposées dans le cadre du PDRN aux attentes des agriculteurs. La mise en pratique des résultats de l'étude permettra d'éviter les pertes d'énergie, à la fois pour les salariés et les agriculteurs, dues à l'annulation de formations.

Ce projet s'inscrit dans le registre d'une étude-action puisque qu'il a visé à analyser les besoins en formation des agriculteurs sur un spectre très large dans le but final d'améliorer les compétences en ingénierie de formation des salariés des CIVAM locaux.

Les bénéficiaires de l'action sont :

Bénéficiaires directs :

- les agriculteurs qui bénéficieront de formations plus adaptées à leurs besoins et à leur mode d'apprentissage et pour lesquels l'acquisition de nouvelles compétences, le renforcement de certaines et l'innovation leur permettent de conforter leurs entreprises.
- les salariés des CIVAM locaux, qui amélioreront leurs pratiques pédagogiques

Bénéficiaires indirects : toutes personnes intéressées par les résultats de l'étude et souhaitant en appliquer les résultats sur ses pratiques

3 Déroulement des travaux

3.1 Mise en place d'un groupe de travail

Un **groupe de travail** a été mis en place, composé des structures CIVAM participant pleinement à l'étude-action et de la Frcivam. Il s'agit de la Fdcivam 29, du Cedapa 22 et d'Accueil Paysan Bretagne. Chaque structure avait des motivations différentes pour participer à cette étude.

Le **Cedapa** était très intéressé par le sujet en raison de difficultés rencontrées dans la réalisation de leur programme de formations (taux d'annulation avoisinant les 30%).

La **Fdcivam 29** rencontrait des problèmes de mobilisation de stagiaires et de positionnement stratégique vis à vis de l'activité formation.

Accueil Paysan Bretagne avait un objectif différent qui consistait à cerner les besoins d'un nouveau public cible constitué des adhérents des Côtes d'Armor. En Ile et Vilaine, Accueil Paysan propose environ 10 jours de formation par an mais pour cause d'éloignement géographique, les adhérents des Côtes d'Armor ne peuvent participer aux formations.

Ces trois groupes reflètent assez bien ce qui existe en terme de préoccupations liées à la formation au sein des CIVAM et vraisemblablement dans d'autres organismes dispensateurs de formation :

- **Logique de remédiation par rapport à un problème de fréquentation,**
- **Orientation stratégique de l'activité formation,**
- **Logique de lancement de formations sur de bonnes bases**

Le groupe de travail a été coordonné par la Frcivam Bretagne. Le groupe de travail a suivi la réalisation de l'ensemble des étapes de l'étude, a validé le déroulement global du projet. Il s'est réuni le **19 mai, le 18 juin, et le 24 novembre 2004.**

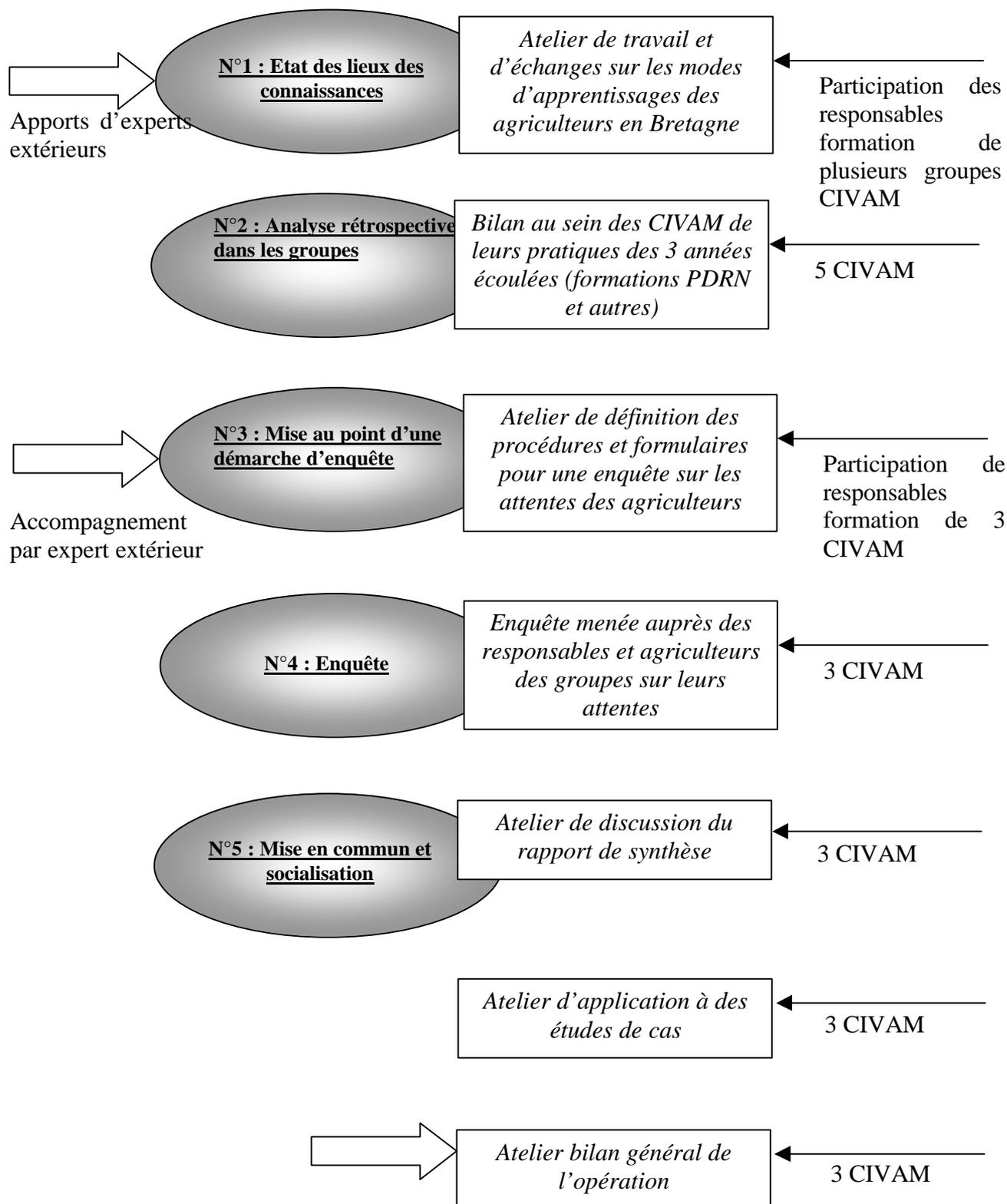
3.2 Réunion du Comité de pilotage

Un **Comité de Pilotage** a été constitué avec comme invités : un représentant du VIVEA ; Mme Isabelle Conseil-Verny, un représentant de la DRAF Bretagne, Mme Dimeglio, un représentant de la Chambre d'Agriculture, Monsieur Philippe Desnos, un représentant du Conseil Régional, ainsi que les administrateurs du Conseil d'Administration de la Frcivam Bretagne. A eux, se rajoutaient les membres du groupe de travail.

Le comité de pilotage s'est réuni pour rendre compte des principales conclusions le **1^{er} septembre 2004.**

3.3 Méthodes et protocoles opératoires

Le déroulement révisé des différentes étapes a été respecté. Il est résumé dans le schéma ci-dessous.



3.4 Calendrier détaillé des travaux

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5
<i>Action</i>	Etat des lieux sur les modes d'apprentissage des agriculteurs en Bretagne	Analyse rétrospective des modes d'acquisition de compétences et des pratiques pédagogiques proposés dans les groupes	Mise au point de l'enquête	Enquêtes sur les modes d'apprentissage au sein des groupes	Mise en commun et application
<i>Mode opératoire</i>	Journée d'apports de connaissances par des experts et d'échanges d'expériences	. Elaboration du protocole opératoire pour l'analyse . Analyse au sein des groupes . Mise en commun	. Réunion du groupe de travail pour la rédaction de l'enquête et définition d'un mode opératoire	Enquête auprès des groupes (adhérents de base, administrateurs, animateurs) réalisée par la Frcivam	. Journée de mise en commun et révision du rapport de synthèse . Application à une étude de cas proposée par chacun des groupes
<i>Sources</i>	. Bibliographie . Experts . Animateurs des groupes	. Formations proposées . Autres actions organisées comportant de l'acquisition de compétences . Expérience des animateurs	. Etat des lieux . Analyses rétrospectives des groupes Bibliographie et experts	Animateurs des groupes	. Rapport de synthèse . Présentation études de cas . Bilan de réalisation des formations
<i>Production</i>	. Documentation . Compte rendu des échanges d'expériences	. Synthèse pour chaque groupe : répertoire d'actions, moyens employés, analyse des problèmes à résoudre	. Mode opératoire pour la conduite des enquêtes . Formulaire d'enquête	. Enquêtes renseignées . Document de synthèse sur chaque groupe . Synthèse générale	. Bilan général de l'action avec commentaires sur la portée du travail réalisé sur les pratiques . Validation de la synthèse générale
<i>Moyens</i>	. Préparation et compte rendu par FRCIVAM . Participation de 4 CIVAM	. Participation de 3 CIVAM et analyse par un animateur de chaque groupe et rapport . Synthèse par FRCIVAM	. Préparation et rapport par FRCIVAM . Participation de 3 CIVAM	. Réalisation de 21 enquêtes dans les 3 CIVAM par la FRCIVAM . Préparation et rapport de synthèse général par FRCIVAM	. Préparation et révision par FRCIVAM . Participation des 3 CIVAM aux études de cas et synthèse par FRCIVAM . Bilan global par FRCIVAM
<i>Echéancier</i>	Mars-Mai 2004	Mai-juillet 2004	Avril 2004	Juillet-septembre 2004	Octobre-décembre 2004

3.5 Moyens humains affectés à cette action

- Coût interne : FRCIVAM Bretagne

<i>Nombre et Qualité</i>	<i>Missions</i>	<i>Temps passé</i>
1 ingénieur agronome spécialisé en ingénierie de formation	. coordination générale du projet . animation du groupe de travail et rédaction des comptes rendus et des synthèses . réalisation des audits auprès des structures . suivi des enquêtes auprès des agriculteurs . Evaluation et bilan de l'opération	22 jours
1 ingénieur agronome spécialisé en sociologie	. appui méthodologique et bibliographique au projet sur l'ensemble des étapes	15 jours

- Coûts externes :

1- FRCIVAM Bretagne

<i>Nombre et Qualité</i>	<i>Missions</i>	<i>Temps passé</i>
1 stagiaire Licence Professionnelle agriculture durable	. Bibliographie . Participation au groupe de travail . Participation à la réalisation des enquêtes auprès des agriculteurs	3 mois

2- Prestation de 3 CIVAM prestataires pour l'étude-action (sous convention)

<i>Nombre et Qualité</i>	<i>Missions</i>	<i>Temps passé</i>
3 salariés, animateurs de formation du CEDAPA, de la Fdcivam 29, d'Accueil Paysan Bretagne	. Participation aux réunions du groupe de travail . Analyse rétrospective sur les formations, participation à l'audit, validation de l'audit en interne . Validation des enquêtes chez les agriculteurs . Proposition d'une étude de cas . Application des améliorations dans la structure	21 jours pour le CEDAPA 27 jours pour la Fdcivam 29 27 jours pour Accueil Paysan Bretagne

3- Experts

<i>Organismes</i>	<i>Missions</i>	<i>Temps passé</i>
- 2 intervenants de la Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne, Service Formation, ayant une étude en cours de réalisation sur les modes d'acquisition de compétences des agriculteurs, Messieurs Philippe Desnos et Michel Doussault	Ils ont été sollicités pour des données bibliographiques et ont été invités à notre comité de pilotage.	1 jour d'intervention au total (gratuit)
- Anne de Baillon , chargé de mission ingénierie de formation, en stage à la Frcivam Bretagne	. réalisation de l'enquête sur les besoins de formations des animateurs en ingénierie de formation. . a réalisé le programme de formation sur l'ingénierie de formation	4 semaines d'intervention (indemnités de stage)

- Mathieu Ansaloni , ingénieur agronome et sociologue, en stage pour l'ensemble des structures de développement agricole d'INPACT 35	. Apport bibliographique sur le thème de la diffusion de l'innovation des institutions du réseau de développement agricole INPACT notamment par la formation	1 jour d'intervention au total (gratuit)
---	--	--

4 Principaux enseignements issus des différentes étapes

4.1 Eléments issus de la phase de socialisation des travaux existants

C'est lors de la réunion du groupe de travail du 19 mai que nous avons mis en oeuvre la phase de socialisation des connaissances sur le thème de la formation. L'appropriation des éléments par les différents membres du groupe de travail s'est faite par un travail individuel de synthèse d'un ou deux éléments bibliographiques, suivie d'une analyse critique des apports pour l'ensemble du groupe de travail et d'une restitution en séance au groupe de travail.

Voici en synthèse les éléments qui ont été présentés, débattus et intégrés par les membres du groupe de travail.

4.1.1 Le Transfert d'initiatives vers l'agriculture conventionnelle⁴ (voir Annexe 1)

Il nous a paru intéressant de s'intéresser aux travaux menés par Mathieu Ansaloni, stagiaire à INPACT 35⁵ dont certains éléments nous ont permis de mieux comprendre l'intérêt des formations mises en oeuvre par les CIVAM locaux et leur influence dans d'autres réseaux.

Le postulat de départ de son analyse était que l'influence des structures membres d'INPACT était positive pour les défis en cours de l'agriculture bretonne et dépassait le cadre des simples adhérents.

Pour valider l'hypothèse, il a réalisé un certain nombre d'enquêtes auprès :

- d'agriculteurs et animateurs des réseaux d'INPACT,
- d'agriculteurs conventionnels,
- du service d'encadrement (Chambre d'Agriculture, CUMA, Contrôle laitier)

Il s'est limité volontairement aux techniques de production herbagère économe et autonome en système laitier afin de rendre l'étude réalisable en un temps donné (6 mois).

Les premiers éléments de conclusion sont les suivants. Les agriculteurs enclins à suivre le modèle agricole, promus par les Chambres d'Agriculture, ont tendance à rejeter les techniques et modèles alternatifs car ces derniers remettent en cause leur propre modèle modernisateur diffusé depuis les années 60.

La profession majoritaire omniprésente dans certaines institutions (CDOA, VIVEA, SAFER) détient des moyens de contrôles limitant la diffusion de ces innovations en sélectionnant celles qui lui conviennent uniquement. Du fait de la réforme de la PAC et de la crise du modèle modernisateur, un certain nombre d'agriculteurs suivent cependant aujourd'hui des formations dont les thèmes reprennent des éléments chers aux réseaux de développement alternatifs :

⁴ Eléments issus du mémoire d'étude de Mathieu ANSALONI, Modèle d'agriculture en Bretagne : entre concurrence et hybridation, 2004, 92 pages, INPACT Bretagne-ENSAR,

⁵ Initiatives pour une agriculture citoyenne et territoriale en Ille et Vilaine : collectif d'associations regroupant les réseaux d'agriculture biologique, durables, d'accueil à la ferme et d'accompagnement d'initiatives

réductions des intrants, réussir avec plus d'herbe, plus d'autonomie, **mais sans condamner le modèle modernisateur**. Mathieu Ansaloni souligne ici que l'influence des réseaux alternatifs est partielle, l'adoption d'une technique dite alternative, ici la production laitière basée sur le pâturage, ne remet pas en cause l'ensemble de leur système de valeur : on parle alors d'adoption partielle de techniques. Ceci explique aussi que les formations proposées par les Chambres d'Agriculture sont aujourd'hui seulement dans une certaine mesure en concurrence avec celles des réseaux alternatifs.

Mathieu Ansaloni s'est ensuite intéressé aux mécanismes de changement et de blocage. Selon lui, il y a des **blocages techniques** : issus de la formation initiale (vision étroite et cloisonnée), issus de l'influence des coopératives, du contrôle laitier, etc. Et, il y a des éléments que l'on peut qualifier de **blocage social** : « *pour faire du lait, on fait du maïs et pas de l'herbe sinon on est qualifié de fainéant* ». « *Je crains le regard de mon voisin, qu'il me traite de fainéant* » Mathieu Ansaloni a pu constater également que les **groupes d'échanges**, base du fonctionnement de nombreuses structures des réseaux alternatifs, permettent souvent de dépasser les freins au changement. Le changement est facilité par les discussions de groupes, par le partage des expériences individuelles, par l'enthousiasme de certains individus. Il rappelle à juste titre que lors de la modernisation des années 60, la FNSEA incitait les FDSEA à multiplier les Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA). Ainsi, de nombreux exploitants agricoles sont passés de « *paysans* » à « *agriculteurs* » en développant une notion de performance. Les GVA ont été des **outils de construction identitaire**, des vecteurs de diffusion des pratiques. « *Ah le groupe !!!* » : pour certain, c'est un mot magique ! Il est communément admis que seul, un individu a plus de mal à se décider (références nombreuses en psychologie à ce sujet). Mathieu Ansaloni souligne également l'importance de la présence d'un **leader d'opinion** dans un groupe : pour ceux qui doivent encore changer, c'est cet individu qui les aide à passer le cap.

Mathieu Ansaloni ajoute que la diffusion des systèmes alternatifs n'est pas raisonnée. Elle peut être considérée comme une lente incubation qui parfois explose, pouvant être assimilé alors à un **phénomène de mode**. De manière générale, du fait du contrôle social, les innovations ont du mal à se développer. Cependant une fois acceptées, leur développement est exponentiel, le contrôle social se renverse.

Les éléments que le groupe de travail retire de cette étude sont des **éléments de compréhension** du mode de diffusion des pratiques dites alternatives issues des réseaux notamment Civam. Cela permet aussi de se rendre compte de l'intérêt vu par autrui, de ces pratiques et techniques présentées parfois comme archaïques. Cela explique aussi combien il est parfois difficile d'attirer dans nos formations des personnes venant de réseaux plus conventionnels.

4.1.2 Eléments typologiques issus d'Idéa Recherche⁶ (voir Annexe 2)

L'objectif de cette étude était d'analyser les différentes conceptions du métier d'agriculteur au moyen d'une enquête sociologique à partir des formations agri-environnementales en Bretagne. Cette étude a permis entre autres de mettre en évidence des typologies d'agriculteurs selon les conceptions du métier d'agriculteur et ainsi à expliquer leur attitude par rapport aux formations agri-environnementales. Cette étude était donc tout à fait intéressante à considérer dans le cadre de notre projet : elle considérait les attitudes des agriculteurs **en Bretagne** vis à vis des formations **agri-environnementales**.

⁶ IDEA Recherche, Laboratoire de sciences humaines, Des conceptions du métier d'agriculteur : une enquête sociologique à partir des formations agri-environnementales en Bretagne, 1999, Etude commanditée par le SRFD de la DRAF de Bretagne.

Tout en ayant à l'esprit les limites des typologies (tendance à mettre les gens dans des cases alors que chaque cas est unique), l'étude a mis en évidence 6 conceptions du métier d'agriculteur présent aujourd'hui en Bretagne. Chaque agriculteur enquêté se reconnaît principalement dans une conception du métier, tout en étant également sensible à une ou deux autres.

Chaque **conception** est un « *registre cohérent et construit de pratiques et de discours, et la plupart des agriculteurs possèdent dans la réalité plusieurs de ces registres* ».

C'est au travers de treize témoignages que l'équipe d'IDEA formation a pu :

- **élaborer une vision synthétique de la diversité des conceptions du métier** traversant aujourd'hui la profession en faisant en sorte que la **grande majorité des agriculteurs bretons** se retrouvent dans les différentes conceptions
 - illustrer la typologie proposée
 - montrer « *les limites de cette typologie en faisant apparaître le caractère complexe et unique des histoires professionnelles de chacun, ainsi que leur évolution dans le temps.* »
- Chaque conception du métier est le produit d'une démarche individuelle et collective de plusieurs années de pratique et de réflexion.**

Ainsi les **six conceptions du métier** mises en perspectives sont :

- *Les agriculteurs concernés* : Ils pensent qu'on ne pourra maintenir le niveau de production actuel qu'en réduisant les pollutions d'origine agricole, en adoptant un code des bonnes pratiques agricoles, et en veillant à ce qu'une petite minorité d'agriculteurs « irréductibles et inconscients » ne réduisent pas à néant les efforts des autres. Ils s'impliquent dans leur territoire, s'efforçant de ne pas laisser l'initiative uniquement à l'administration et à des écologistes « extrémistes ».
- *Les agriculteurs techniciens* : Ils cherchent avant tout à réduire leurs charges en diminuant les intrants, dans une démarche de négociation avec les fournisseurs et techniciens commerciaux. Centrés sur leur exploitation, ils souhaitent simplement éviter les conflits avec les autres occupants du territoire, principalement en mettant en avant la maîtrise technique de leurs propres intrants.
- *Les agriculteurs chercheurs* : Leur credo est celui du défi agri-environnemental. Dépassant de loin la réglementation, ils font évoluer en permanence leur système en recherchant le niveau de pollution le plus près possible de zéro. A l'affût des expérimentations, ils ont un territoire plutôt structuré en réseau, car ils se sentent souvent isolés dans leur canton, mal compris par les agriculteurs conventionnels.
- *Les agriculteurs convertis* : Convertis au développement durable récemment ou de longue date, ils prônent l'alliance avec les consommateurs et les environnementalistes, en s'opposant à une agriculture productiviste qu'ils jugent polluante et dévoreuse de petites exploitations. Ils sont impliqués autant au niveau local qu'au niveau global, les enjeux selon eux étant les mêmes. Beaucoup sont critiques, voire amers, faces aux conversions « opportunistes » à l'agriculture biologique.
- *Les agriculteurs marketeurs* : Pour eux, l'environnement est la valeur ajoutée de l'agriculture moderne ; il faut investir dans l'environnement, communiquer sur la qualité environnementale des produits, parce que telle est la tendance de la consommation aujourd'hui et pour les années à venir. Le territoire local est éventuellement un support de communication, et c'est à ce titre qu'il fait partie de la démarche qualité globale de l'exploitation.
- *Les agriculteurs réglementaires* : Préoccupés soit par la poursuite de leur développement, soit par la survie de leur exploitation, ils perçoivent l'environnement comme une somme de contraintes et de lourdeurs auxquelles il faut s'adapter, sous peine de voir son exploitation perdre de sa valeur ou même disparaître. Ils pensent qu'il existe un complot contre l'agriculture, orchestré par les écologistes avec la complicité des politiques. Le

territoire est un simple espace de production, avec des contraintes réglementaires et sociales (voisinage).

Puis l'étude a mis en évidence les liens entre les conceptions du métier et les stratégies de formation liées à l'environnement :

La conception du métier	Les réseaux de conseil et de formation	Les types de formation 96/98	Les formations recherchées	Les enjeux liés au territoire
Agriculteurs concernés : maintenir le niveau de production en réduisant la pollution	Chambre d'agriculture, Coopératives, contrôle laitier, Ceta, Cuma, conseil individuel dominant + groupes territoriaux	. approches territoriales . fertilisation raisonnée . désintensification . embellissement	.communication, formation liées à l'environnement de la zone .désintensification avec approche technico-économiques et démonstrations	.mieux communiquer auprès des autres occupants de l'espace rural .contrer les écologistes intégristes .convaincre les 20% d'agriculteurs irréductibles à modifier leurs pratiques
Agriculteurs techniciens : réduire les charges de production en diminuant les intrants	Idem + groupes spécialisés cultures, lait .. Centres de gestion	.réduction des intrants	.réduction des intrants .réglementation	.s'adapter à la réglementation locale en utilisant au mieux les aides à la transformation et aux mises aux normes pour se maintenir au top
Agriculteurs chercheurs : améliorer la performance environnementale	Idem + revue et travaux Cedapa + recherche d'expérimentations Méfiance envers le conseil individuel	.formations Chambres d'agriculture : système herbe .techniques de l'agrobiologie	.formation expérimentation avec suivi sur plusieurs années en culture et machinisme .liens avec la recherche appliquée .formations mixtes conventionnels/alternatifs, laitiers/cochonnières	.trouver des solutions mixtes et globales entre laitiers et cochonniers sur un même territoire (lisier sur herbe , etc.)
Agriculteurs convertis : démontrer la viabilité des systèmes plus autonomes et agrobiologiques	Très peu de conseil individuel, mais du parrainage et du réseau à l'échelle départementale avec formations régulières (Cedapa, Agrobio, Civam)	.formations conduites par des structures alternatives : systèmes herbe .désintensification .conversion bio	.formations avec une approche environnementale + technique + économique, à partir de bilans et de travaux permettant de conforter la voie poursuivie	.convaincre les autres agriculteurs d'aller vers l'agriculture durable .développer des circuits courts de commercialisation .monter des projets avec les environnementalistes
Agriculteurs marketeurs : vendre la valeur ajoutée environnementale	Groupements de producteurs avec une stratégie marketing et une démarche qualité. Conseil individuel et échanges entre membres, pas de groupes de formation structurés hors adhérents du groupement	.qualité liée à l'environnement	.formation continue pointue et régulière avec homogénéité du groupe	.rapprocher le plus possible son exploitation du niveau zéro de pollution .envisager le territoire comme élément de qualité globale (eau, paysages) de la production
Agriculteurs réglementaires : tenir économiquement dans un environnement politique et administratif hostile	Fort conseil individuel des groupements et des fournisseurs en général, pas d'assiduité aux groupes de formation structurés, lobbying par groupement et fédérations interposés	.Dexel, mises aux normes, solutions pour exploitations en Zes	.produits phytosanitaires, rapport coût-efficacité des différentes solutions	.avoir une exploitation repreneable et inattaquable administrativement, donc aux normes par rapport à la réglementation globale et locale (Zes, BV, captage)

Cette typologie permet de mieux comprendre les différents comportements vis à vis des formations agri-environnementales. Ce que nous avons retenu également, c'est l'importance de considérer le contexte social et la conception du métier d'agriculteur lorsqu'il s'agit de comprendre le positionnement par rapport aux formations.

4.1.3 Eléments issus de l'étude intitulée « La place de la formation permanente dans les stratégies d'acquisition de compétences et de pilotage des agriculteurs en Bretagne »⁷ (Voir Annexe 3)

Les objectifs étaient de connaître et de comprendre l'aptitude des agriculteurs à s'adapter, les stratégies et moyens qu'ils utilisent pour s'informer, être conseillés et acquérir de nouvelles compétences, leur perception et la place qu'ils accordent à la formation permanente. La méthodologie choisie a été une enquête qualitative par entretiens semi-directs auprès d'un échantillon de **74 agriculteurs, sur 3 communes de Bretagne**.

L'analyse statistique de l'échantillon montre que **les agriculteurs adoptent un comportement du "tout ou rien" vis-à-vis de la formation** : soit ils l'utilisent fréquemment soit ils n'y participent jamais; rares sont les exploitant(e)s à l'employer épisodiquement.

L'étude met en évidence que **l'âge** des agriculteurs a une influence directe sur l'utilisation de la formation permanente. Effectivement, on constate que les 30-50 ans sont davantage consommateurs de formation permanente; 42 % des 30-40 ans et 30 % des 40-50 ans ont un degré d'utilisation de la formation continue de 4 ou 5 j/ an.

Les agriculteurs qui ont plus de 50 ans n'utilisent généralement pas ou plus la formation permanente car ils estiment souvent avoir acquis suffisamment d'expérience ou n'ont plus la motivation nécessaire pour évoluer, s'adapter et continuer à se former.

Les moins de 30 ans manquent souvent de temps pour aller en formation car ils viennent de s'installer ; beaucoup manifestent leur désir d'aller se former dès qu'ils pourront se dégager davantage de temps libre.

L'étude relève également que le **sexe** a une influence sur le degré d'utilisation de la formation permanente. En effet les femmes ne vont majoritairement jamais en formation. Ce constat peut s'expliquer par le fait que, dans l'échantillon, beaucoup des femmes rencontrées sont mariées à un agriculteur et ont choisi ce métier par commodité pour concilier leur vie familiale et professionnelle. Elles se sont formées directement sur la ferme, avec leur mari, sans jamais éprouver le besoin d'aller en formation.

L'étude soulève que le **niveau de formation initiale** est déterminant sur l'utilisation de la formation permanente. Ceux qui ont fait le plus d'études retournent en formation. Ce constat peut s'expliquer par l'appréciation et le souvenir que les exploitants ont eu de leur formation initiale. Un parcours scolaire aisé entraîne une vision positive de la formation "théorique": les agriculteurs retiennent davantage ce que cette formation leur a apporté et sont prêts à retourner se former. Mais un parcours difficile, voire d'échec scolaire, engendre une perception négative de la formation : déjà, l'exploitant pense ne pas avoir appris son métier et il ne voudra plus se former au risque de connaître de nouveau échec et humiliation personnelle.

⁷ Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne, La place de la formation permanente dans les stratégies d'acquisition de compétences et de pilotage des agriculteurs en Bretagne, 2004, 73 pages

L'étude note que l'utilisation de la formation est décisive au niveau du **degré de compétence** dans la réalisation des tâches agricoles, comptables et administratives. Elle est étroitement liée à la fréquence de participation à des réunions agricoles ou non.

Le relationnel avec les autres agriculteurs et l'appartenance ou non à un réseau professionnel (groupe d'échange, groupe de développement, responsabilité au sein d'une organisation agricole ou non) sont également décisifs sur l'utilisation de la formation.

L'étude a effectué le croisement entre le degré d'utilisation de la formation et la conception que l'agriculteur a de son métier et de son rôle en tant que chef d'exploitation, avec comme indicateur de la conception du métier; la réflexion et l'autonomie de l'exploitant(e) dans la conduite de son exploitation, autrement dit son degré de pilotage. L'échelle des degrés de pilotage a été construite en se basant sur l'ensemble des caractéristiques du comportement professionnel des agriculteurs, recueillies lors des entretiens. Cette répartition permet de **construire une typologie combinant conception du métier et utilisation de la formation. Six types d'exploitant(e)s ont pu être déterminés.**

Type	Sous-types	Caractéristiques
Type 1: Les "exécutants"	Ce type se décline en trois sous types: <u>Les femmes d'agriculteurs peu investies professionnellement</u> : elles ont choisi de rester sur la ferme pour mieux concilier leurs vies familiale et professionnelle. Elles ont appris avec leur époux. <u>Les suiveurs du modèle familial</u> : ils ont repris derrière leurs parents, ont tout appris avec eux et reproduisent très fidèlement le modèle familial. <u>Les exécutants du suivi technique</u> : ils se réfèrent entièrement aux techniciens avec lesquels ils ont appris leur métier en imitant leurs gestes.	Ce premier type correspond à des exploitant(e)s qui ne prennent quasiment aucune décision dans la conduite de l'exploitation. Ils suivent et se réfèrent entièrement à un tiers avec lequel ils ont souvent tout appris. Ce comportement d'exécutant explique leur non participation à la formation.
Type 2: Les "techniciens innés"	Ces exploitant(e)s ne s'occupent que d'un seul atelier technique, souvent l'élevage; peu formés et informés, isolés, ils pensent tout de même le maîtriser grâce à leur expérience. Pour les autres postes, soit ils exécutent les conseils d'un tiers, souvent un technicien, soit ils délèguent. Cette logique professionnelle explique qu'ils n'utilisent pas la formation permanente.	
Type 3: Les "pilotes autonomes mais isolés"	Deux sous-types d'agriculteurs sont repérables. .Le <u>premier sous-type</u> réunit des exploitant(e)s pour qui être chef d'exploitation signifie "être maître chez soi": ils décident seuls, sans conseil, sans information ni formation. Ils estiment leur expérience suffisante et ne s'intéressent qu'aux résultats techniques de l'exploitation. Tous ont plus de 45 ans et ont gardé une logique de conduite productiviste. .Le <u>second sous-type</u> compte des agriculteurs en voie de marginalisation. Ils ne peuvent souvent plus s'offrir de suivi technique et s'isolent progressivement du monde professionnel agricole. Leur outil de production archaïque et peu rentable est menacé de disparition.	Tous les agriculteurs de ce troisième type sont donc isolés et ne s'appuient que sur leur expérience, qu'ils pensent souvent suffisante, pour piloter leur exploitation, ce qui explique leur non participation à la formation.
Type 4: Les "spécialistes"	Ces agriculteurs ont une logique de "pilotage partagé de l'exploitation": ils s'occupent exclusivement d'un poste, les autres étant régis par leurs associés. Pour piloter l'atelier dont ils sont responsables, ils sont parfaitement informés et formés. Par contre, les autres ateliers ne les intéressent pas ou moins: ils ne s'en préoccupent pas. Cette logique explique qu'ils utilisent mais de façon très spécifique, la formation permanente, ne choisissant des thèmes qu'en lien avec leur spécialité.	

Type 5: Les "pilotes éclairés mais en roue libre"	Ces agriculteurs ont tous plus de 45 ans et expriment aujourd'hui une grande démotivation, voire une certaine amertume. Ils restent autonomes et pilotes de leur outil mais ils s'investissent de moins en moins. Sans successeur ni projet professionnel, ils n'ont plus le goût du métier, ce qui explique qu'ils n'aillent plus en formation.
Type 6: Les "chefs d'entreprise agricole"	Ces agriculteurs adoptent un pilotage global et éclairé de leur outil, souvent rentable et pérennisable. Ils sont parfaitement informés et formés aux niveaux techniques, réglementaires et comptable. Ils cherchent toujours à s'orienter de façon optimale par rapport à leurs objectifs, leur exploitation et le contexte politique, économique et social actuel. Et la formation permanente, en session ou en groupe d'échange, est un moyen d'adaptation qu'ils estiment efficace.

L'étude a également dégagé les **principaux freins** à l'utilisation de la formation permanente :

* *Freins des agriculteurs n'utilisant PAS la formation permanente*

- Absence de besoin de se former
- Confiance en l'apprentissage de terrain
- Stratégies d'apprentissage multiples
- La mémoire de l'échec scolaire
- Isolement du monde professionnel agricole
- Image négative de la formation permanente
- Méfiance envers les organisations agricoles

* *Freins des agriculteurs n'utilisant PLUS la formation permanente*

- La démotivation du métier
- Le manque de stabilité des réglementations
- Des aspirations autres

* *Freins des exploitant(e)s utilisant PEU la formation permanente*

- Centre d'intérêt limité à leur spécialité
- Absence de besoin, pour les agriculteurs uniquement gestionnaires, de se former techniquement

Des **pistes d'actions** pour améliorer l'accès et la participation de tous à la formation ont été proposées :

- Amélioration de l'information, de la communication et de la promotion
- Amélioration de l'offre et de l'organisation des formations
- Engager une réflexion autour d'une indispensable réforme des organisations para agricoles : Repenser l'ensemble des services proposés aux agriculteurs pour qu'ils soient entièrement à leur bénéfice et non au bénéfice des organismes agricoles ou para-agricoles.
- Créer une dynamique locale stimulant la participation à la formation : recréer une dynamique locale est sans doute une piste essentielle. A la base, il faut un groupe porteur d'un projet. La formation viendra alors d'elle-même lors de réalisation du projet.

Cette analyse met donc en évidence **différents comportements professionnels cohérents qui expliquent les stratégies adoptées par les agriculteurs ainsi que leur perception et la place qu'ils accordent à la formation permanente.**

4.1.4 Typologie utilisée en groupe de travail

Les deux typologies (IDEA Recherche et Chambre Régionale d'Agriculture) nous semblent très complémentaires, il nous a paru intéressant dans le cadre de notre étude de coupler ces deux approches typologiques pour n'en faire plus qu'une.

En effet, IDEA recherche a couplé la dimension **conception du métier** avec l'intérêt pour les formations agri-environnementales, à partir d'enquêtes sociologiques menées sur 13 personnes. Tandis que l'étude de la CRAB est une étude beaucoup plus large menée sur 74 agriculteurs sur leur attitude vis à vis de la formation en général.

Cette dernière étude nous a semblé la base la plus intéressante en terme de typologie car issue de l'analyse d'un échantillon plus important et reflétant plus la diversité des situations par rapport à la formation.

Les *Type 1, 2 3, 4* sont ceux regroupant les personnes n'utilisant pas ou plus la formation, catégorie non étudiée dans le cadre de l'étude menée par IDEA Recherche, nous avons donc complété les *types 4 et 6* de la typologie CRAB avec des éléments issus de l'étude d'IDEA Recherche, plus approfondie sur les agriculteurs participants aux formations agri-environnementales.

Nous avons ainsi élaboré une typologie en fonction de la participation aux formations :

*** Les agriculteurs n'utilisant pas la formation permanente :**

Type 1 : Les exécutants :

- *Les femmes d'agriculteurs peu investies professionnellement*
- *Les suiveurs du modèle familial*
- *Les exécutants du suivi technique*

Type 2 : Les pilotes autonomes mais isolés :

- *Les techniciens innés*
- *Les agriculteurs en voie de marginalisation*

*** Les agriculteurs n'utilisant plus la formation permanente :**

Type 3 : Les pilotes éclairés mais en roue libre

*** Les agriculteurs utilisant la formation permanente de manière spécifique :**

Type 4 : Les agriculteurs spécialistes : Nous avons créé 2 sous types issus de l'étude d'IDEA Recherche.

- *Les agriculteurs techniciens*
- *Les agriculteurs marqueteurs*
- *Les agriculteurs réglementaires*

*** Les agriculteurs utilisant la formation permanente :**

Type 5 : Les agriculteurs actifs : Nous avons subdivisé en 3 sous types issus de la typologie d'IDEA Recherche.

Ce type d'agriculteurs s'apparente certainement le plus aux gens qui emploient les formations des Civam.

- *Les agriculteurs chercheurs*
- *Les agriculteurs convertis*
- *Les agriculteurs concernés*

Nous avons tenté d'analyser alors en groupe de travail comment les agriculteurs que nous connaissions chacun dans nos réseaux pouvaient s'insérer dans les différentes typologies.

Il s'est avéré que l'on retrouvait dans les formations CIVAM beaucoup d'agriculteurs « **actifs** », notamment beaucoup de « **convertis** ». Sur l'ensemble des 3 Civam, un certain nombre d'agriculteurs ne prenant plus part aux formations se retrouvaient dans la catégorie des agriculteurs « **éclairés mais en roue libre** ».

Cependant, certaines structures CIVAM, notamment le CEDAPA, ont parmi leurs adhérents des agriculteurs ayant adhéré pour bénéficier de conseils uniquement techniques, sans viser un changement profond de système (par exemple dans le cadre d'une signature d'une mesure agri-environnementale « *mise en place d'un système herbager avec réduction des intrants* »). Il semble que ces agriculteurs rentrent plus dans la catégorie « **agriculteurs techniciens** ». Cependant, le CEDAPA mise sur leur évolution vers des agriculteurs convertis ou concernés. Ces premiers éléments ont donc permis, pour le CEDAPA, d'avoir une meilleure compréhension du problème d'inscription aux formations et donc du problème d'annulation des formations. Et du fait du meilleur positionnement du problème, il est beaucoup plus aisé d'y remédier de façon adéquate. C'est ce qui a été approfondi dans la suite de l'étude.

Les membres du groupe de travail soulignent cependant le caractère cloisonné et donc limitatif des classifications. Certaines remarquent que les agriculteurs peuvent passer d'une catégorie à une autre, que celui-ci évolue positivement ou pas, en lien avec son contexte, son âge, son parcours professionnel.

4.1.5 Autres sources documentaires

D'autres documents (voir **Annexe 4**) nous ont également apporté un éclairage complémentaire enrichissant.

Il s'est agit de :

- **De l'art de cultiver les projets, Dix ans de Formation-Développement en Auvergne, Laurent Marty, DRTEFP :**

Ce document relate entre autres les difficultés pour rendre compte d'une formation-développement. Cette difficulté réside dans le fait qu'elle ne rentre ni dans les critères qui définissent habituellement une formation, ni dans les critères qui définissent habituellement le développement d'une activité. Ce qui semble caractériser la formation-développement, c'est la place centrale qu'occupe la volonté des stagiaires. Il s'agit plus de la construction de quelque chose que de l'apport de connaissance. La formation-développement c'est d'abord une position, une intention : l'intention de confirmer des personnes dans ce qui les pousse à construire, de les accompagner dans la réalisation de leur volonté propre, indépendante de la nôtre.

La qualité de la démarche est d'abord une question de personne. Il faut que l'animateur de la formation ait un grand respect des gens, et crée une sorte « d'étincelle » qui pousse les stagiaires à agir. Les règles de conduite de l'animateur de ce type de formation peuvent se résumer ainsi :

- . comprendre les personnes et leur milieu
- . partir sans idée préconçue
- . diriger ou laisser faire ? trouver la relation juste avec le groupe
- . attacher de l'importance à la conduite de réunion.

Ce document nous apporte des éléments de conceptualisation et d'argumentation concernant l'intérêt de nos formations en groupes d'échanges. En effet, les groupes CIVAM sont convaincus de l'intérêt des formations basées sur les groupes d'échanges mais ne conceptualisent peut être pas suffisamment les processus mis en œuvre : compréhension des personnes, relation juste avec le groupe, importance de la conduite de réunion (objectifs clairs, méthode, appropriation par les personnes présentes, synthèse, validation). Il s'ensuit parfois que les dossiers de présentation de ce type de formation ne soit pas financé.

- **Article de presse sur les démarches qualité formations des Chambres d'agriculture**⁸ : Les articles relatent précisément différentes démarches engagées pour améliorer les formations.

* Un **projet qualité pour l'activité formation du réseau des Chambres d'agriculture** s'est mis en place en 2001 (25 Chambres). Le but est d'engager une démarche de professionnalisation de l'activité formation, en s'appuyant sur un référentiel qui définit un socle qualité commun. La finalité de la démarche qualité est de valoriser l'expertise du réseau Chambre d'Agriculture en matière de formation. Le groupe de travail a conçu des outils méthodologiques : deux guides « *Piloter une démarche qualité* », et « *Piloter l'activité formation* » ainsi que un référentiel de certification. Les premiers résultats relatent qu'il y a eu remobilisation des acteurs, recadrage de l'organisation de l'activité formation, mises en place de procédure et de documents commun, harmonisation de la communication sur l'offre de formation, mise en conformité au regard de la législation.

L'article relate également les différentes étapes nécessaires pour un organisme en démarche qualité :

- . définition des enjeux politiques et stratégiques
- . pertinence et faisabilité de la démarche qualité
- . décision et démarches préalables
- . diagnostic
- . plan d'amélioration de la qualité
- . certification
- . maintenance de la qualité

L'article signale également que certaines Chambres envisagent de certifier leurs prestations, au delà des prestations formation.

Ces éléments ont été intéressants pour notre groupe de travail puisqu'ils présentent des similarités avec notre projet à savoir les différentes étapes d'une démarche qualité. Notre projet n'est cependant pas d'aller jusqu'à la certification, mais uniquement de garantir une qualité des formations dans le temps.

- Article de presse sur **l'évaluation des formations Fafea en Bourgogne**⁹ :

Cet article relate un programme d'évaluation des formations mis en place par les comités Fafea de Bourgogne. L'évaluation est présentée non pas comme un moyen de contrôle mais un moyen pour donner de la valeur au travail des stagiaires comme des formateurs, et les aider à mesurer le chemin parcouru. L'évaluation est un moyen intelligent au service des stagiaires et des formateurs.

Cet article est intéressant à plusieurs titres :

- il explique **l'intérêt de l'évaluation des formations pour les dispensateurs de formation** : vérifier la cohérence de l'action mise en place, Y a-t-il eu une véritable analyse des besoins ? Y a-t-il eu animation par la suite ? Y a-t-il eu des productions ? etc ... tout dépendant des objectifs que s'étaient fixés le commanditaire de la formation, à quoi voulait-il arriver ?
- il **définit l'évaluation** en distinguant celle d'une action de formation de celle des effets de la formation sur les individus. L'évaluation des effets de la formation sur un individu est complexe et il y a diverses écoles. Cependant l'une d'elle nous intéresse plus particulièrement. L'évaluation s'attache à la connaissance au sens large du terme : savoir, savoir-faire, savoir-être, et le mélange entre ces 3 caractéristiques qui fait que l'individu maîtrise mieux ou pas. De fait, on ne mesure plus dans l'évaluation uniquement ce qui se voit, mais on essaie de voir en quoi la formation a changé la connaissance de l'individu.
- il explique comment on évalue. Pour **évaluer une action de formation**, il y a plusieurs points incontournables : mesurer la complexité de l'action de formation dans son ensemble,

⁸ Travaux et Innovations, numéro 103, décembre 2003, p 8-10

⁹ Travaux et Innovations, numéro 84, janvier 2002, p 8-11

regarder tout ce qui se passe de l'émergence de l'action à la fin de l'action, reconstruire la genèse de la mise en œuvre, les attentes exprimées ou non. Ensuite, il faut regarder les enjeux réels de la formation et déterminer si la formation a eu du sens dans ce contexte là. **Pour évaluer les effets d'une formation sur un individu et ses pratiques**, les moyens sont la mesure de la modification des pratiques et l'interview des stagiaires, sachant que « *quand on sait, on ne se rappelle pas toujours de ce qu'on savait quand on ne savait pas* » (Bachelard) !

- de cela en découle naturellement l'intérêt d'employer des méthodes de formation appropriées. Par exemple, il n'y a pas de formation sans formalisation. Il faut construire des démarches, des outils, des procédures pour faire formaliser l'apprenant. Il y a 3 niveaux dans la formation : la sensibilisation, l'apport, et l'appropriation. Pour vérifier l'appropriation, il faut le formaliser soit oralement soit par écrit et prendre un vrai temps pour cela.

Ces éléments sur l'évaluation ont eu beaucoup de résonance chez les membres du groupe de travail qui rencontrent des difficultés à mettre en œuvre une évaluation systématique.

➔ L'appropriation par les différents membres du groupe de travail vis à vis de ces éléments bibliographiques et typologiques a été bonne. Ces éléments leur ont permis de mieux cerner les différents publics auxquels ils sont confrontés dans leur département respectif en leur donnant une grille de lecture. Chaque chargé de mission s'est aussi rendu compte de l'ampleur des personnes que leurs formations ne touchaient pas. Ils ont également pris conscience de l'importance du positionnement stratégique de leur structure vis à vis de l'activité formation (objet associatif de leur structure, volonté politique des administrateurs, choix des publics cibles). En général, les associations CIVAM ne ciblent pas tous les agriculteurs ce qui peut faciliter le recrutement en stage de formation. D'un côté, cela limite le nombre de stagiaires potentiels, mais de l'autre, ils sont susceptibles d'être plus motivés. L'ensemble des éléments vus lors de cette phase permet aussi de repositionner la formation comme un moyen d'accompagner le changement parmi d'autres.

4.2 Eléments issus de la phase d'audits des structures

Cinq audits de structures ont été réalisés : 3 auprès des CIVAM locaux, membres du groupe de travail à savoir le CEDAPA, la Fdcivam 29 et Accueil Paysan Bretagne ; et 2 autres audits auprès de CIVAM locaux dont la qualité de fonctionnement en matière de formation semblaient pouvoir apporter des éléments positifs au groupe de travail (Adage 35, CIVAM Agriculture Durable 56).

Les tableaux ci-après présentent les résultats des audits de façon synthétique. Le questionnaire utilisé pour l'audit des structures est présenté **Annexe 5**. Les comptes rendus d'audits complets sont présentés également **Annexe 6**.

4.2.1 Audit d'Accueil Paysan Bretagne

Accueil Paysan Bretagne est une association loi 1901 animée par 3 salariées. En Bretagne, 80 sites sont labellisés Accueil Paysan et regroupés au sein des associations départementales et de la Fédération Régionale Accueil Paysan Bretagne. Les formules d'accueil proposées sont : Le Gîte paysan, Le Relais paysan, La Chambre paysanne, Le Camping paysan et l'Aire paysanne, La Table paysanne, L'Auberge paysanne, Le Casse Croûte paysan, Les Produits paysans, La Ferme pédagogique, L'accueil familial de loisir pour enfants, L'accueil familial social.

Points forts et atouts	Points faibles et contraintes
Fait naître des projets ou formaliser des projets collectifs. Formations en fonction du domaine de compétence des salariés (spécialisation). Validation du programme de formation par le Conseil d'administration Echange avec d'autres animateurs ayant effectué la même session Public visé assez large (parution dans la presse) Intervenants de qualité	Pas toujours rentable Pas de validation du programme de formation par les groupes Peu d'évaluations Manque de méthodologie pour vérifier si le programme de formation correspond bien aux attentes Besoin d'acquisition de nouvelles compétences en matière de formation et d'animation Manque d'assiduité de la part de certains stagiaires

4.2.2 Audit du CEDAPA

Le CEDAPA est une association de 200 éleveurs en marche vers des systèmes laitiers herbagers économes et autonomes, animée par 8 salariés. Ils organisent des groupes d'échanges locaux, des opérations de démonstration sur les bassins versants et proposent de l'appui individuel. Les thèmes d'activités sont : les systèmes herbe, la valorisation des produits, les contrats d'agriculture durable, le développement durable.

Points forts et atouts	Points faibles et contraintes
Organisation de sessions départementale et locale Intégration de nouveaux adhérents Spécialisation des tâches (coordination de la partie administrative par une seule personne) Echanges avec d'autres animateurs du réseau Public diversifié Divers moyens d'annonce des formations Ecoute des agriculteurs pour accompagner une dynamique de groupe Recueil des attentes autour de discussions, échanges... Intervenants de qualité Thèmes variés Dynamique collective	Déséquilibre financier de l'action formation Pas de validation du programme de formation par les agriculteurs localement Pas d'évaluation systématique en fin de session Groupes hétérogènes (différentes productions, différents stades de réflexion...) Problèmes d'implication des agriculteurs : manque d'assiduité aux formations, manque d'inscriptions Manque de méthodes en matière de formation- animation Impression de ne pas être tant en phase que cela avec la demande Coût des formations qui semblent trop élevé aux agriculteurs

4.2.3 Audit de la FDCIVAM 29

La FDCIVAM 29 est la fédération des CIVAM du Finistère. Elle existe depuis 5 ans et est animée par 3 salariées. Les objectifs sont de rassembler autour d'un projet collectif l'ensemble des CIVAM du Finistère. Les projets en œuvre dépendent donc de l'actualité. Les thèmes des formations proposées portent sur des thèmes transversaux commun à l'ensemble des adhérents : les énergies renouvelables, la communication, la vente des produits.

Points forts et atouts	Points faibles et contraintes
Sessions organisées par les animateurs en fonction de leurs compétences ou de leurs affinités Un salarié unique chargé du suivi administratif et financier Réponses aux demandes spécifiques de formation de la part des agriculteurs Contacts avec d'autres animateurs Validation des programmes par les agriculteurs Intervenants de qualité Intérêt pour la formation Formations variées	Manque de participants Les gens ne s'inscrivent pas assez tôt Déficitaire financièrement parlant Peu d'évaluation Groupe pas toujours très motivé et assidu tout le long de la formation Difficulté à mettre en place une dynamique suite à une formation réussie

4.2.4 Audit du Civam AD 56

Le CIVAM Agriculture durable 56 existe depuis une dizaine d'années. Il est exclusivement composé d'éleveurs au nombre d'une quinzaine, sans animateur. L'objectif est d'améliorer ses techniques en matière d'agriculture durable sur le plan technique et économique. A l'aide d'une prestation du GAB 56, ils organisent 10 jours de formation par an où tout le monde est présent.

Points forts et atouts	Points faibles et contraintes
Groupe homogène Pas de charges de structure Bonne dynamique de groupe et forte motivation des membres Programme de formation à l'initiative du groupe Conventonnement avec le GAB 56 pour les aspects administratifs et de financement La durée et déroulement de la journée sont organisés par les agriculteurs Aides du conseil général et du Bassin versant sur des actions de démonstration Visites ? argent réinjecté au groupe Support de formation bien préparé par un des agriculteurs	Rayon relativement important Temps d'animateur restreint Pas d'animation de réunion Délègue la partie administrative Pas de contact avec d'autres animateurs d'autres structures Coût de la prestation d'animation Procédure VIVEA lourde qui oblige à avoir une prestation d'animation

4.2.5 Audit de l'Adage 35

L'ADAGE 35 est un groupe d'une soixantaine d'éleveurs en système herbager économes et autonomes, essentiellement production laitière, existant depuis 10 ans et animée par 2 salariés. L'objet de l'association est le développement de l'agriculture durable par la formation collective en groupes locaux. La cotisation comprend le coût des formations (10 jours par an environ). L'ADAGE travaille également sur des études économiques.

Points forts et atouts	Points faibles et contraintes
Groupe homogène Très bonne dynamique de groupe local (motivation) Programme de formation à l'initiative des groupes : validation par le système de liste Formation = objectif prioritaire de l'association Formations gratuites car déjà payées dans cotisation (accentue la motivation) Support de formation bien préparé Répartition des formations sur les 2 animateurs Contacts nombreux avec d'autres animateurs	Rayon relativement faible car groupe localisé Partie administrative lourde Prix des intervenants parfois élevés Procédure VIVEA

4.2.6 Bilan des audits

Les audits ont été présentés, discutés et validés en groupe de travail. Cela a permis une analyse critique et un recadrage éventuel ainsi qu'une appropriation par l'ensemble des membres du groupe de travail. Ensuite, il a été proposé à chaque CIVAM de mettre par écrit les points améliorables pour résoudre leurs difficultés spécifiques. Ces éléments ont ensuite été discutés en groupe pour arriver à une synthèse commune sur les points à améliorer et les moyens pour y arriver.

Dans l'ensemble, les 3 CIVAM participant entièrement à l'étude action ont été stimulés par ce regard extérieur sur leurs pratiques : cela leur a permis de prendre conscience des points forts et des points à améliorer, ainsi que des pistes d'amélioration concrètes.

Il ressort de notre analyse 4 thèmes communs qui sont autant de variables clés :

- **Rôle des animateurs** : Le programme de formation est proposé par les animateurs qui conceptualisent les attentes des agriculteurs. Ils animent la formation, ils procèdent à l'évaluation, ils s'occupent de l'avant et de l'après formation. L'animateur a donc un rôle central. Parfois les tâches administratives sont séparées des tâches d'ingénierie de formation afin d'en augmenter l'efficacité. Les profils de compétences, la personnalité de l'animateur influencent donc fortement l'ensemble de ces aspects. Au dire de certains chargés de mission, il semble qu'il manque parfois de compétences en matières d'ingénierie de formation : analyse des besoins, mise en adéquation des attentes avec le programme de formation, validation du programme de formation, implication-mobilisation des stagiaires, méthodes pédagogiques, évaluation.

→ Solution envisagée : acquérir des compétences en techniques d'ingénierie de formation sur l'ensemble de ces aspects, au moyen d'une formation. Certains groupes ont tout de suite mis en place la liste des thèmes de formation à discuter avec les agriculteurs (fonctionnement de l'Adage 35) afin de mieux préparer les programmes de formation annuels. D'autres ont senti l'importance de la dynamique de groupe avant de lancer un thème de formation quelconque.

- Un des points remarquables est la difficulté à réaliser des évaluations systématiques en fin de stage : difficulté de gestion du temps en fin de stage, peur d'ennuyer les agriculteurs qui souhaitent partir et qui n'accueillent pas forcément bien un nouvel élément en fin de stage. Du coup, les chargés de mission formation ne voient qu'un intérêt limité à l'évaluation en fin de stage.

→ Un point d'amélioration consisterait à les former, eux et les autres organisateurs de formation, aux techniques d'évaluation en leur montrant l'intérêt comme présenté dans un article de Travaux et Innovations (voir Annexe 4) et en les formant à différentes techniques d'évaluation.

- Un autre thème commun est la mobilisation des agriculteurs. Certains y arrivent, d'autres pas. Pour les 2 CIVAM où l'activité formation a une place essentielle, la bonne mobilisation semble reposer sur une réelle dynamique locale et territoriale, une forte implication des stagiaires dans l'élaboration du programme de formation, une homogénéité des attentes, une offre de formation bien conçue pour satisfaire ces attentes. Les typologies étudiées lors de la phase de socialisation des connaissances permettent aussi de supposer que ces groupes sont constitués pour beaucoup d'agriculteurs des types 5 et 6.

→ Alors quelle bonne méthode mettre en oeuvre pour motiver les gens ? Il semble d'une part nécessaire de mieux connaître son public cible et ses attentes (cf premier point). Il conviendra également au préalable de créer une dynamique de groupe incitant au passage en formation. Il faudra envisager une formation sur les techniques de création de dynamique de groupe ou d'émergence de projets si besoin.

- La rentabilité financière de l'activité formation est complexe. L'analyse de l'équilibre financier des formations a été fait pour chaque CIVAM (analyse confidentielle) et a montré que l'activité formation était souvent légèrement déficitaire. L'intérêt de cette analyse financière est de repositionner l'activité formation parmi les autres missions de l'association d'un point de vue financier et stratégique. Nous avons procédé en prenant en compte l'ensemble des frais de personnel (préparation, animation, évaluation), des frais d'intervenants et des frais spécifiques (document, location de salle, etc) par rapport aux recettes engendrées (Vivea, PDRN, participation des stagiaires, autres). L'audit a permis de mettre en perspective cet aspect dans l'optique d'une compréhension globale de l'activité formation d'un organisme. D'un côté, l'activité formation n'est pas souvent très rentable pour ces organismes ce qui peut expliquer une certaine pression sur les animateurs pour y passer le moins de temps possible. Ce qui peut expliquer des dysfonctionnement par la suite : mobilisation, adéquation programme-attentes, etc.

D'un autre côté, ces organismes souhaitent continuer d'organiser des formations car ils pensent que c'est nécessaire pour la vie de l'association. Les CIVAM interrogés admettent aussi qu'un financement plus important ne les inciterait pas pour autant à faire appel à des intervenants plus chers.

→ Tenter d'améliorer la rentabilité des formations par une efficacité accrue du montage des formations

→ Mettre en place un suivi financier de l'activité formation et suivre son évolution

→ Positionner la structure en fonction de ses objectifs et choix politiques.

- Un dernier élément remarquable est que dans la hiérarchie des blocages, la contrainte administrative vient en dernier. En effet, l'ADAGE et le CIVAM AD 56 qui ont une activité formation qui fonctionnent très bien, considèrent que les aspects administratifs ne sont pas vraiment problématiques. Alors que cette contrainte est souvent citée en exemple par les autres CIVAM. Il se peut que ce soit lié au fait de chercher des explications multiples et non hiérarchisées à un dysfonctionnement de l'activité formation et d'en imputer la cause à l'extérieur.

→ Mieux connaître les exigences des financeurs et s'y adapter. Former une personne unique chargée des aspects administratifs est une bonne solution mais cette personne doit être capable de diffuser à ses collègues les principales règles et les leur faire accepter.

Ces différents thèmes ne sont sûrement pas indépendants : par exemple, les difficultés rencontrées dans la mise en place des évaluations reposent en partie sur des problèmes de motivation. « *On ose plus les embêter de peur qu'ils ne reviennent pas !* ». Autrement dit, si l'évaluation est sommaire, c'est pour préserver la motivation des gens. Un autre exemple est le déficit financier souvent constaté qui peut engendrer une moindre préparation des formations.

Au vu des éléments de bilan des audits, il ressortait un fort besoin de formation en ingénierie de formation. Nous avons donc procédé à une analyse des besoins en formations des animateurs des CIVAM de Bretagne appuyé par l'expertise d'Anne de Baillon, stagiaire en ingénierie de formation à l'AFPA de Saint Briec.

4.3 Eléments issus des enquêtes auprès des animateurs sur les besoins en ingénierie de formation

Une enquête a été élaborée afin de sonder les besoins en formation des animateurs des réseaux Civam et INPACT (Afip, Groupements d'agriculteurs biologiques, etc.) sur les techniques de formation (voir Enquête en **Annexe 5**).

L'enquête a été remplie par 15 salariés des différentes structures CIVAM organisant des formations sur la région Bretagne. Le taux de réponses est élevé puisqu'il a atteint 60 % : CEDAPA 22, Accueil paysan 35, FDCIVAM 35, Agrobio 35, RAD, FRCIVAM, AFIP et FDCIVAM 29.

Voici les principaux éléments issus du dépouillement des enquêtes (voir la synthèse complète en **Annexe 7**) :

Rubrique	<u>Informations retenues pour aider à l'élaboration d'un programme de formation sur le thème de la formation</u>
<u>Public</u>	moyenne d'âge 30 ans , majoritairement des dispositifs emplois jeunes ou consolidations d'emploi-jeunes (11 personnes)

<u>Formations initiales</u>	10 ingénieurs agri/agronomes - 3 issus de formations en aménagement et développement territorial ou animations et 2 DESS.
<u>Missions principales</u>	animation, formation, coordination de projets et conseil auprès d'agriculteurs. Ils sont amenés à coordonner des actions de formation collectives, dans le cadre d'accompagnement au changement de pratiques agricoles ou valorisation de leurs pratiques existantes. La formation occupe en moyenne une 15aine de journées par an.
<u>Principaux problèmes rencontrés</u>	Ils reconnaissent avoir : un manque de méthodes , des difficultés dans l'identification de leur rôle de formateur, (confusion animateur/formateur). Ils disent avoir des difficultés à : exprimer clairement leur demande auprès d'intervenants extérieurs, réaliser une « bonne » évaluation , discerner les attentes d'un groupe, savoir si la démarche proposée va permettre d'atteindre les objectifs fixés. Ils ont des difficultés à se projeter dans le temps (6 mois de délais entre le dépôt du dossier auprès des financeurs et la réalisation des formations).
<u>Attentes formulées</u>	Ils souhaitent apprendre à : rédiger les dossiers pour financer les formations, préparer un déroulement , mieux formuler leur demande, adapter l'offre de formation aux financeurs, coller aux attentes des stagiaires, connaître le cadre général pour proposer des formations, qui financent et sur quels critères, vérifier si les formations qu'ils proposent sont bien des formations.
<u>Formalisation des offres</u>	La plupart proposent des formations suite à une demande de leur conseil d'administration ou sur la demande des paysans eux-mêmes. Peu répondent à des appels d'offres. Mais ils doivent présenter leur formation sous une forme imposée soit par le réseau ou soit par les financeurs.
<u>Connaissances générales</u>	- Ils savent identifier leurs financeurs et les rubriques qu'ils doivent compléter. Par contre elles sont souvent mal remplies (problème de définition de ces rubriques). - Les définitions sont peu ou mal données. Les exigences des financeurs sont vécues comme des contraintes administratives. - Ils identifient globalement les étapes d'élaboration d'une action de formation mais sans pouvoir détailler leur démarche entre l'analyse du besoin et l'élaboration du programme de formation. - Ils ont de bonnes connaissances techniques relatives à leur domaine.
<u>Offres de formations remplies</u>	L'analyse des offres de formation transmises présentent en général une bonne contextualisation des programmes, les objectifs visés sont explicités mais les formulations d'objectifs et les évaluations avec explicitation des critères et des indicateurs sont très mal renseignées.

A partir de ces différents éléments, nous avons conçu un programme de formation de 4 jours intitulé « *Construire l'ingénierie pédagogique d'une action de formation en respectant les exigences des financeurs* » (voir **Annexe 8**), qui sera mis en œuvre en 2005. Cette formation devrait permettre de professionnaliser les animateurs dans leurs activités de formateurs.

4.4 Eléments issus des enquêtes auprès des agriculteurs

Les questionnaires auprès des agriculteurs venaient en complément des éléments de compréhension et d'analyse déjà recensés lors des étapes précédentes. Nous avons conduit 21 entretiens semi-direct auprès d'agriculteurs. Le questionnaire utilisé est en **Annexe 6**, les synthèses des entretiens sont en **Annexe 9**. Les critères de sélection étaient leur participation à la

formation (beaucoup, un peu, pas du tout) afin d'essayer d'approfondir les raisons de leurs choix, tenter de trouver des solutions pour augmenter leur implication dans les formations, mieux comprendre leur mode d'apprentissage.

Compte tenu des différents types d'échantillons, il nous a paru intéressant de regrouper ensemble le Cedapa et la Fdcivam 29 qui avaient finalement le même type de questionnements par rapport aux formations.

4.4.1 Synthèse des résultats d'enquêtes réalisées au niveau du Cedapa et de la Fdcivam 29

Sur les vingt-quatre adresses communiquées par les chargés de mission, nous n'avons pu faire que quatorze entretiens avec ceux ayant accepté de nous recevoir et selon leurs disponibilités.

Nous avons donc réalisé sur l'ensemble du département des Côtes d'Armor et du Finistère, 5 enquêtes chez des personnes ayant **une utilisation fréquente de la formation**, 5 chez des personnes **l'utilisant de manière occasionnelle** et 4 chez des personnes qui ne vont **jamais aux formations** de ces deux structures. Compte tenu du faible nombre d'entretiens auprès d'agriculteurs, nous avons opté pour des entretiens très qualitatifs.

On peut rappeler que, même si la formation est au cœur des projets de développement associatif des CIVAM en général, le CEDAPA et la FDCIVAM 29, à l'inverse de l'ADAGE¹⁰, n'ont pas mis en place de fortes incitations à aller en formation.

Compte tenu des résultats des entretiens, il nous a semblé plus réaliste de ne distinguer dans notre analyse que 2 catégories d'agriculteurs : l'une traitant des personnes qui utilisent la formation (10 personnes) et l'autre traitant de celles ne fréquentant pas les formations (4 personnes).

→ **Agriculteurs utilisant la formation**

Caractéristiques de l'échantillon

L'âge moyen des agriculteurs enquêté est de quarante-six ans. La production la plus représentée est le lait et quelque fois les bovins viandes.

Les principaux outils de formation pour ces agriculteurs sont les formations organisées par ces deux structures. En moyenne, ces agriculteurs suivent de cinq à six journées de formation par an.

Ils lisent également les revues éditées par ces deux structures : le CIVAM Info et l'écho du CEDAPA. Ils discutent régulièrement de points techniques avec les collègues, les voisins, et consultent régulièrement différentes revues techniques comme le Paysan Breton, L'éleveur laitier...

Quatre des dix personnes interrogées sont certifiées en agriculture biologique. Ceux-ci utilisent également les formations du GAB 29 et du GAB 22 et sont abonnées à différentes revues spécialisées sur l'agriculture biologique comme « Biofil » et « Symbiose ».

Sur les dix personnes rencontrées, sept participent en parallèle à des formations organisées par d'autres structures tels que le contrôle laitier, les syndicats de bassins versant et la Chambre d'agriculture.

Le niveau de formation de l'ensemble des personnes enquêtées est très hétérogène (du certificat d'étude au diplôme d'ingénieur agronome). On constate un niveau de formation plus élevé chez les jeunes.

Communication de l'offre de formation

Sur les six personnes qui participent plus régulièrement aux formations, aucune n'a émis de critique sur la communication de l'offre des formations. Selon eux les dates arrivent au bon

¹⁰ A l'ADAGE, la participation aux formations est comprise dans la cotisation qui est du coup élevée et incite à aller en formation pour ces adhérents. De plus, la formation est au cœur de leur projet associatif.

moment : « *si elles étaient communiquées plus tôt on oublierait et si elles arrivaient plus tard on n'aurait pas le temps de s'organiser* ». Ces agriculteurs n'ont nullement besoin d'être relancé.

Motivations pour aller en formation

Les motivations qui poussent ces agriculteurs à participer aux formations sont très différentes. Nous avons cependant tenté de les regrouper :

« **L'échange, la rencontre, la réflexion, l'enrichissement personnel** »

- Certains viennent en formation pour **rencontrer** des collègues qui ont la même philosophie du métier. Cela leur permet de ne pas s'isoler et d'échanger sur des pratiques qu'ils auraient du mal à explorer dans des groupes conventionnels.
- Certains trouvent que les formations de ces deux associations ont un esprit d'analyse **critique** et relativement **objectif**. Ils apprécient qu'il n'y ait aucun intérêt commercial derrière.
- Beaucoup disent dit que ça leur permet de **s'enrichir**, d'avoir une information très complète sur un thème ciblé.

« **Passer un cap** »

- Pour beaucoup le fait d'être dans un groupe d'échange permet de **franchir le pas** sur des choses qu'ils n'auraient pas osé faire autrement (techniques ou méthodes marginales). Ils apprécient les échanges très ouverts lors des visites ou des discussions avec leurs collègues. Les résultats de la mise en application de ces pratiques se voient et les agriculteurs n'hésitent pas à le montrer aux autres (résultats techniques et comptables, temps de travail).

« **Pédagogie des formations centrées sur les échanges** »

- L'un des arguments qui tient à cœur des adhérents est que les formations proposées ne sont **pas scolaires**. Ils ont autant la parole que les intervenants ce qui permet d'avoir des échanges concrets et constructifs.

« **Apports technico-économiques** »

- Certains voient dans ces formations le moyen d'avoir des **éléments de comparaison technico-économique** par rapport un groupe homogène. Beaucoup d'adhérents ont par exemple du mal à se situer par rapport aux groupes du centre de gestion ou du contrôle laitier en raison de pratiques différentes « *souvent tout à l'herbe, très peu d'intrants...* ». Ce moyen de comparaison permet donc d'être plus objectif et de mieux se positionner.
- Les adhérents qui participent aux formations y trouvent un **soutien technique** (gestion de l'herbe, énergies renouvelables, réglementaire, social) qui permet d'être plus **autonome et plus performant**.

Plaisir lié à la formation

De manière générale, ce qu'aiment les adhérents dans ces formations, c'est :

- Les apports de connaissances (« *les références économiques* », « *les formations techniques* »)
- L'organisation des journées (« *le respect des horaires* », « *le temps du repas* »)
- Les échanges au-delà du domaine agricole (« *les discussions agricoles et hors cadre agricole* »)
- Le partage de convictions communes (« *le fait de se retrouver entre personnes partageant la même philosophie* »)

Ceux que les adhérents n'aiment pas dans une formation, c'est :

- les formations théoriques ou trop scolaires, sans support
- les intervenants qui pensent tout connaître et qui sont hautains

Attentes générales par rapport à la formation

En règle générale, les adhérents trouvent que les objectifs définis dans le programme de formation répondent à leurs attentes. Ils ont également la sensation que les intervenants en terme de prestation sont à la hauteur de leurs espérances.

Compétences des animateurs des formations

Les animateurs trouvent que les **animateurs sont compétents** dans leur rôle d'organisateur de formation, pour cibler les objectifs, animer le groupe, organiser le déroulement de la journée... Certains ont tout de même précisé « *surtout lorsqu'ils ont de l'expérience* ».

Les agriculteurs sont partagés sur l'intérêt de remettre des **documents de synthèse** de la formation. En effet, certains jugent cette pratique comme étant bonne car ils n'ont pas le temps de tout noter. Ils pensent que cela permet d'avoir une trace de ce qui a été dit. D'autres trouvent cette idée absurde, ils estiment que s'ils veulent des compléments, il y a Internet, des livres, des collègues... Pour eux ces documents seront empilés dans leur pile de documents et risquent de finir à la poubelle.

En règle générale, les agriculteurs ont l'impression que les thèmes de formations proposées proviennent de l'initiative des animateurs mais trouvent qu'ils sont suffisamment à l'écoute des besoins des agriculteurs.

Les agriculteurs ont la sensation que les formations sont relativement pratiques et qu'il n'y a pas de décalage entre ce qui est fait sur le terrain et les formations proposées.

Freins à la participation aux formations

Pour ces agriculteurs, la différence de connaissances initiales entre les adhérents n'est pas un frein à la participation de certains. Au contraire, ils pensent que les personnes qui ont un niveau plus élevé peuvent aider les autres à améliorer leurs connaissances et leur apprendre des choses. Ce qui compte selon eux, c'est l'envie d'apprendre et de faire évoluer son système.

Pour ces agriculteurs, la durée et les périodes de formations sont bonnes. Ils disent que celui qui veut vraiment participer à une formation doit s'en donner les moyens. Ils trouvent que les structures ont suffisamment d'expériences pour choisir les périodes où il y a le moins de travail.

Selon eux, le nombre de kilomètres pour se rendre au lieu de formation est fondamental. Généralement une session organisée à plus de trente kilomètres est un frein à la participation.

Le coût appliqué par le CEDAPA n'est en aucun cas un frein même si certains trouvent que ça devrait être gratuit.

Qualité des formations

Lorsque l'on demande aux agriculteurs ce qu'ils pensent des évaluations en fin de session, ils répondent à peu près tous que ça ne servirait à rien. Pour eux la participation à ces formations est volontaire, ils ne veulent pas que ça devienne trop scolaire. Ils disent aussi que la fin des formations est très pressante, effectivement la majorité des agriculteurs ont leur travail à faire juste après. Ils pensent que faire une évaluation en fin de journée serait une perte de temps et n'aurait pas d'intérêt puisqu'ils le font oralement avec l'animateur.

Pour les agriculteurs de ce groupe, deux moyens peuvent permettre de connaître leurs besoins en formation : le premier est de les enquêter par téléphone et le deuxième serait de consacrer un temps de réunion pour discuter des thèmes de formations qui leur tiennent à cœur.

Ils ne sont pas du tout réticents à l'idée de remplir par ordre de préférence sur une liste les thèmes qu'ils souhaiteraient développer (méthode de l'ADAGE décrite dans le compte rendu d'audit).

La caractéristique principale de cet échantillon est leurs fortes motivations pour la formation : recherche d'échanges pour s'enrichir personnellement ou pour passer un cap, recherche d'informations technico-économiques spécifiques à leur façon de produire.

Les points forts :

-l'importance des formations aux changements de pratiques par l'échange : l'efficacité du groupe d'échanges semble démontré par les différents entretiens que nous avons eu. La question est donc comment mieux prendre en compte cette efficacité dans les dispositifs financiers pour des formations qui sont peut être intellectuellement moins bien construite, mais qui ont un réel impact sur le vécu des gens.

-les compétences des animateurs qui s'améliorent avec l'expérience

-l'offre de formation adaptée à leurs attentes, bien programmées dans le temps, bien diffusées

-le mélange des niveaux de formations pour le bénéfice de tous

-des documents de synthèse en fin de séance (apprécié différemment mais tout le monde n'est pas obligé de les prendre)

Les points de vigilance :

-prévoir un lieu de formation proche (inférieur à 30 km)

-entretenir les compétences des animateurs

Les points d'amélioration :

-l'évaluation : arriver à présenter l'évaluation comme un élément positif de la formation et non comme une sanction scolaire.

→ → Agriculteurs utilisant pas ou peu la formation

Une analyse sur un petit nombre ne fait que donner une multitude de pistes de compréhension. A l'issue de ces entretiens, beaucoup d'éléments permettent de comprendre la non participation de certains agriculteurs aux formations.

Certains trouvent que les formations qui sont proposées par ces deux structures sont trop **rébarbatives**. Ils ont l'impression que les thèmes de formations sont toujours plus ou moins similaires (gestion de l'herbe, bilan énergétique...). De plus, ils sont souvent dans le réseau depuis longtemps et pensent avoir fait le tour des thèmes.

Pour d'autres, les formations ne sont **pas applicables** à leur système. Ils trouvent que les groupes ne sont pas assez homogènes. Par exemple une formation qui se déroule à vingt kilomètres de leur exploitation est réalisée dans un milieu complètement différent (terres de nature différente, conduite de cultures différentes, productions différentes...) et ne pourra être calquée sur leur exploitation. Pour d'autre, le fait que leur système soit en bio, les formations conventionnelles ne leur permettent pas de trouver suffisamment d'éléments pour faire évoluer d'avantage leur système.

D'autres agriculteurs pensent que les formations sont **mal adaptées aux périodes de travail** (foin, mise à l'herbe...). Ils trouvent que les formations ont **des durées mal adaptées**. En effet certains ont beaucoup de mal à se libérer le matin à cause du travail. Ces gens là souhaiteraient avoir des formations qui se déroule l'après-midi avec un contenu plus condensé.

Certains des adhérents, qui ne vont pas en formation ou qui n'y vont plus, ont l'impression que la plupart des gens qui y vont sont là pour régler leur problème personnel « *d'ordre juridique ou technique avec les animateurs et les intervenants* » ou pour discuter et s'amuser. Ils repartent généralement des formations avec l'impression de n'avoir pas assez profité de la journée : « *les*

gens arrivent en retard », « *les repas sont trop longs* », « *trop de discussions hors-sujet* », et ont même une certaine « *rancœur de ne pas avoir pu profiter du savoir des intervenants* ». Ils pensent que l'une des **pistes d'amélioration** sur la qualité des formations serait de **recadrer les objectifs** afin d'avoir une meilleure répartition entre les périodes vraiment consacrées à la détente et le temps consacré à la formation. Ils proposent d'organiser des journées conviviales.

Certaines personnes ne vont pas en formation parce que **ça leur rappelle l'école**. Ils ont choisi le métier d'agriculteur pour être autonome et ne souhaitent pas avaler une science toute faite. Ils pensent qu'aujourd'hui le monde agricole ne fait que subir (prix de vente, technique...) et pour eux la formation est un outil qui a contribué à cette dépendance.

Certains **remettent en cause le fonctionnement** de ces structures. Ils souhaiteraient accorder une place plus importante aux conseils individuels qu'ils pensent plus efficaces. Ils critiquent la finalité de ces associations qui est de privilégier l'apprentissage collectif plutôt qu'individuel tout en lui reconnaissant des atouts : Cette organisation a l'avantage de tisser un lien social, de procurer un débat et de permettre l'échange d'expérience et de savoir. Cette méthode a l'intérêt de faire profiter d'intervenants spécialisés et compétents dans leur domaine grâce aux aides et à la participation de chacun.

Un grand nombre de ces agriculteurs ne vont également pas en formation **faute de temps**. D'autres préfèrent passer leur **temps libre à d'autres activités** et changer d'air.

Freins des agriculteurs par rapport à l'utilisation de formations

- Absence de besoin de se former
- Pas une priorité
- Sujets routiniers
- Confiance dans l'apprentissage individuel (l'expérience)
- La mémoire de l'échec scolaire
- Image négative de la formation permanente
- Isolement du monde professionnel agricole
- Manque de temps, distance, horaires des journées
- Manque d'assiduité
- Retard
- Disparition de certains groupes de travail
- Groupes hétérogènes
- Le coût peut-être un frein pour certains
- Période et durée

Cet échantillon se caractérise par une non participation aux formations. Leur vision de la formation explique en partie ce résultat.

Points faibles des formations

- thèmes répétitifs et rébarbatifs
- non applicabilité à son système
- organisation pas adaptée (durée, dates)
- manque de cadrage des formations : objectifs, thèmes, durée défini

Points relevant de la structure :

- recherche de conseils individuels

Points relevant des choix personnels

- absence de besoin de se former
- recherche de temps libre hors milieux agricole

Pistes d'amélioration

- donner une image positive de la formation (une image non scolaire)
- individualiser la formation en terme d'accompagnement, de coût, etc...

→ → → Pistes d'amélioration commune aux deux catégories

* En terme de stratégie au niveau de la structure dispensatrice de formation :

- Faire moins de formation si nécessaire pour privilégier le conseil individuel.

ou

- Valoriser la dimension collective de la formation

* Faciliter l'émergence des besoins en formation

- Travailler à l'émergence de projet et de besoins de formation auprès d'un groupe d'agriculteurs afin de sentir le thème de formation qui marchera, qui donnera envie

- Introduire une dimension de plaisir dans les formations pour instaurer une dynamique de groupe

- Ne pas miser uniquement sur des formations mais aussi sur d'autres modes d'animation

* Améliorer la qualité pédagogique des formations

- Veiller à impliquer encore plus les agriculteurs dans l'élaboration des programmes de formation : Faire valider par quelques agriculteurs les objectifs définis dans le programme de formations (cela permet également de remplir les dossiers d'aides avec plus de sérénité), ou Réaliser un questionnaire pour mieux cibler leurs besoins, leurs attentes et leur niveau de connaissance en début de formation pour adapter le contenu de la formation

- Individualiser la formation : Veiller à la transposabilité des formations à leur exploitation

- Eviter tout ce qui peut rappeler l'école

- Donner une image positive de l'évaluation

* Renforcer les compétences des animateurs

- Former des animateurs sur les techniques de formation

* Imaginer des organisations à modalités variables

- Imaginer l'organisation de sessions très courtes

- Essayer de faire de groupes de localités et de productions proches

- Réaliser des sessions départementales pour les sessions qui n'intéressent que peu de monde.

4.4.2 Synthèse des 7 enquêtes réalisées pour Accueil Paysan sur les Côtes d'Armor

La problématique de cette structure était différente des deux autres structures. Accueil Paysan souhaitait simplement améliorer leurs compétences et sonder les adhérents des Cotes d'Armor n'ayant jamais reçu de formations par Accueil Paysan. Sept personnes représentatives des adhérents ont été enquêtées : prestations d'accueil différentes, certains étaient responsables de l'association au niveau départemental, d'autres étaient des porteurs de projets.

Les principales requêtes de ces personnes peuvent être résumées ainsi :

- Déroulement des journées : intervention théorique dans la matinée suivie d'une partie pratique dans l'après-midi ou inversement

- Pédagogie : formations basées sur les échanges d'expérience, avoir des intervenants de terrain

- Thématiques : formations ciblées

- Organisation matérielle : organiser la formation chez un adhérent (support de formation...), lieu de rencontre au centre du département

Les souhaits des adhérents en matière de thèmes qu'ils veulent aborder sont diversifiés et hétérogènes. Les thèmes cités sont très liés au type d'accueil et à l'ancienneté des adhérents dans le métier.

Les thèmes exprimés touchent au domaine :

- Alimentation : cuisine ; four à pain, cidre
- Accueil : Comment professionnaliser l'accueil ? accueil touristique accueil des handicapés et accueil social animation nature
- Techniques : domaine équestre, rénovation avec des matériaux naturels, les énergies renouvelables
- Communication : Internet
- Informatique
- Administration : comptabilité, tarification, réglementation, législation, responsabilité de l'accueil.

Aucun des thèmes cités n'a été répété plus de trois fois par l'ensemble des personnes rencontrées. Définir un thème de formation qui plairait à tout le monde peut paraître donc difficile. Cependant, certains thèmes sont assez généraux et pourraient être organisés en commun avec d'autres structures. C'est le cas des formations Informatique et Communication qui pourraient être réalisées avec n'importe quelle autre structure.

Par ailleurs, les formations peuvent être organisées pour un petit nombre pour démarrer afin de créer une dynamique d'échanges qui pourrait drainer d'autres adhérents.

Point de vigilance :

- Pas de session trop généraliste : Toutes les personnes rencontrées ont bien précisé que ça ne servait à rien de faire une session trop généraliste. Effectivement ils ne conçoivent pas qu'une session qui englobe plusieurs thèmes puisse être enrichissante. Ils trouvent que lorsque l'on ne va pas au fond des choses, la formation n'a pas grand intérêt car on ne retire pas assez d'information : « *Il vaut mieux participer à une formation avec un thème spécifique quitte à se déplacer loin s'il le faut* ».

Propositions :

- Organiser une rencontre d'échanges :

Les adhérents d'Accueil Paysan des Cotes d'Armor souhaitent dans un premier temps se rencontrer afin d'échanger sur leurs expériences. L'association prévoit d'embaucher un animateur sur le département qui pourra prendre en charge l'organisation de cette rencontre. Le manque de salariés se fait nettement ressentir dans l'association qui s'essouffle depuis quelques temps. L'idée d'organiser une journée d'échange entre les adhérents permettrait d'avoir une plus grande cohésion et ainsi arriver à définir un ou des projets communs qui pourrait déboucher sur des thèmes de formation utiles à chacun. La participation à cette journée d'échange sera certainement forte puisque toutes les personnes rencontrées trouvent dommage que l'association ne soit pas plus structurée.

Pour eux l'intérêt de se rencontrer réside dans :

- les contacts
- la comparaison possible à d'autres référents
- l'information
- la partage d'expériences
- la possibilité d'avancer sur des projets communs

Dans ce cas-ci, apparaît clairement la nécessité de définir un projet commun avant de vouloir organiser une formation à tout prix. L'animateur devra travailler à l'émergence d'un projet. Cela pourrait rentrer dans les compétences nécessaires au bon développement de la structure.

4.5 Phase de mise en application

La dernière journée de rencontre du groupe de travail a été consacrée à la phase de mise en application des enseignements tirés des étapes cités précédemment.

La journée a commencé par une réappropriation de l'ensemble des résultats généraux et particuliers issus de la phase de socialisation, des audits, des enquêtes auprès des animateurs, des enquêtes auprès des agriculteurs. Nous avons travaillé sur des programmes de formations prévus par chacun d'entre eux afin faciliter l'appropriation des différents éléments de conclusions.

Puis chaque organisme de formation a présenté les principaux enseignements tirés et les pistes d'améliorations retenues pour l'activité formation de leur organisme.

4.5.1 Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par la Fdcivam 29

Ce travail leur a permis d'échanger entre structures sur les différentes techniques employées pour la mise en place et la conduite d'une formation.

Ayant eu des difficultés en matière de mobilisation, pour la mise en place du programme du second semestre 2005, la Fdcivam 29 va appliquer une nouvelle méthode en proposant en Conseil d'Administration une liste de formations, établie en fonction de l'actualité, des besoins identifiés. Le Conseil d'Administration choisira les formations que les animateurs de formation de la Fdcivam 29 proposeront ensuite à l'ensemble des adhérents. Cette phase de validation aura certainement pour effet positif de prendre en compte de manière plus claire les remarques des agriculteurs, en prenant le temps nécessaire à la validation.

Ce travail leur a fait prendre conscience d'un manque important lors de la conduite des actions de formations en particulier dans le domaine de l'évaluation des sessions de formation. Par manque de temps, ce travail d'évaluation est réalisé le plus souvent oralement en fin de journée. Pour les sessions à venir, la Fdcivam 29 a décidé de s'attacher à réaliser des évaluations écrites dans un créneau horaire plus approprié (peut être après le repas du midi, même si la journée de formation n'est pas terminée).

La Fdcivam 29 a également constaté que de nombreuses interrogations sont communes avec les autres dispensateurs de formation : maintenir le taux de participants, mobilisation de ceux qui ne viennent jamais en formation, réussir son programme de formation, le coût des journées de formation ...

4.5.2 Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par le Cedapa 22

Ce travail d'étude et de réflexion sur le rôle et l'organisation des formations collectives au sein du CEDAPA a mis en évidence les attentes et besoins des adhérents vis à vis du type de soutien et d'accompagnement souhaité.

Deux publics plus ou moins distincts se profilent :

- un public en attente de réflexion et de soutien donné sous forme collective : ce public participe généralement aux formations, est satisfait tant par l'offre de formations proposées que par la forme de celles-ci. Ils expriment cependant le souhait d'être plus acteurs dans la décision des thèmes traités.

- un public en attente de soutien individualisé : ce dernier participe rarement aux formations et autres actions collectives menées par la structure. Ces agriculteurs expriment un besoin d'accompagnement plus technique et individualisé.

En conséquence et dans un premier temps, deux alternatives potentielles sont envisageables pour améliorer « l'offre de services » auprès des adhérents :

- Solliciter directement et systématiquement les agriculteurs des groupes locaux afin de recenser les besoins et thèmes de formation qu'ils souhaiteraient travailler : courriers, listes,... Cette démarche, qui fût occasionnellement réalisée par le passé, fût dernièrement remise au goût du jour sur un groupe local (Arguenon) et semble satisfaisante.
- Réaliser deux visites individuelles dans le cadre du suivi des exploitations signataires du cahier des charges, ceci afin de mieux répondre aux attentes techniques, administratives des adhérents qui le souhaitent.

4.5.3 Impact de l'étude-action sur la stratégie de formation mise en œuvre par Accueil Paysan

Accueil Paysan souhaite, en plus de travailler à l'émergence de projet en 2005, instaurer un travail commun sur l'évaluation des formations en 2005. Accueil Paysan aimerait mutualiser les travaux à réaliser dans ce domaine.

Par ailleurs, l'audit et les enquêtes auprès des agriculteurs ont confirmé les projets de formation même prévus sur l'Ille et Vilaine pour 2005, à savoir une formation sur le BAFA (pour laquelle la chargée de mission formation va inciter les gens à y aller pour augmenter leur compétences), une formation sur le tourisme (idée issue d'une Commission sur le Tourisme), une formation sur l'accueil d'handicapés, une formation pour des nouveaux porteurs de projet.

Accueil Paysan a décidé aussi d'approfondir le sondage des besoins par la mise en place du système de liste de thèmes potentiellement intéressants, comme base de discussion.

4.5.4 Récapitulatif de l'impact de l'étude-action sur les 3 CIVAM

	Cedapa	Fdcivam 29	Accueil Paysan
Sondage des besoins	Solliciter systématiquement les agriculteurs des groupes locaux		Mise en place d'une liste de thèmes potentiellement intéressants
Validation des thèmes de formation	Au moyen de la liste		Utiliser cette liste comme base de discussion
Evaluation	Vont mettre en place de façon systématique des évaluations	Mise en place d'évaluation dans un créneau horaire plus appropriée	Souhait d'un travail commun sur l'évaluation des formations
Positionnement stratégique de la structure	Répondre aux demandes collectives et individuelles Répondre aux demandes de suivi individuel		
Compétences des animateurs	Les animateurs vont suivre la formation ingénierie de formation	Les animateurs vont suivre la formation ingénierie de formation	Les animateurs vont suivre la formation ingénierie de formation
Formation « Groupes d'échanges »	Vont continuer sur les formations basées sur les échanges	Vont continuer sur les formations basées sur les échanges	
Formation innovantes		Vont travailler à l'identification des besoins et à l'émergence de dynamique de groupe	

5 Transférabilité des résultats

5.1 De la méthode de travail (travail en groupe, approches croisées)

La méthode de travail qui a consisté à balayer l'activité formation de l'amont à l'aval est relativement originale.

Bon nombre d'études actuelles sur la formation ne portent que sur une partie de l'activité formation et ne permettent pas d'avoir une vision globale de la problématique.

Aborder le problème de l'amélioration des qualités des formations nous semblait s'envisager de manière globale :

Contexte global de la formation (attentes de financeurs, milieu agricole, etc)

→ le dispensateur de formation (place de l'activité formation dans la structure)

→ → les chargés de mission formation (compétences, qualité des prestations avant, pendant et après la formation)

→ → → les stagiaires agriculteurs (attiré ou pas par la formation, comment mieux les impliquer).

Il est possible d'agir sur les différents niveaux dans les limites du contexte, selon les motivations de la structure, en fonction des compétences des salariés présents. A partir de ces différents éléments, il est possible de déterminer les moyens à mettre en œuvre par rapport à une finalité précise d'améliorations de la qualité des formations. Cette méthode permet d'appréhender de manière exhaustive le problème et de fixer pour chaque organisme un contrat d'améliorations réaliste.

Le travail en approches croisées lors des réunions du groupe de travail favorise la réflexion intellectuelle, l'appropriation d'éléments bibliographiques, dynamise l'apprentissage, c'est un élément clé de la démarche également.

5.2 Des éléments de conclusions

Ces enquêtes et analyses de terrain débouchent sur l'identification de « variables clés » à traiter en priorité pour **renouveler le dispositif de formation**.

Elles se fondent sur les acteurs principaux, à savoir les animateurs et les adhérents aux groupes considérés sous la double perspective d'une part des attitudes et savoir-faire personnels, de l'autre des interactions sociales et institutionnelles.

	Dynamiques Individuelles	Dynamiques Sociales
ANIMATEURS	Savoir-faire d'organiseurs et gestionnaires de formation.	Identificateurs et formalisateurs de versions de formations.
	Savoir-faire de nœuds d'interactions.	Exécutants d'une stratégie associative.

AGRICULTEURS	Attitudes face à la formation et capacité de mobilisation.	Décideurs d'une stratégie collective en matière de formation.
	Attitudes face aux enjeux et contraintes institutionnelles.	Facilitateurs de programmes et sessions de formation

Cette approche **met en évidence 8 champs d'intervention**.

Les stratégies à mettre en œuvre pour les faire évoluer sont diverses. Il convient de les traiter dans une forme intégrée car elles s'insèrent dans un tissu d'interactions.

Celles-ci peuvent jouer dans le sens du renforcement mutuel (feed back positif) mais peuvent aussi entretenir des rapports d'opposition. Par exemple, il a été mis en évidence que pour un animateur, le respect trop formel des règles administratives en matière d'évaluation (savoir-faire gestionnaire) peut jouer défavorablement sur sa reconnaissance au sein du groupe (savoir faire d'interactions), ce qui retentit sur les attitudes au regard de la formation. Une attitude jugée « technocratique » provoque une appréciation négative des formations proposées et donc une chute de la mobilisation (ce dont les animateurs enquêtés sont très conscients).

Les préconisations qui suivent ne doivent surtout donc pas être perçues comme des « manettes à actionner séparément » mais comme des éléments à articuler au sein d'une stratégie globale, passée au crible d'options prioritaires et d'un déroulement dans le temps. C'est pourquoi, nous assortissons toutes les propositions de points de vigilance à observer sur les interactions négatives potentielles avec d'autres champs.

5.2.1 Dynamiques individuelles

Elles apparaissent spontanément comme les plus conformes à un traitement par les dispositifs classiques de formation, dans la mesure où leur évolution peut être déterminée par la qualification.

➔ **Les savoir-faire des animateurs organisateurs et gestionnaires de formation :**

Sous cette appellation « valise » se cachent des savoir-faire diversifiés qui relèvent entre autres de l'identification des besoins de formation, de leur formalisation, de la connaissance des acteurs financiers et de leurs règles administratives, de l'animation et de l'organisation logistique de sessions.

De nombreuses formations, plus ou moins formelles (par exemple, les journées d'échange avec VIVEA peuvent être rangées sous ce chapitre) ont été et sont organisées. L'offre doit cependant être réactualisée, compte tenu du *turn-over* dans le personnel des associations et de l'évolution des missions.

La proposition principale que l'on peut adresser est l'intérêt de définir de **véritables parcours cohérents** qui permettront d'aborder ces divers niveaux. Ce qui accroît la difficulté de réalisation pratique pour des raisons de conflits d'emplois du temps et d'effectifs à réunir.

➤ Il convient dans un tel programme de conserver une vigilance constante sur les effets contre-productifs qui peuvent s'exprimer dans d'autres champs. Un savoir-faire gestionnaire trop rigoureux peut être perçu comme tatillon par les participants, comme il peut générer des conflits

entre une logique administrative portée par un animateur et la volonté politique des représentants élus des groupes. **En d'autres termes, la qualification professionnelle doit savoir être relativisée par les objectifs stratégiques, au risque dans le cas contraire d'une « crise de confiance ».**

→ Les savoir-faire des animateurs en tant que nœuds d'interactions :

Il apparaît, dans les requêtes, que le succès ou le caractère mobilisateur d'une formation relève d'un savoir-faire en matière de relations humaines.

Une session repose sur le croisement fructueux de réseaux divers : réservoir d'intervenants qualifiés, population d'agriculteurs concernés, responsables associatifs décisionnaires, intervenants dans la logistique.

Les capacités d'activation et de mobilisation des réseaux n'ont pas été explicitement développées dans les formations suivies par les animateurs. D'où des réactions, par exemple, de « timidité ou de pusillanimité », où à l'autre extrême, de « directivité excessive », qui relèvent de stratégies d'adaptation.

Un tel décalage peut être douloureusement vécu quand il débouche sur des contraintes contradictoires. On a noté, par exemple, le sentiment de se trouver désarmé face aux procédures d'évaluation : *« Je sais que je dois faire une évaluation sérieuse pour respecter l'engagement auprès des financeurs et je connais des outils pour le faire ; mais je sais aussi que temps passé et/ou les outils employés sont perçus comme inutiles ou incommodants par les agriculteurs, qui plus est en fin de session, ce qui fait qu'ils repartent avec un souvenir négatif tout frais. »*

Il semble que pour traiter cette question, la formation est sans doute nécessaire mais qu'elle doive s'appuyer sur des dynamiques de groupes. L'impact positif en termes de réassurance des groupes d'échanges a été souligné pour les agriculteurs. Il doit être transposé pour les animateurs.

Par ailleurs, des éléments structurels peuvent influencer favorablement. Les contraintes seront d'autant mieux vécues et traitées que le mandat de l'animateur est explicite pour une session donnée, mais aussi qu'il sait repérer son importance dans la stratégie globale de l'association.

➤ Le point de vigilance à observer sur ce registre est que l'animateur reste bien au service d'un projet. Dans la mesure où la relation est un élément constitutif du pouvoir, le groupe doit s'organiser pour conserver la légitimité démocratique de l'action de tous.

→ Les attitudes des agriculteurs face à la formation et la capacité de mobilisation :

Il apparaît que même au sein des responsables associatifs, les attitudes vis-à-vis de la formation sont diverses et peuvent aller jusqu'à un certain rejet de la formation en sessions classiques.

Or, les contraintes financières sont importantes : les enquêtes ont montré que l'autofinancement des groupes est structurellement important pour les formations formelles. La tendance actuelle est donc de chercher des partenaires financiers, qui imposent un certain formatage des sessions (durée, thèmes éligibles, méthodes pédagogiques, horaires).

La conclusion, radicale, que l'on peut en tirer est que les groupes doivent accepter de ne pas chercher de soutien financier pour des sessions que le formatage administratif condamne probablement à l'échec.

En abandonnant le financement, ils regagnent une liberté qui leur permet d'adapter en toute indépendance les méthodes aux attentes des publics utiles et donc de regagner progressivement leur confiance dans la formation (souvent assimilée à la session « standardisée » qui constitue l'essentiel de l'offre de formation).

Il est clair que les groupes d'échanges conservent chez tous les adhérents (utilisateurs de formation ou pas) une forte confiance.

➤ Cette orientation radicale, séduisante dans l'absolu, se heurte cependant aux capacités financières des agriculteurs et des groupes, peu habitués et peu capables d'autofinancer intégralement la formation. Elle réclame aussi un recadrage de l'action de développement pour que tous les acteurs soient informés du champ des possibles de façon complète, alors qu'aujourd'hui, dans l'esprit de beaucoup « formation=session VIVEA ».

➔ **Les attitudes des agriculteurs face aux enjeux et contraintes institutionnelles :**

Le degré d'acceptation des contraintes administratives par les stagiaires et les responsables associatifs est très variable.

On a noté dans les entretiens que certaines pratiques, comme l'évaluation de fin de session, ne sont pas comprises et provoquent des réactions de rejet.

De même, la rigueur du cadre de formation, sur le plan logistique (horaires) ou pédagogique (respect strict du prévisionnel) joue en défaveur de la mobilisation ou justifie la non-participation à des formations.

Les animateurs font des efforts pour expliquer que cette rigueur est une réponse au laxisme qui a prévalu pendant un certain temps.

Ces explications d'ordre administratif se heurtent à la logique stratégique des responsables de structure qui estiment que la gestion doit être au service du projet.

Les contacts directs entre organismes financeurs et responsables associatifs ne peuvent être envisagés car peu motivants. Il revient donc aux animateurs de « bricoler » des solutions conciliant respect de l'engagement pris auprès des financeurs et contrainte acceptable par les responsables de groupes et stagiaires.

Quand les contradictions sont trop fortes, les administrateurs doivent aller jusqu'au terme de la logique qui conduit à s'émanciper des contraintes extérieures en autofinçant les formations. Ce qui peut être problématique, l'accès aux fonds formation étant souvent vécu comme indu.

5.2.2 Dynamiques Sociales

➔ **Les animateurs en tant qu'identificateurs et formalisateurs de sessions de formation :**

Le travail de terrain des animateurs les amène à côtoyer fréquemment les adhérents. Ce qui leur permet de « sentir » des préoccupations du moment et ainsi identifier des thèmes de formation possibles.

Ces démarches d'identification sont cependant peu formalisées, et le risque existe qu'un adhérent ou un petit groupe, particulièrement convaincant présente sont sujet de prédilection comme un thème d'une actualité brûlante.

Il est donc utile de mettre en place des garde-fous, qui permettent de vérifier l'emprise sociale d'un sujet. La procédure mise en place par ADAGE, où l'animateur relève toutes les propositions, afin qu'elles soient soumises au vote du groupe, fonctionne de façon satisfaisante.

Cependant, une fois identifié, un thème doit être précisé dans sa formule pédagogique et décliné sous une forme administrative acceptable par les financeurs. A ce stade, l'animateur se retrouve souvent seul face à sa page blanche, dans la mesure où la position des responsables administratifs est qu'il s'agit d'une tâche non stratégique qui peut être déléguée.

Ils sont donc peu motivés par un travail en commun avec un animateur pour valider les écrits. Leur intervention porte surtout sur la confirmation du choix des intervenants extérieurs, les groupes se « repassant » ceux dont la prestation a été appréciée.

Compte tenu de la surcharge professionnelle et associative des administrateurs, il serait vain de vouloir les associer à des tâches qu'ils considèrent comme administratives. Il convient donc d'insister sur leur responsabilité vis-à-vis des choix pédagogiques qui ne sont pas triviaux (tous ont vécu des formations ratées) et de s'appuyer sur les dynamiques de groupe au sein des animateurs pour les tâches administratives.

→ Les animateurs en tant qu'exécutants d'une stratégie associative :

Il peut sembler évident que les animateurs soient parfaitement informés de la stratégie globale de l'association, et de la place de la formation au sein de celle-ci.

Les situations sont en réalité plus complexes. D'abord, parce que le *turn-over* fait que les nouveaux entrants n'ont pas les références historiques leur permettant de se situer. L'explication des objectifs politiques des structures est pratiquée dans les groupes à l'arrivée de nouveaux animateurs.

Cependant, ceux-ci ne peuvent disposer des clés de compréhension effective qu'après quelques semaines ou mois d'expérience.

Dans l'intervalle, ils peuvent être en charge du montage de formations, qu'ils organisent avec une vision essentiellement technique. Mais, même les personnes en place peuvent avoir des difficultés à se situer. En particulier dans les groupes les plus dotés en personnel, la participation des animateurs au Conseil d'Administration n'est pas systématique et les comptes rendus ne peuvent pas restituer la richesse des débats.

Compte tenu des évolutions rapides qui peuvent intervenir, les organisateurs de formation peuvent se retrouver dans un doute stratégique. On peut citer l'exemple de l'émergence des CTE ou CAD où les simples interrogations sur la date de mise en application suffisaient à instaurer le flou sur l'opportunité du montage des formations. Car la question essentielle porte bien, même pour des personnes dont l'activité essentielle est le montage de formations, sur l'insertion dans la stratégie globale de la structure.

Au-delà des questions d'arbitrage sur l'affectation du temps à la formation ou à d'autres tâches, le jugement sur l'opportunité d'une formation appelle une réactivation du référentiel stratégique.

Ce n'est pas parce que le thème, par exemple, du bois énergie était jugé prioritaire lors de l'Assemblée Générale de l'année (et donc de la formation sur le sujet) qui l'est encore 10 mois plus tard, compte tenu de la mouvance du contexte.

Dans ce cadre, un animateur devrait pouvoir être en liaison avec un référent formation au sein du Conseil d'Administration, dont le rôle n'est pas technique mais politique.

→ Les agriculteurs en tant que décideurs d'une stratégie collective en matière de formation :

Ce point est le pendant des questions qui se posent aux animateurs. On remarque que la formation devient un sujet de discussion politique quand elle pose problème. Les groupes, qui semblent en rencontrer peu, ont cependant pour caractéristique de mettre l'activité de formation au cœur de leur identité et donc des travaux du Conseil d'Administration.

Cependant, ceux qui ont diversifié leurs activités (soutien individuel, gestion collective, études), n'ont pas toujours d'éléments explicites de définition du rôle et de la place au sein de la structure.

Celle-ci est considérée comme une routine qui « marche toute seule », jusqu'à ce que la situation soit problématique. L'existence au sein du Conseil d'Administration d'un responsable formation est donc utile pour que le sujet ne soit pas enfoui sous les actions nouvelles, qui réclament l'énergie de l'innovation, et sont souvent plus exaltantes dans des structures identitairement attachées à la créativité.

Un point d'étape régulier sur l'exécution du programme de formation, les satisfactions et regrets à ce sujet est utile pour faire de la formation un sujet de préoccupation permanent. Une telle démarche n'a cependant de sens que si la formation est envisagée au sens le plus large et non pas au seul sens « Session VIVEA ». Il doit entrer dans le champ des possibilités d'un Conseil d'Administration d'abandonner le soutien financier public pour mieux répondre aux attentes des adhérents. C'est particulièrement vrai pour les sujets les plus stratégiques dans la vie de l'association.

→ Les agriculteurs en tant que facilitateurs de sessions et programmes de formation :

La répartition démocratique des rôles entre décision et exécution fait que les animateurs conservent une certaine timidité en matière de stimulation et de mobilisation des agriculteurs. On constate que, malgré les efforts réalisés en matière de communication, le bouche à oreille est le meilleur recruteur.

Ce sont les agriculteurs, eux-mêmes qui ont la légitimité pour inciter leurs collègues à s'intéresser à une session, ce qui implique la création d'un climat de responsabilisation collective de la structure. On constate que dans les groupes de référence dans le Morbihan et en Ille et Vilaine, la formation n'est pas vécue comme une contrainte mais comme une occasion de rencontre.

Des phrases comme « *on se voit à la prochaine formation* » ou « *c'est quand déjà que l'on se voit ?* » sont révélatrices d'une attitude entretenue collectivement. Cette responsabilisation collective est sans doute le meilleur levier pour jouer sur les attitudes individuelles évoquées précédemment. Les variables en sont multiples, mais la dimension de convivialité semble

essentielle : se déplacer à la ferme d'un adhérent est vécu comme plus attirant que passer la journée dans une salle de formation.

5.2.3 Moyens de diffusion

Le rapport d'étude est disponible sur le site de la Frcivam Bretagne (<http://www.civam-bretagne.org>) dans la rubrique « ressources en ligne ».

Il est prévu qu'une synthèse du rapport soit diffusée à l'ensemble des dispensateurs de formation PDRN et VIVEA de Bretagne en les invitant à aller consulter le site pour plus d'informations.

Des interventions seront possibles sur demande auprès d'autres organismes de formation. Cette diffusion n'a pu être réalisée en 2004, le rapport étant tout juste terminé.

La synthèse sera également présentée et diffusée aux réunions d'animateurs CIVAM de Bretagne ainsi qu'aux membres de nos réseaux INPACT.

Les résultats de l'étude seront également discutés à la réunion de la Commission Formation de la Fncivam et lors de la formation à l'ingénierie de formation prévue cette année.

En conclusion, nous proposons une grille d'intervention à discuter dans chaque groupe qui porte sur les savoir-faire des animateurs, les attitudes des agriculteurs et les dynamiques sociales au sein des associations par les agriculteurs entre eux et dans leurs liens avec les animateurs. Insistons sur le fait que ces variables ne sont pas indépendantes et que les dynamiques individuelles et sociales entretiennent des rapports dialectiques.

Il convient donc de tester aujourd'hui au sein des groupes intéressés, et plus largement au sein du mouvement CIVAM et départementale, comment cette grille d'intervention peut s'appliquer dans le vécu des groupes.