

X^{ième} Journées d'études Ingénierie des dispositifs de formation a l'international

« Stratégie de la connaissance au service des agricultures familiales »

Les relations entre recherche, développement et formation

8 – 9 DECEMBRE 2005 / MONTPELLIER / AGROPOLIS INTERNATIONAL

L'ACCOMPAGNEMENT DES PETITES EXPLOITATIONS PAR LES ASSOCIATIONS DE FORMATION COLLECTIVE A LA GESTION (AFOCG)

Joo ZIMMERMANN

Introduction

Le réseau InterAFOCG, Inter Association de Formation Collective à la Gestion regroupe des associations d'agriculteurs réunis pas une même ambition : permettre aux agriculteurs d'être maîtres de leurs décisions sur l'exploitation. Les AFOCG ont été créées à la fin des années 70 dans une vingtaine de départements par des agriculteurs. Leur objectif est de favoriser l'autonomie des agriculteurs dans la gestion de leur exploitation. La spécificité des AFOCG est de proposer des formations en groupe, à l'initiative des agriculteurs. L'échange d'expérience, l'écoute active et les *apports appropriés* sont les maîtres mots des pédagogies utilisées.

Dans certaines AFOCG presque la moitié des adhérents peuvent être considérés comme de petits exploitants agricoles. Lorsqu'à la fin des années quatre-vingt-dix le gouvernement français a mis en place un dispositif de soutien aux agriculteurs par le Contrat Territorial d'Exploitation (CTE)¹, un groupe d'animateurs-formateurs au sein des AFOCG s'est posé la question : comment rendre ce dispositif accessible à ce public par la formation et comment le faire évoluer, en développant un argumentaire vers les pouvoirs publics ? Une série de formations avec ce public, accompagné par le groupe de travail a permis de mettre en place une trame de suivi des petites exploitations. Dans le prolongement de cette recherche-action, l'InterAFOCG a rejoint le programme DELTA² en 2004, issu de la Recherche-Action Petites Exploitations de la Direction Général de l'Enseignement et de la Recherche du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Les enjeux définis par les AFOCG

L'accompagnement des petites exploitations est considéré comme primordial pour garder une dynamique locale et territoriale. Ces exploitations contribuent à la diversité et à la richesse des productions d'un territoire, produisant des produits de qualité pour la plupart vendus en circuit court. Cependant, il a été constaté que ce public échappe au regard public, car souvent ces exploitations ne sont pas ou peu consommatrices d'aides, alors qu'elles subissent les mêmes contraintes de prix, d'accès aux marchés et les diverses réglementations. Pour subsister ces exploitations ont fait preuve de beaucoup d'ingéniosité, et de là résulte une multitude de stratégies et d'activités développées. Ceci rend leur caractérisation difficile. Il y a peu de références technico-économiques et leur faible présence ou poids dans des filières rend leur accompagnement difficile. Celui-ci demande une approche globale et pragmatique.

¹ Ce contrat entre un agriculteur et l'Etat était individuel, mais devait se mettre en place dans un cadre collectif (territoire, filières). Il comportait obligatoirement un volet socio-économique et un volet environnemental et territorial. Les investissements matériels ou immatériels pouvant être financés, devaient contribuer à l'amélioration des conditions de travail, la réduction des coûts de production, la préservation et l'amélioration de l'environnement, du bien-être des animaux... La conservation du patrimoine rural et la gestion des ressources en eau étaient également des éléments importants.

² Programme DELTA : Diversité des Exploitations et Liens aux Territoires des Agriculteurs, un projet porté par l'APCA

Identification des spécificités et éléments à approfondir face à ces spécificités.

Ces exploitations présentent des spécificités qui sont à prendre en compte pour optimiser l'accompagnement et la démarche de formation.

Ces points se situent sur plusieurs plans : au niveau de la personne, au niveau de l'exploitation, au niveau du collectif (groupe, environnement) :

Ce sont des structures :

Souvent exposées économiquement.

De par leur taille, elles sont fragiles, n'ont pas une marge économique et financière importante, et peuvent basculer dans le rouge rapidement suite à des aléas environnementaux (climatiques, économiques, politiques...) si elles n'anticipent pas.

Le travail avec les agriculteurs doit leur permettre :

- l'anticipation des décisions
- la réflexion sur les projets
- la définition des choix
- le maintien de l'équilibre financier

Qui souffrent du poids des schémas standard de développement non adaptés.

Souvent au premier regard, ces agriculteurs pensent que leur situation ne peut pas évoluer, parce qu'un seul type d'exploitation (de taille moyenne ou grande) est valorisé par les circuits « traditionnels ». De ce fait, ils ont tendance à se mettre d'eux-mêmes à l'écart des programmes d'aides ou de développement mis en place, auxquels ils pourraient tout à fait souscrire – en imaginant des solutions différentes.

Un travail sur les objectifs des personnes est primordial : il faut élaborer un plan d'action adapté à leurs attentes et leurs besoins ; faire prendre conscience qu'il existe un univers des possibles dont les agriculteurs sont acteurs ; donner des bornes, des exemples pour aider l'agriculteur à mieux appréhender ce qui est possible.

Qui ont une forte tendance à se dévaloriser

Ces personnes en se focalisant essentiellement sur les faiblesses de leur système, ont du mal à avoir une approche objective de leur situation.

Il faut les accompagner dans :

- **La modification de l'image de soi**
- La valorisation du chemin parcouru et la prise de conscience des atouts et des forces de chacun.

Qui ont une tendance à l'isolement.

Ces agriculteurs participent rarement aux formations collectives. Ils s'investissent peu dans des actions collectives (type CUMA, banque de travail...) et dans la vie locale.

Il faut sortir les agriculteurs de leur solitude en les intégrant à des groupes, à un réseau et en leur proposant des formations proches de leurs préoccupations.

Qui ont souvent un projet d'exploitation lié au projet de vie

Leur activité professionnelle est souvent liée à un projet de vie plus large : vivre de sa production, travailler sur le lieu de vie, garder une place importante pour la famille...

Le maintien de la qualité de vie est un des atouts importants de ces structures qu'il faut valoriser. Il faut les mettre en capacité de choisir, de faire des compromis et d'accepter les pertes liées au projet.

La mobilisation du public

Les AFOCG ont repéré plusieurs portes d'entrée pour mobiliser les agriculteurs et interroger le système exploitation-famille pour élaborer des solutions face aux problématiques concrètes rencontrées.

La notion de « petites fermes » a souvent une connotation négative ou péjorative, il est donc indispensable pour mobiliser les personnes de donner un caractère positif à la démarche.

On peut mettre en avant les rôles de ces fermes dans le développement local, sur le plan de la démographie, de la production et du commerce des produits de qualité, de l'environnement afin de les mobiliser. Les thèmes de la transmissibilité des exploitations ou des problèmes techniques de production peuvent également être employés.

La démarche formation « petites exploitations »

Phases	Objectif de l'étape	1. Contenu	Outils utilisables
1. Préalables	Se connaître mutuellement coopérer Mettre les gens en dynamique Donner une image positive d'eux-mêmes !	Présentation démarche, modalités Exposé des motifs pour eux, pour l'AFOCG " Règlements intérieurs ", règles de fonctionnement du groupe	Tour de table Présentation croisée Méthode des cent mots clés Reconnaissance ou validation des acquis
2. Diagnostic croisé	Valoriser les points positifs, les potentiels Balayer l'ensemble du fonctionnement de l'exploitation	Présentation de chaque auto diagnostic (9 entrées) ou des analyses de projets, sur travail préalable Discussion (pistes d'amélioration)	Tour de table + comptes-rendus + grille d'auto diagnostic
3. Objectifs	Rendre envisageable l'équilibre qualité de vie et revenu Confronter les objectifs personnels et professionnels	Définir ce qu'est un objectif Objet d'une décision qui peut évoluer	Outil pourquoi – comment type « Levallois » ³ Mise en commun, tour de table
4. Projet	Mesurer le défi, les risques	Objectif ↔ possibles ↔ projets Discussion croisée Et réactivité (conditions extérieures)	Outil " Malaisier " ⁴ : Opportunités / Menaces Ruptures / Continuités Métoplan : chaque participant note ses idées
5. Faisabilité	Valider le projet final. Plus il y a d'écart entre la situation de départ et celle souhaitée, plus c'est important	Identification et planification de différents niveaux : technique, commercial, quantification du travail économique etc... Phase test avec mise en marché ...	Délégation suivant les sujets abordés et les compétences
6. Choix	Prendre en compte et accepter les changements dus aux décisions	Gain / perte	
7. Planification	Identifier les différentes tâches	Hiérarchiser les actions et préciser les partenaires	Plan d'action par année

Le déroulé ci-dessus présenté n'est pas linéaire, la formation est un processus composé de phases complémentaires, systématiquement re-questionnées au cours de la démarche. Le programme élaboré au début n'est qu'indicatif, il peut s'envisager sur une durée variable (selon les rythmes de

³ Méthode « Levallois » : Le Professeur Levallois est membre du groupe TRAGET LAVAL (Transfert, Gestion et établissement en agriculture) de l'Université de Laval, Québec. La méthode consiste à clarifier les objectifs des agriculteurs utilisant une approche active (ou systémique).

⁴ Méthode « Malaisier » : Grille d'analyse permettant de dégager les clés de succès et avoir des éléments les plus objectifs possible

chacun et les besoins exprimés)⁵ ou dans un autre ordre. Dans ce cheminement, le processus de résolution des problèmes est aussi important que la résolution du problème lui-même.

Le schéma méthodologique suit toujours la même logique: la porte d'entrée dépend des problématiques rencontrées, de la question concrète qui se pose sur l'exploitation. L'idée est de bien dérouler le fil de la réflexion pour replacer la question au carrefour de trois pôles: l'exploitation, la personne et l'environnement, afin d'interroger l'effet des décisions sur la globalité du système.

Discussion

Pour les animateurs des AFOCG le travail de mobilisation et de recherche de la bonne « porte d'entrée » constitue une étape primordiale. Une fois dans la formation, des éléments personnels sont abordés qui parfois bousculent les habitudes et les équilibres, mettant certains agriculteurs sur la défensive. Le rôle des animateurs est de les guider vers la prise de décision tout en respectant leur personnalité. Les compétences requises sont d'ordre psychologique et sont essentielles pour la réussite du stage.

Les nouvelles obligations environnementales et administratives peuvent rompre les équilibres des petites exploitations. Les animateurs-formateurs avant d'aborder ces questions doivent maîtriser toutes les possibilités d'adaptation. Il ne faut pas imposer des solutions toutes faites pour éviter des éventuelles réticences des agriculteurs et pour chercher des solutions innovantes.

L'accompagnement des petites exploitations se fait dans la durée. Les agriculteurs souvent dépassent leur métier d'agriculteur quand ils pratiquent la vente directe. Le développement d'une fonction commerciale porteuse d'une forte valeur ajoutée demande un travail sur la personne, car il faut dépasser le cercle des proches et des connaissances. Le travail sur les compétences de vente et l'attitude à adopter par l'agriculteur se fait en complémentarité avec la gestion stratégique de l'exploitation.

Par contre le travail sur le rapport entre conditions de travail, investissements et revenus s'avère souvent très délicat, indépendamment des compétences des animateurs-formateurs. La pression sur le revenu met un frein aux investissements, bien que l'agriculteur se trouve parfois dans des conditions de travail difficiles. Les agriculteurs ont du mal à reconnaître l'équilibre fragile de leur système tant qu'ils ne sont pas allés en formation. Ceci devient une source de tensions, jusqu'à ce qu'un nouveau palier d'équilibre soit identifié. Il y a une vraie nécessité de repères précis au moment des choix d'orientation entre le développement de la production existante et une création d'activité (visites fiables, références économiques), mais ils sont souvent difficiles à trouver. L'élaboration des projets adaptés aux petites exploitations fait appel surtout à l'expérience des agriculteurs et animateurs qui sortent des schémas standard. Il est temps d'élargir ce cercle et de trouver de nouveaux partenaires (recherche, formation) pouvant alimenter cet échange d'idées et de contribuer à la recherche des solutions.

L'InterAFOCG sortira l'année prochaine le guide « dynamiser les petites exploitations » dans les éditions Educagri. Ce guide est destiné aux animateurs et formateurs désirant trouver une approche adaptée à ce public

⁵ La formation dure en moyenne 8 demi-journées pendant 12 à 18 mois plus les visites sur le terrain.