

Méthodologie

L'étude a été conduite en 3 temps :

- enquête auprès de personnes ressources disposant d'une vision globale des services, et recueil de données, pour en élaborer une typologie ;
- étude-action auprès de 8 services, associant écoute, analyse et échanges avec les parties prenantes ;
- réflexion stratégique au niveau régional permettant d'envisager des pistes de travail à différentes échelles.

Sommaire

Page 1-2

> La diversité des services de remplacement et de leurs enjeux

Page 2-3

> Les compétences : une question centrale à aborder de façon globale
> Un accord national VIVEA/FNSR

Page 3

> Des besoins à différencier et à mettre en synergie
> Des réseaux indispensables pour faire évoluer l'organisation et les compétences

Page 4

> Des chantiers en perspectives
> Des freins... et des pistes à creuser

Evolution des services de remplacement en Rhône-Alpes Un regard renouvelé sur les apports et les besoins en compétences

L'agrandissement des exploitations, la spécialisation des productions, la raréfaction de la main d'œuvre familiale, ainsi que le besoin de dégager du « temps libre » incitent les agriculteurs à aborder la question de l'emploi, à envisager le recours au salariat. Mais si pour certaines filières, ces questions font d'ores et déjà partie intégrante du métier, ce n'est pas forcément le cas pour d'autres, telles que l'élevage. Poids culturel des représentations et pratiques sociales, déficit de compétences sur la fonction employeur et de moyens, manque de lisibilité face à l'avenir : autant de raisons pouvant expliquer ce phénomène.

L'emploi partagé apparaît comme un des leviers favorables à une évolution des pratiques. A côté des groupements d'employeurs qui permettent de « partager » un salarié à plusieurs, de façon pérenne, les « services de remplacement » mettent à disposition des salariés, chez des

agriculteurs indisponibles, pour des causes prévisibles (congé maternité ou paternité, responsabilité professionnelle, formation, congés...) ou imprévisibles (maladie, accident...). Soucieux d'aborder cette question, la DRTEFP Rhône-Alpes a proposé à VIVEA, en lien avec le FAFSEA de conduire une étude-action consacrée aux services de remplacement de la région Rhône-Alpes¹. Au-delà de l'enjeu de mieux appréhender les atouts et contraintes de ces services et leurs perspectives d'évolution, l'étude posait clairement la question des besoins en compétences des bénévoles, qui assurent la gestion de ces services, des adhérents bénéficiaires et des salariés, en charge de la mise en œuvre du remplacement.

Daniel Bayard,
président des services de remplacement en Rhône-Alpes
Jérôme Crozat,
président du comité VIVEA Rhône-Alpes

1. La réalisation de l'étude a été confiée à Valérie Binder, Martin Boissier (Intermède) et Jean-Baptiste Chémery (Contrechamp).

La diversité des services de remplacement et de leurs enjeux

Même s'ils sont de taille variable, les services de remplacement de Rhône-Alpes restent pour la plupart attachés à des petites régions agricoles. L'étude a cependant permis de repérer 2 principaux types de services de remplacement avec :

► D'une part, 44 services de taille restreinte, comptant moins de 70 adhérents, 1 à 2 salariés permanents, moins de 500 journées de remplacement et caractérisés par des taux d'utilisation

importants. La plupart d'entre eux sont issus d'un groupe local d'agriculteurs, qui ouvrent plus ou moins le service à d'autres agriculteurs. Traditionnellement, ces services de remplacement assurent la plupart des tâches de gestion en interne (planning, comptabilité...), sauf à déléguer certains services au niveau départemental. Leurs enjeux actuels concernent notamment la disponibilité du service, le recrutement de salariés, l'échange de salariés entre services, l'allègement des tâches assurées par les bénévoles.

► D'autre part, 21 services de taille importante, comptant jusqu'à plusieurs centaines d'adhérents, un pôle de plusieurs salariés permanents associant des salariés temporaires, assurant jusqu'à plus de 2 500 journées, mais caractérisés par des taux d'utilisation plus

faibles. Le recrutement de salariés, l'échange de salariés entre services, l'allègement des tâches assurées par les bénévoles, le recrutement de salariés, l'échange de salariés entre services, l'allègement des tâches assurées par les bénévoles.

suite page 2 ▶

Les études VIVEA

- Directeur de la publication : Jean-Jacques Loussouarn
- Responsable éditoriale : Cécile Ghiringhelli
- Rédacteurs : J.-B. Chemery, C. Ghiringhelli (p.2)
- Conception et réalisation : Incidences
- VIVEA, 81 boulevard Berthier, 75017 Paris.
Siren : 440.656.247.
Tél. : 01.56.33.29.00.
Fax : 01.56.33.29.19.
E-mail : redaction@vivea.fr
- Internet : www.vivea.fr



► suite de la page 1

faibles (25 à 50 %). Ils sont généralement issus d'une volonté d'organisations départementales de développement, envisageant le remplacement comme un service auquel tous les agriculteurs doivent avoir accès. Leurs enjeux visent à assurer le maintien d'une proximité avec les adhérents tout en poursuivant la délégation des tâches des bénévoles, et à juguler les comportements « consommateurs » de certains adhérents, ignorant les contraintes propres au service.

Les compétences : une question centrale à aborder de façon globale

Comme la plupart des groupes ou organisations qui favorisent les échanges entre agriculteurs, les services de remplacement apparaissent d'emblée comme des lieux favorables à l'expression de besoins en compétence et en formation.

Si les bénévoles, impliqués dans l'animation et la gestion des services, sont sans doute plus explicitement demandeurs, les salariés et les adhérents présentent également leurs propres besoins. Mais au-delà, les services apparaissent également comme des lieux où se construisent et s'échangent des compétences. Ainsi, le responsable bénévole peut sensibiliser l'adhérent à la fonction d'employeur. De même, le salarié est parfois le vecteur de techniques nouvelles auprès de l'adhérent. En retour, le salarié,

Par ailleurs, il existe 8 services spécialisés sur certaines productions spécifiques (transformation fromagère, par exemple) ou majoritairement sur le remplacement pour mandat professionnel. Ceux-ci interviennent à l'échelle départementale et pour un effectif limité d'adhérents.

Enfin, 3 services sont explicitement liés à des Parcs naturels régionaux, qui apportent un soutien au projet et à la gestion du service. ■



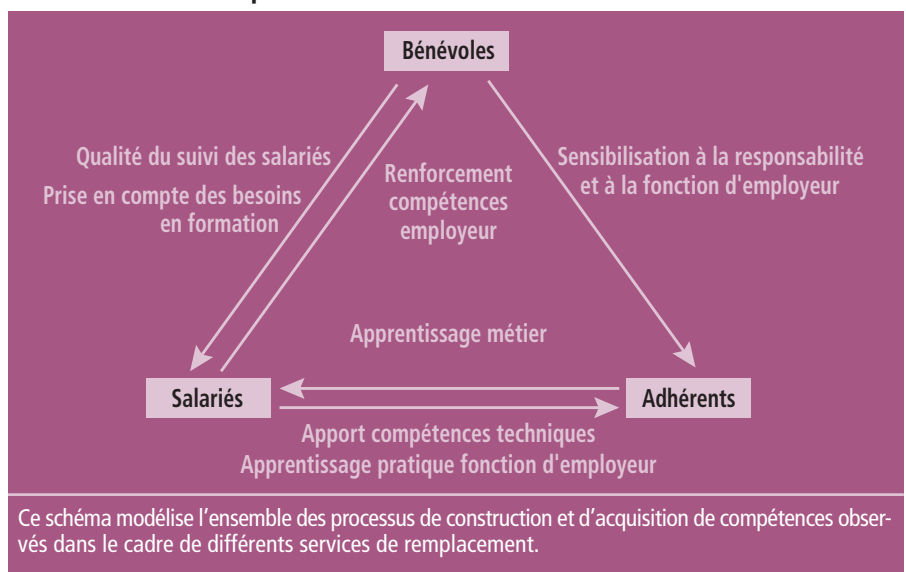
© FDSR 74

souvent jeune et porteur d'un projet d'installation, parfait son apprentissage du métier au contact de diffé-

rents agriculteurs. A un autre niveau, les bénévoles consolident généralement leurs pratiques de gestion et d'animation dans le cadre des réseaux départementaux et régionaux.

Pourtant, face à cette certitude du réservoir de compétences acquises par les services et à leur bénéfice pour toutes les parties concernées, l'étude s'est interrogée sur la façon dont on peut s'assurer que ces questions soient effectivement prises en compte dans l'ensemble des services et de leurs réseaux. Et ceci d'autant plus que les services peuvent envisager d'améliorer leur fonctionnement et leur utilité en renforçant les compétences des bénévoles, salariés et adhérents. ■

Echanges et construction de compétences d'employeur au sein des services de remplacement



Un accord national VIVEA/FNSR pour promouvoir le remplacement pour motif de formation

Depuis plusieurs années, le remplacement pour motif de formation connaît une baisse régulière : de 18 000 journées en 2000, il est passé à moins de 9 000 journées en 2005. VIVEA et le réseau FNSR¹ ont signé le 23 mai 2006 un accord national afin de le promouvoir et de faciliter ainsi l'accès à la formation.

Un accord national

Cet accord a pour but de renforcer le partenariat entre les deux réseaux et de définir les modalités de coopération aux niveaux national, régional et départemental. Il vise à promouvoir le remplacement et inciter de ce fait à aller en formation. Il a aussi pour objectif d'optimiser l'utilisation des fonds existants (CASDAR notamment) et de mobiliser de nouveaux financements (conseils généraux, régionaux, FSE...) afin de diminuer le coût de remplacement de la journée pour les agriculteurs (entre 90 et 130 € en moyenne).

Les comités VIVEA sont encouragés, à partir d'une fiche technique et d'un argumentaire élaborés par les deux têtes de réseau, à mener une réflexion sur ce thème et définir les modalités du partenariat. Ils pourront signer une convention avec les services de remplacement au niveau régional. Celle-ci pourra éventuellement donner lieu à d'autres accords entre VIVEA et des partenaires, si des cofinancements sont mobilisés.

Un partenariat en Rhône-Alpes

Le comité régional des services de remplacement a réalisé une pochette sur les services de remplacement, tirée à 10 000 exemplaires : VIVEA s'est associé à cette initiative. Les comités VIVEA de la Drôme et de l'Isère ont organisé des rencontres avec les services de remplacement. Les conseillers VIVEA vont participer à des assemblées générales de fédérations départementales des services de remplacement qui vont aborder le thème de la formation des adhérents et des bénévoles. L'étude a été un tremplin qui a permis aux deux structures d'engager une réflexion conjointe, de mieux se connaître et de diffuser à leurs adhérents et contributeurs respectifs des informations sur VIVEA et les services de remplacement. c. g.

1. Fédération nationale des services de remplacement.

Des besoins à différencier et à mettre en synergie

Du côté des bénévoles

Les bénévoles ont d'abord à développer leurs compétences d'employeur, recouvrant essentiellement le recrutement et le suivi des salariés de services de remplacement, notamment dans les services de taille restreinte. Ils doivent aussi accroître leurs capacités à assurer une délégation de certaines tâches techniques pour se centrer sur les fonctions relationnelles et d'animation. Au vu de la spécificité de ces besoins et du fait que chaque service ne dispose pas des moyens pour travailler seul sur ces questions, un travail d'échange renforcé au sein de leurs réseaux départementaux et régional paraît prioritaire, destiné notamment à outiller leur fonction d'employeur, pour le recrutement et le suivi des salariés. Ce qui réclame de poser les conditions permettant à ces bénévoles de dégager du temps pour s'y consacrer...

Du côté des salariés

Si de nombreux bénévoles et salariés estiment que l'enjeu principal est l'acquisition d'expérience pratique notamment par les jeunes salariés, celle-ci ne donne que rarement lieu à des initiatives spécifiques, en dehors de la pratique du remplacement. Les conditions de travail des salariés les amènent pourtant à exprimer des besoins

en matière de diagnostic rapide de situations, comme par exemple concernant la santé des animaux. L'acquisition de certaines compétences techniques peut aussi permettre aux salariés d'en être les vecteurs auprès des adhérents et d'accroître ainsi leur reconnaissance professionnelle et celle du service. Les capacités humaines et relationnelles nécessaires à la pratique du remplacement, telles que l'écoute ou la mise en confiance, méritent sans doute une attention particulière, parce que les salariés interviennent souvent dans des situations de fragilité pour les exploitants, telles que la maladie ou l'accident.

Mais bien que le recours à la formation pour les salariés puisse être considéré comme prioritaire, on constate que les demandes restent souvent peu satisfaites, pour des questions de moyens financiers, de difficulté à dégager du temps pour la formation, de relatif isolement des salariés, de statut pour les salariés intermittents, mais aussi de difficulté de certains bénévoles à reconnaître ces besoins en formation et à aider les salariés à les préciser.

Du côté des adhérents

Si ceux-ci n'expriment que rarement de tels besoins, il apparaît que le recours au service de remplacement leur offre à la fois l'op-

portunité d'une sensibilisation à la fonction d'employeur (responsabilité, consignes de travail, gestion du personnel...), à leur approche de l'organisation du travail ou de la sécurité.

Par ailleurs, cette sensibilisation peut également concerner leurs capacités de prévention, au regard par exemple de la difficulté à intégrer l'enjeu du risque et de sa maîtrise, et d'anticipation, qui s'exprime notamment dans le déficit de planification des motifs programmables à l'avance (congrés...). Même si ces différents points renvoient certainement davantage à de la sensibilisation, reposant notamment sur la mise en place d'outils tels que des règlements intérieurs ou des chartes de droits et devoirs de l'adhérent qu'à de la formation au sens strict, les services ont là encore des chantiers importants en perspective.

In fine, on relèvera la position clef des bénévoles en charge de la gestion stratégique et quotidienne des services. Toute intervention raisonnée sur le champ de l'acquisition des compétences au sein des services nécessite ainsi leur mobilisation et leur formation préalable, sachant qu'ils sont les seuls à même de permettre aux salariés de se former et de sensibiliser les adhérents. ■

Des réseaux indispensables pour faire évoluer l'organisation et les compétences



© C. Courteau CNASEA

Les services de Rhône-Alpes n'ont pas la taille critique pour envisager de mettre en œuvre seuls les évolutions envisagées. En effet, l'organisation et la gestion d'un service, qui se doivent de répondre à des demandes quotidiennes, consomment l'essentiel du temps des béné-

voles. Afin de ne pas perdre d'ancrage local et alourdir la gestion des services, ils ont choisi de se fédérer dans le cadre d'organisations départementales et d'un comité régional. Ceux-ci favorisent les échanges et la prise de recul nécessaires à l'amélioration du service.

La reconnaissance de l'importance de ces réseaux et leur renforcement sont essentiels, sachant que chaque niveau dispose d'un rôle spécifique à jouer :

Le niveau régional doit assurer une fonction d'ingénierie, d'étude et d'expérimentation, centrée notamment sur la production d'outils et de méthodes, une fonction de communication, tant au travers de la conception d'outils que de promotion du remplacement auprès des acteurs régionaux et de liens entre les fédérations départementales

Le niveau départemental peut se voir déléguer certaines tâches techniques par les services, notamment d'ordre comptable, gestionnaire et juridique. Il a également à favoriser l'expression et la mise en commun des questions des bénévoles et à appuyer l'appropriation des outils élaborés en réseau, par la mise en place de formations, d'ateliers d'échanges de pratiques... Ces fédérations soutiennent enfin la création de nouveaux services et assurent les relations avec les différents financeurs (MSA, conseil général...).

Au niveau local, les services se consacrent au développement des services, à certaines tâches de gestion, dont le planning, aux relations avec les adhérents et salariés, tout en contribuant à la vie à de leurs réseaux. ■

Des chantiers en perspectives

L'étude propose un certain nombre de chantiers prioritaires à conduire dans le cadre de ces réseaux, parmi lesquels :

- ▣ la définition des modalités de délégation de tâches administratives, comptables, voire d'organisation (planning et échange/mutualisation salariés), permettant aux services de maintenir leur ancrage local et leurs liens de proximité avec les adhérents et les salariés, tout en dégageant les bénévoles de ces tâches techniques ;
- ▣ un travail autour des modalités de recrutement, de suivi et de formation des salariés, visant notamment à produire des outils spécifiques pour les bénévoles ;
- ▣ un appui à la mise en place de groupement d'employeurs en charge du motif « Complément de main d'œuvre », asso-

ciant l'ensemble des services, pour développer au maximum les synergies avec ceux-ci, notamment au niveau des salariés ;

- ▣ une réflexion finalisée sur les objectifs, les objets et formes d'un règlement intérieur, propre à chaque service et sur sa mobilisation en tant qu'outil d'animation et de régulation de la vie du service ;
- ▣ un renforcement de la promotion des services au niveau régional et l'outillage de celle-ci aux niveaux départemental et local, avec notamment pour ambition la mobilisation de nouveaux adhérents et de financements pour faciliter l'accès au service.

Plus globalement, ces différentes évolutions doivent être accompagnées par une réflexion régionale sur les besoins en compétences et



en formation des bénévoles, salariés et adhérents et par la mise en place de réponses aux différentes échelles locales, départementales et régionales, dans le cadre desquelles VIVEA a toute sa place. ■

Des freins... et des pistes à creuser

Des enquêtes auprès de plusieurs services, suivies d'un travail au niveau départemental, ont permis par exemple en Isère de préciser les principaux obstacles au développement des services, parmi lesquels :

- ▣ le manque de disponibilité des bénévoles, accaparés par les tâches administratives et organisationnelles, mais aussi par « l'assistanat » requis par certains adhérents ;
- ▣ la difficulté à assurer le plein emploi des salariés en période creuse ;
- ▣ la crainte de la remise en cause d'un

équilibre et d'un fonctionnement de très petite entreprise, offrant de la souplesse et répondant aux attentes des usagers actuels ;

- ▣ la crainte d'une baisse relative des subventions accordées aux journées en cas d'augmentation du nombre de journées, sachant que le coût de remplacement est un frein important pour nombre d'agriculteurs ;
- ▣ les difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés.

En réponse à ces questions, les responsables identifient des pistes de progrès, tels que la facilitation des échanges de salariés entre services, la délégation d'une part de la gestion administrative, dont la complexité s'accroît, un renforcement plus ou moins approfondi de l'organisation départementale (échanges entre service, emploi et mise à disposition de salariés, fusion), la professionnalisation du recrutement des salariés, l'accompagnement des adhérents dans leur rôle d'employeur. ■

6 mois après...

Daniel Bayard et Louis-Michel Petit, respectivement présidents des fédérations départementales des services de remplacement de la Loire et de l'Isère, exposent leurs priorités et initiatives suite à l'étude.

Louis-Michel Petit : *L'étude a confirmé notre sentiment que certains agriculteurs n'adhéraient pas aux services de remplacement par crainte de leur manque de fiabilité. Il est vrai que nos 13 services locaux, pour la plupart de taille modeste, peuvent manquer de marges de manœuvre pour répondre à toutes les sollicitations. Aussi, nous avons décidé de lancer un travail collectif de réflexion sur l'évolution de notre organisation, avec pour but de permettre à tout agriculteur du département de bénéficier de nos services. Dans les faits, cela réclame de « départementaliser » certaines tâches, telles que l'emploi des salariés, tout en conservant un échelon local impliqué sur la relation adhérents et le planning.*

Daniel Bayard : *de notre côté, nous avons été confortés dans l'idée que les bénévoles des services locaux assumaient des responsabilités importantes, expliquant en partie la difficulté à trouver de nouveaux responsables. Nous lançons donc actuel-*

lement une étude sur les conséquences économiques d'un renforcement du niveau départemental, comparable à celui envisagé par l'Isère et intégrant la création conjointe d'un groupement d'employeurs départemental, centré sur le motif complément de main d'œuvre.

En ce qui concerne la formation, nous avons organisé en novembre un stage pour les responsables de services locaux sur la gestion des ressources humaines. Nous avons pu ainsi traiter des questions de recrutement, de conflit et de suivi des salariés, notamment au travers de jeux de rôles et d'échanges sur nos pratiques et nos questionnements.

Louis-Michel Petit : *sur l'Isère, la priorité de cet hiver étant de préciser notre stratégie collective, les besoins en compétences, que nous identifierons, donneront lieu à des actions de ce type ultérieurement. N'oublions pas que les bénévoles sont déjà très pris par le fonctionnement de leurs propres services.* ■