

**VIVEA**  
**Fonds pour la formation des entrepreneurs du vivant**

# **Approche des besoins en formation des éleveurs de bovins viande**

**Analyse de 4 actions de formation remarquables**

**Rapport phase 2**

Décembre 2003

Contrechamp

# Sommaire

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Analyse transversale des projets.....</b>	<b>3</b>
1. Deux grands types de formation au regard de leurs ambitions .....	3
1.1 - Des formations projet.....	3
1.2 - Des formations visant des changements prédéfinis .....	6
2. Conclusion.....	8
2.1 Concevoir la formation comme un moyen dans un dispositif.....	8
2.2 L'analyse des besoins des élèves.....	8
2.3 La pertinence des thèmes de l'appel à propositions.....	9
<b>Projet "Face à la crise des éleveurs réagissent" .....</b>	<b>10</b>
1 - Le contexte de départ .....	10
2 - La conception de la formation .....	12
3 - La mise en oeuvre et ses suites .....	13
4 - Le point de vue des protagonistes de la formation .....	16
5 - Le regard de Contrechamp.....	17
<b>Projet "Produire des génisses de boucherie" .....</b>	<b>19</b>
1 - Le contexte initial .....	19
2 - La conception de la formation .....	19
3 - La mise en oeuvre .....	20
4 - Le regard des protagonistes de la formation .....	22
5 - Le regard de Contrechamp .....	23
<b>Projet "Valoriser la viande des Baronnie" .....</b>	<b>24</b>
1 - Le contexte de départ .....	24
2 - La conception de la formation .....	25
3 - La mise en oeuvre .....	26
4 - Le point de vue des protagonistes de la formation .....	28
5 - Le regard de Contrechamp.....	29
<b>Projet "Produire du veau sous la mère" .....</b>	<b>31</b>
1 - Le contexte de départ .....	31
2 - La conception de la formation .....	31
3 - La mise en oeuvre .....	32
4 - Le regard des protagonistes de la formation .....	33
5 - Le regard de Contrechamp.....	34

# Analyse transversale des projets

Ce document présente l'analyse précise de 4 formations destinées à un public d'éleveurs de bovins<sup>1</sup>. Chaque formation fait l'objet d'une présentation analytique spécifique. Au préalable, sont présentés ici quelques constats transversaux, résultant de la confrontation de ces formations.

## **1. Deux grands types de formation au regard de leurs ambitions**

D'emblée il apparaît que les 4 formations ne sont pas de même type, même si toutes visent des évolutions des systèmes de production des éleveurs concernés. Il est ainsi possible de distinguer :

### **1.1 - Des formations projet<sup>2</sup>**

**Les deux formations projet visent à permettre à des individus (Maine et Loire) ou à un groupe d'éleveurs (Baronnies) d'avancer dans une démarche de projet global, dont l'issue est à définir pour partie dans le cadre de la formation.** Dans ce cadre, la formation est une étape de la démarche et un élément d'un dispositif plus important. Elle est généralement conçue comme un temps fort d'appropriation et de construction d'une logique de projet, qui vise à rendre les participants acteurs de la démarche.

#### **Un temps préalable identifié d'analyse des besoins et de mobilisation**

Elle fait généralement suite à une phase de sensibilisation individuelle et/ou collective, qui permet à la fois de développer l'analyse des besoins et de mobiliser des éleveurs, susceptibles d'être intéressés. Ce temps d'écoute et de proposition est essentiel et repose sur des techniques spécifiques, inspirées par exemple par la démarche d'audit stratégique dans le Maine et Loire. Dans les Baronnies, c'est la visite collective d'un abattoir qui permet d'échanger avec des éleveurs.

#### **Une formation conjuguant apport de connaissance et travail des éleveurs sur eux-mêmes**

Dans ce cadre, la formation doit permettre généralement aux individus et aux groupes concernés de mieux appréhender le contexte de leur activité professionnelle, de se situer en repérant les facteurs sur lesquels ils peuvent jouer ou non. Cette dimension repose

---

<sup>1</sup> Formation "Face à la crise des éleveurs réagissent" – Maine et Loire, Formation "Produire des génisses de boucherie" – Lozère, Formation "Valoriser la viande des Baronnies" - Hautes Pyrénées, Formation "Produire du veau sous la mère" – Haute Garonne

<sup>2</sup> Pour une illustration de ce type de formation, on se rapportera notamment à la présentation du projet "Face à la crise des éleveurs réagissent" de la Chambre d'agriculture d'agriculture du Maine et Loire.

généralement sur des apports de contenu, réalisés par des intervenants ou par un des animateurs.

Leur originalité est d'offrir également des temps spécifiques permettant aux individus de se situer personnellement (Maine et Loire) ou collectivement (Baronnies), en appréhendant plus précisément leurs propres motivations et limites dans ce cadre. Ces temps de régulation sont caractéristiques de ces formations. Ces temps exigent de fortes évolutions de la part des conseillers concernés, qui ne privilégient traditionnellement pas cette dimension du changement.

Les conséquences sur les systèmes de production et l'activité professionnelle au sens strict (travail, revenu, investissements) sont également abordées, même si elles sont souvent travaillées de façon plus détaillées dans le cadre de l'accompagnement a posteriori.

Dans ce cadre, la formation n'est plus seulement envisagée comme une forme de conseil collectif, permettant de gagner du temps dans un processus de prescription, mais plutôt comme un temps de confrontation entre les objectifs personnels et professionnels de l'éleveur, les différents contextes de son activité sur lesquels il ne peut pas jouer et enfin, les facteurs pour lesquels il dispose de marges de manoeuvre pour évoluer.

### **Le passage par une phase de conception avec un recours à de l'ingénierie de formation**

L'ambition de ces formations est telle, qu'elle exige de mettre en place un partenariat pour les concevoir, dans le cadre duquel l'ingénierie de formation occupe une place à part entière. Les conseillers concernés, qui sont en charge de leur conception et de leur animation, reconnaissent aisément que ces formations leur demandent d'évoluer à la fois dans leurs pratiques et de recourir à des outils qu'ils ne maîtrisent pas toujours. Cet accompagnement peut aller jusqu'à un appui à la mise en oeuvre de la formation, comme dans le Maine et Loire où une chargée d'ingénierie de formation a animé deux sessions avec les conseillers concernés, avant de laisser l'un deux en animer une troisième avec un autre collègue. Il est à noter que, dans le cadre de ces projets, la conception de la formation donne lieu à une production écrite spécifique, permettant de clarifier les objectifs poursuivis et les moyens mobilisés. Il apparaît également que les protagonistes de ces projets mettent en avant la dimension expérimentale de ce type d'investissement, dont les conséquences envisagées ne se limitent pas aux évolutions des éleveurs, mais aussi à celles des personnes en charge de la formation et de leur organisation.

### **La nécessité d'envisager un accompagnement suite à la formation**

Elle aboutit généralement à envisager des pistes ou des scénarios pour l'action proprement dite, mais ne suffit pas à permettre le passage à l'action proprement dit (mise en oeuvre du projet). C'est pourquoi les dispositifs, intégrant ces formations, prévoient en aval un accompagnement spécifique, soit individuel sous forme de conseil (Maine et Loire), soit collectif sous forme de formation et de conseil (Baronnies). Ce phasage en plusieurs étapes répond également au souci de laisser aux participants du temps pour "digérer" les changements dont ils sont censés être acteurs.

## Des questions en suspens

Attachées à un dispositif la mise en oeuvre de **ce type de formations réclame de disposer de ressources, qui ne soient pas toutes directement liées à la formation** et qui renvoient à une véritable ingénierie de projet, notamment administrative et financière permettant d'hybrider les sources de financement et à conjuguer les partenariats.

**La conception de ces formations**, pour lesquelles les conseillers ne disposent que de peu de références et d'expérience, **implique un temps important de conception**, associant différents types de compétences. A ce titre, **elles doivent sans doute être envisagées au moins en partie comme des expérimentations ou des formes de formation-action** des conseillers concernés. Il faut alors sans doute aussi imaginer la façon dont leurs acquis peuvent être capitalisés et valorisés.

**Ces formations exigent une évolution des conseillers en charge de les animer**, tant au niveau des représentations qu'ils ont de leur propre rôle à l'égard des agriculteurs que de leurs pratiques professionnelles. Se situer en "accoucheur" ou en "accompagnateur", chargé de favoriser l'émergence et le traitement de questions plutôt qu'en prescripteur ou en expert, disposant de réponses a priori, implique en effet un changement de culture important, que la conception et la mise en oeuvre de ce type de formation peut d'ailleurs favoriser, comme en témoigne l'expérience du Maine et Loire (à condition que le conseiller concerné dispose d'un accompagnement spécifique, qui peut aller jusqu'à un appui à la mise en oeuvre de la formation). **Dans cette perspective, c'est alors la capacité des chargés d'ingénierie de formation (lorsqu'ils existent) à appuyer l'innovation qui est en jeu, ainsi que leur disponibilité.**

**Ces projets sont enfin parfois difficiles à défendre face aux responsables professionnels ou administratifs et aux partenaires financeurs**, qui veulent connaître a priori l'issue de la formation et être assurés de la nature des résultats attendus. Ceci témoigne sans doute d'une culture des organisations professionnelles, elles-mêmes fortement marquées par la prescription. Par ailleurs, la situation de crise et la difficulté à proposer des solutions simples ont sans doute constitué un facteur favorable à l'ouverture nécessaire pour tester ce type de formation.

Enfin pour VIVEA, ce type de projets implique sans doute une capacité à conseiller les porteurs de projet sur un montage financier, associant différentes sources de financement à différents titres (développement, formation, conseil). En outre, leur dimension innovante peut appeler un conseil spécifique en matière d'ingénierie de formation (avis, conseil, mise à disposition de ressources méthodologiques), pour effectivement favoriser l'innovation.

## **1.2 - Des formations visant des changements prédéfinis<sup>3</sup>**

**Les deux autres formations visent des évolutions de systèmes précis, de type diversification des productions au sein des systèmes viande** (Génisses pour la Lozère et Veau sous la mère pour la Haute Garonne). Ces évolutions font l'objet d'un choix préalable par les organisations départementales concernées (Lozère) ou par le technicien, porteur du projet (Haute Garonne).

### **La notion de dispositif global nettement plus réduite**

Même si comme dans le cas de la Lozère, le thème de la formation est une priorité professionnelle, la notion de dispositif est réduite, voire absente, tant en amont qu'en aval de la formation.

En ce qui concerne l'amont, cela peut s'expliquer en partie car la question de l'analyse des besoins des éleveurs n'est finalement pas posée, dans la mesure où les concepteurs de la formation connaissent la réponse qu'ils souhaitent apporter. La mobilisation repose pour sa part essentiellement sur l'ancrage du conseiller ou technicien local, qui conçoit et anime généralement la formation. La qualité de ses relations avec les éleveurs et le degré de confiance existant entre eux est ici déterminante, avec pour conséquence possible de limiter le recrutement à une "clientèle" d'éleveurs plus ou moins habitués.

Pour ces formations, il est étonnant de constater la difficulté des animateurs rencontrés à préciser les changements effectifs visés, suite à la formation. Là encore, l'absence de dispositif global ne prédispose pas les conseillers à proposer et assurer un suivi systématique des éleveurs. Le passage de relais à d'autres organismes, tels que les groupements n'est pas non plus géré de façon systématique. Cette situation peut aussi s'expliquer par le privilège accordé à la dimension objective des changements visés. En revanche, ces projets peuvent avoir des effets induits sur l'organisation professionnelle, comme en Lozère où il a permis à des organisations de coopérer dans un cadre précis, un groupement et une association promouvant la marque étant intervenue dans la conception et la mise en oeuvre des formations.

### **Des formations centrées sur l'incitation au changement et ses conditions d'adoption**

En ce qui concerne le processus de formation proprement dit, il semble que la connaissance du contexte ait essentiellement pour but d'amener les éleveurs à prendre conscience de la nécessité d'évoluer dans le cadre proposé.

L'adoption de la proposition par les éleveurs est quant à elle étudiée sous un angle essentiellement technique et économique, à partir d'une analyse des conséquences sur l'organisation du travail, le revenu et les investissements nécessaires en termes de moyens de production. Dans ce cadre, la formation s'appuie sur différents intervenants, experts de leur sujet et chargés d'apports de contenu. L'animateur est chargé de tisser un fil conducteur entre ces différents apports et de veiller à ce que les éleveurs "suivent" les interventions.

---

<sup>3</sup> Pour une illustration de ce type de formation, on se rapportera en particulier au projet "Produire des génisses de boucherie" de la Chambre d'agriculture de Lozère.

L'acceptabilité psychosociale du projet et du changement par les éleveurs ne constitue pas une dimension prise en compte en tant que telle et la formation ne prévoit pas de temps spécifiques pour travailler sur celle-ci.

Par ailleurs, certaines innovations pédagogiques peuvent être mises en place, comme la visite d'exploitations et d'un abattoir en Lozère, mais la fonction de celles-ci n'est souvent pas suffisamment définie préalablement pour être exploitée pleinement (placée en fin de stage et pas systématiquement réalisée).

## **Des questions en suspens**

### **En ce qui concerne ce type de formation, on est en droit de s'interroger sur la conception du changement qui les sous-tend.**

Dans les formations de type projet, l'analyse du contexte de l'activité est destinée à permettre aux agriculteurs de mieux saisir les facteurs sur lesquels ils peuvent jouer ou non, notamment pour échapper à ce sentiment largement partagé de subir les événements, comme lors de la crise de la vache folle. Cette analyse part de l'idée que les événements ressentis comme des crises par les éleveurs tendent à se multiplier, en raison notamment du poids des marchés et des aides et de la complexité de leurs effets sur la conduite des exploitations. Dans ce cadre, l'objectif est de ramener les éleveurs à une réflexion et une prise en compte des facteurs qu'ils maîtrisent et notamment de leur propre motivation et identité professionnelle. La dimension psychosociologique de ces formations est donc essentielle.

**En revanche, pour les formations visant des changements prédéfinis, l'analyse du contexte est essentiellement destinée à dessiner une voie vers ces changements** et la latitude de choix de l'éleveur est réduite. Dans la formation, **la priorité est donnée à l'analyse des conditions objectives, de nature économique et technique, de ces changements**, en vue de leur adoption par l'éleveur. Il semble que **l'on demeure globalement dans un schéma d'imposition**, qui ne permet pas nécessairement aux éleveurs de retrouver leurs marques et de se reconstruire une identité professionnelle renouvelée, largement mise à mal par les conditions d'exercice de leur métier (prégnance des marchés et des aides, isolement, reconnaissance sociale,...). La question centrale est donc de savoir comment ce type de formation, dont la finalité n'est pas à remettre en cause, peut être adaptée pour prendre en compte cette approche renouvelée du changement, en laissant davantage de possibilités aux individus de pouvoir se situer personnellement face au changement proposé ? Faut-il en dépit d'une finalité prédéfinie permettre aux stagiaires d'exprimer et d'élucider leurs motivations personnelles et professionnelles, qui détermineront leur choix ? Doit-on également offrir un temps pour envisager d'autres alternatives d'évolutions que celle proposée dans le cadre de la formation ? Enfin comment et dans quelle mesure peut-on prendre en compte et mettre en oeuvre ces priorités ?

## **2. Conclusion**

### **2.1 Concevoir la formation comme un moyen dans un dispositif**

Ces projets confirment à nos yeux que la formation est bien un moyen parmi d'autres pour permettre aux élèves de répondre aux questions qui les préoccupent. L'analyse de ces projets démontre que si l'on souhaite une formation de qualité et efficace, il est nécessaire de distinguer clairement ce que l'on attend de ces différents moyens, afin de jouer au maximum de la complémentarité entre eux. De ce point de vue, l'idée de dispositifs associant actions de développement et de formation semble à valoriser, notamment parce qu'elle oblige les partenaires associés au montage d'un projet à penser cette complémentarité et à trouver les moyens nécessaires pour la valoriser.

La formation est un moyen d'autant plus indispensable à mobiliser que les questions auxquelles sont confrontés les élèves ne sont plus seulement des questions objectives, d'ordre économique, technique et strictement professionnel, mais qu'elles renvoient à la façon dont ils conçoivent et pratiquent leur métier dans un environnement incertain et instable. Permettre à des individus, souvent isolés au quotidien, d'échanger collectivement sur les questions qui les préoccupent et de disposer d'apports et d'accompagnements leur permettant de redéfinir leurs propres priorités dans ce contexte apparaît comme un des atouts majeurs de la formation, à condition qu'elle soit précédée par un temps d'écoute et de mobilisation et suivie par un appui individuel et/ou collectif à la mise en oeuvre des changements choisis.

La difficulté essentielle sur ce point est de trouver les moyens de motiver les élèves à sortir de la pression du quotidien et de les convaincre qu'ils ont encore des marges de manoeuvre à leur niveau pour ne pas subir le cours des choses. Seule un travail de la formation avec d'autres modes d'interventions (conseil, diagnostic, audits) en amont et en aval de la formation peut sans doute permettre de s'assurer de cette mobilisation.

### **2.2 L'analyse des besoins des élèves**

Nos analyses démontrent que les besoins ne sont pas une donnée a priori. En effet, dans leur environnement professionnel actuel, les élèves sont généralement bien en mal d'exprimer spontanément des besoins clairs et précis, mais plutôt des questions (pour les plus "avertis") des problèmes (pour les "égarés") ou des malaises (pour les plus "démotivés" ou "en difficulté"). Traduire ces éléments en besoins réclame un travail d'écoute et une interaction suffisante avec les élèves, qui précèdent la construction de la formation proprement dite. Ce temps peut jouer aussi le rôle de temps de mobilisation.

Cette phase exige du temps et une approche ouverte et compréhensive des élèves, renvoyant à la question essentielle des moyens mobilisables à ce titre. Là encore, la notion de dispositif est essentielle, lorsqu'elle peut être mise en oeuvre. Il est également important que la prise en compte de cette dimension ne soit pas limitée à la phase amont de la formation, mais qu'elle structure et irrigue également le temps de formation, c'est à dire que l'animateur s'autorise à revenir à cette question des besoins dans le cadre de la formation.

Ajoutons à cela que les besoins des éleveurs ne sont pas simplement d'ordre objectif (revenu, temps, confort de travail,...), même si c'est de cette façon qu'ils s'expriment, la reconnaissance professionnelle et sociale et la cohérence entre choix de vie et choix professionnels par exemple fondent et sous-tendent généralement ces besoins. L'analyse des besoins requiert de pouvoir prendre en compte cette dimension. La principale difficulté réside sans doute ici dans la capacité des conseillers à aborder ce terrain, face auquel ils se sentent généralement peu armés. De ce point de vue, l'expérience des techniciens du Maine et Loire, fondée sur les méthodes de l'audit stratégique, constitue peut-être une piste à approfondir. Cette approche est notamment construite autour d'une approche de l'histoire de l'exploitation, qui permet de repérer les changements mis en oeuvre et les types de motivations qui les ont déterminés. Les chargés d'ingénierie de formation et les experts méthodes des organisations professionnelles ont ici un rôle essentiel à jouer, en appui aux conseillers de terrain.

### **2.3 La pertinence des thèmes de l'Appel à propositions**

L'ensemble des thèmes de l'appel à propositions s'avère pertinent au regard de l'analyse de ces projets, sachant que toutes ces formations visaient des évolutions de systèmes de production et de valorisation des produits, tous développaient des modules sur la connaissance et la compréhension de la filière et prenaient en compte les aides. Il semble donc quelle que soit l'entrée choisie par les projets sélectionnés que les échanges entre eux pourront être fructueux.

# Projet "Face à la crise des éleveurs réagissent"

## Chambres d'agriculture du Maine et Loire

Personnes enquêtées	Colette Subileau – Service formation Chambre d'agriculture 49 (ingénierie de formation) Jean-Luc Besson – Bovins Croissance (appui technique) Jo Caillaud – Bertrand Galisson –
Enquêteur	Jean-Baptiste Chémery
Date	05/11/03

### 1 - Le contexte de départ

L'année 2000 voit à la fois la mise en place d'une campagne d'information sur l'évolution de la PAC (début 2000) et la crise ESB (fin 2000). Dans le cadre de la crise, un plan d'aide départemental, soutenu par le Conseil général, est mis au point. Il prévoit des visites individuelles d'une demi journée chez les éleveurs bovins viande. Ces visites sont réalisées par des conseillers d'entreprise de la Chambre d'agriculture et des conseillers techniques bovins viande. Pourtant rapidement, certains conseillers s'aperçoivent que cette approche conjoncturelle, centrée sur la crise, ne permet pas forcément de répondre aux questions plus structurelles auxquelles sont confrontés les éleveurs. En outre, les conseillers se rendent compte qu'il y a multiplication des crises ou des événements vécus comme tels (PAC, ESB). Dans ce contexte, les éleveurs se sentent ballottés, jusqu'à perdre le sens de leurs propres limites concernant leur projet professionnel.

Entre fin 2000 et mi-2001, plus de 200 visites de ce type seront réalisées<sup>4</sup>. En juillet 2001, l'ensemble des conseillers se réunit pour envisager l'avenir. Un projet de plan d'accompagnement et d'adaptation à la PAC, privilégiant notamment la diversification, émanant du Conseil régional, offre l'opportunité d'une suite. Une des spécificités de ce plan est de conjuguer :

- une visite individuelle initiale de sensibilisation au changement et de mobilisation pour la formation. Ces visites sont financées par le Conseil régional si elles sont suivies d'une formation et par le Conseil général si elles sont sans suite ;
- une formation collective pour élaborer un projet. Sur cette question, les conseillers se tournent vers la conseillère formation de la Chambre d'agriculture ;
- un appui individuel pour formaliser le projet, pouvant déboucher sur la réalisation d'une étude financière (80%) et sur une aide aux investissements pour les diversifications hors viande.

---

<sup>4</sup> Sur trois ans, on compte en 2001 (250 visites), en 2002 (200 visites) et en 2003 (100 visites).

Ces visites vont permettre de réaliser une analyse de besoins précise. Suite à la réflexion d'un groupe<sup>5</sup>, Elles permettent notamment de mettre en évidence 4 profils de publics d'éleveurs avec :

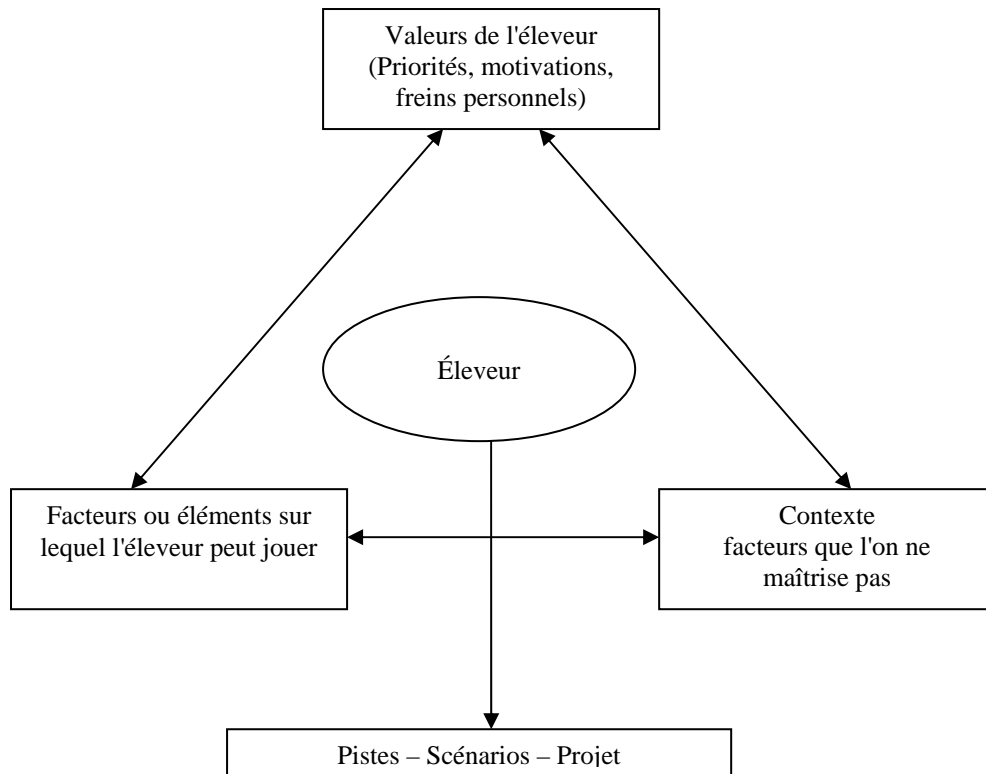
- **des éleveurs « en difficulté »**, confrontés à des problèmes immédiats (manque de fourrages, de trésorerie) qui ne viendront pas en formation, notamment parce qu'il est trop délicat pour eux d'exposer leurs problèmes. Ils ont besoin d'un accompagnement lourd avec une étude de redressement ;
- **des éleveurs « réactifs face à la crise »**, avec une situation financière correcte, et la conscience d'une nécessité d'adaptation pour le maintien de leur revenu. Ils sont autonomes dans la conduite de leur projet et plus en recherche d'informations ou d'outils d'évolution que de formation. A l'époque, ils sont essentiellement orientés vers le CTE et les appuis correspondants ;
- **des éleveurs « démotivés »**, qui ne rencontrent pas de difficultés majeures. Certains ne croient pas avoir de possibilités d'évoluer et sont tentés de quitter l'agriculture. Ils ont besoin d'un diagnostic pour relativiser leurs difficultés et éviter un arrêt sur "un coup de tête" ;
- **des éleveurs "qui maîtrisent mal"**, qui ne sont pas forcément en difficulté mais fragilisés par la crise et ne savent comment réagir. Leur sentiment d'impuissance est renforcé par le climat général. Ils nécessitent un diagnostic de situation pour relativiser leur situation et se remettre en dynamique.

Dans ce cadre, les conseillers les plus impliqués s'interrogent rapidement sur l'intérêt de recourir à la formation pour travailler avec les éleveurs sur leurs projets, notamment parce que le département possède une certaine culture des démarches collectives.

Par ailleurs au sein du groupe, Bertrand Galisson, responsable des réseaux de références viande bovine dispose à l'époque d'une pratique avérée de l'audit stratégique dans le cadre de la mobilisation d'éleveurs pour les réseaux de références. Il a largement inspiré la démarche retenue. Cette approche est fondée sur des questions ouvertes et le développement d'un effet miroir face à l'éleveur. Elle permet notamment de repérer avec l'éleveur la façon dont il évolue et ce qui motive et structure ses décisions dans ce cadre. Sa devise est ainsi "le bon conseiller est celui qui ne donne jamais de conseil". Cette démarche a inspiré les visites préalables chez les éleveurs et les diagnostics réalisés dans ce cadre ont nourri directement la formation. Il estime également que cette approche peut favoriser la conception des formations. Dans ce cadre, il se représente le cadre de la démarche dans son ensemble de la façon suivante : elle doit favoriser la confrontation entre les 3 sommets du triangle, c'est de cette confrontation que peuvent émerger des pistes pour l'action, un ou plusieurs scénarios et finalement un projet pour l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Parmi lesquels : Jean-Luc Besson, Joseph Cailleau, Bertrand Galisson, Colette Subileau



## 2 - La conception de la formation

Le cahier des charges du Conseil régional prévoyait une session de 3 jours, permettant de réaliser un diagnostic, de dégager des pistes d'adaptation et de réaliser un premier chiffrage. A priori, cette approche ne choquait pas les conseillers de la Chambre d'agriculture, mais il leur semblait essentiel que les éleveurs « démotivés » et "qui maîtrisent mal", marqués par une culture et des pratiques de « suivisme », deviennent acteurs de leur projet. Les conseillers craignaient de se trouver en situation de prescrire des recettes. Ces types d'éleveurs ont donc constitué le public prioritaire de la formation.

Les objectifs explicites de la formation sont les suivants :

- clarifier les finalités de l'agriculteur (et de sa famille) et décider les adaptations nécessaires sur l'exploitation (système fourrager, conduite du troupeau, organisation du travail,...) ;
- identifier des pistes d'actions nouvelles (non présentes sur l'exploitation à ce jour) ou extérieures à l'entreprise si nécessaire (c'est à dire si les adaptations sur l'exploitation ne permettent pas de réaliser les objectifs personnels de l'agriculteur (et de sa famille) ;
- choisir un ou plusieurs scénarios d'adaptation, réaliser une première approche de la faisabilité, c'est à dire identifier les points forts, les freins éventuels, les questions à se poser et les moyens à mettre en oeuvre et des délais.

Les objectifs pédagogiques retenus sont les suivants :

1. connaître les perspectives du marché et les aides possibles ;
2. réaliser un diagnostic de l'exploitation sur les moyens de production, le fonctionnement de l'entreprise, des éléments de résultats ;
3. clarifier les finalités de l'agriculteur ;
4. identifier des possibilités complémentaires (atelier complémentaire, vente directe, travail extérieur de l'exploitant ou de son épouse,...) ;
5. sélectionner une ou plusieurs pistes d'action et rédiger une fiche projet (objectifs, échéances, moyens).

Ce travail de définition a été réalisé par le groupe cité plus haut, avec l'appui déterminant de la chargée d'ingénierie de formation de la Chambres d'agriculture, qui apporte un regard extérieur et des ressources méthodologiques. Conscients du fait que ces éleveurs n'avaient pas simplement des besoins techniques, les conseillers étaient effectivement demandeurs de méthodes et d'outils pour animer ce type de formation. Certains considèrent qu'il s'agit d'une des expressions de l'évolution de leur métier, que certains conseillers ont d'ailleurs abordé dans le cadre d'une journée sur le conseil en temps de crise.

### **3 - La mise en oeuvre et ses suites**

Le recrutement s'est effectué par deux canaux :

- contact individuel avec des éleveurs dans le cadre des visites prévues dans le cadre du plan soutenu par le Conseil régional ;
- annonce parue dans la presse agricole.

A ce titre, Colette Subileau note qu'en dépit de l'importance du dispositif présent sur l'ensemble du département, les autres conseillers n'ont pas réussi à organiser des groupes de formation. "Les formations se sont réalisées grâce à Jo Cailleau car il était lui-même suffisamment convaincu de l'intérêt du collectif, pour convaincre les éleveurs. Ce qui permet de souligner la nécessité de créer une relation de confiance (les éleveurs sont venus pour Jo) ».

Pour cela il faut :

1. du temps : il a souvent réalisé 2 ou 3 visites et a eu de longues conversations au téléphone avec les éleveurs et il les a personnellement relancés avant la formation ;
2. créer une véritable relation humaine de confiance : ce n'est pas avec une seule rencontre que l'on peut convaincre de l'intérêt de la formation ;
3. avoir une attitude d'écoute pour accompagner l'éleveur dans sa réflexion, lui redonner des perspectives, le mettre en questionnement (les méthodes liées à l'accompagnement du changement sont très utiles dans ce cadre).

Ce point est très important à mettre en valeur auprès des organismes agricoles : accompagner la réflexion des éleveurs demande plus de temps que l'apport de conseils et ce temps n'est généralement ni reconnu, ni financé.

La formation proprement dite s'est déroulée de la façon suivante, à raison de 3 jours répartis sur 3 semaines consécutives :

Séquence	Objectif	Moyens/Méthodes
<b>Journée 1</b>		
Accueil et tour de table		
S.1 : Comment la crise vous a touché (en tant qu'éleveur et que personne) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Vider son sac"</li> <li>- Repérer les points communs et les différences</li> <li>- Favoriser l'expression de chacun</li> <li>- Créer un groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débat ouvert</li> <li>- Capitalisation des idées reçues</li> <li>- Animation par technicien et capitalisation par animatrice formation</li> </ul>
S.2 : Recadrage sur liens entre crise consommation, marchés, métiers et identité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer</li> <li>- Objectiver l'approche de la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervention du technicien</li> </ul>
S.3 : Présentation autodiagnostic Approche historique centrée sur les évolutions et les facteurs de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider les éleveurs à comprendre leur mode de fonctionnement</li> <li>- Repérer les points forts et faibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation du document de diagnostic réalisé lors de la visite initiale chez l'éleveur</li> <li>- Présentations mutuelles</li> <li>- Apports ponctuels du technicien sur le fond</li> </ul>
<b>Journée 2</b>		
S3 : Suite et fin des autodiagnostic		
S4 : L'adaptation à la PAC Rappel sur la PAC Etude d'un cas du groupe (système très intensif préparé à l'avance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître la PAC</li> <li>- Démontrer la possibilité de maintien du revenu sur un système intensif</li> <li>- Amener les éleveurs à envisager leur propre cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement de idées d'adaptation du groupe (scénarios possibles : diminuer le nombre de vaches/mettre en place une autre production/associer les 2)</li> </ul>
S5 : Debriefing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer le degré d'avancement des participants (compréhension de la démarche sur le fond et la forme)</li> <li>- Repérer les questions en suspens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tour de table</li> </ul>
<b>Journée 3</b>		
S6 : Expression des valeurs essentielles du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer ce qui compte pour les éleveurs</li> <li>- Réaliser qu'il s'agit d'un choix de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Photo langage</li> </ul>
S7 : Réflexion sur les priorités personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les écarts entre aspirations et situation actuelle</li> <li>- Faire passer l'idée d'objectifs précis, auxquels il faudra être attentif par la suite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecrire leurs objectifs personnels</li> <li>- Chiffrer ces objectifs (temps libre/revenu)</li> </ul>
S8 : Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un ou des scénarios avec analyse de leur impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude d'un cas du groupe avec analyse impact de 2 scénarios avec incidence sur savoir faire, équipements, projet personnel</li> <li>- Le groupe donne son avis</li> </ul>

S9 : Evaluation de la formation	- Repérer ce que les participants tirent de la formation et ce qu'ils comptent changer	
---------------------------------	--	--

A l'issue de la formation, le technicien a invité les éleveurs à le recontacter pour envisager les suites à donner à la démarche.

Cette formation a été réalisée à 4 reprises :

- La première fois auprès d'éleveurs "réactifs face à la crise", à la fois à titre de test et en raison de facilité de recrutement. La formation a été plus rapide que prévu, notamment parce que la volonté de s'adapter de ces éleveurs était globalement acquise dès le départ et que leur niveau d'information préalable était plus important. Elle était animée par Bertrand Galisson et Colette Subileau.
- La seconde et la troisième fois sur une petite région du département, les Mauges, sur les publics prioritaires. Le choix de cette région est lié au fait qu'il s'agit d'une région de petites exploitations intensives particulièrement concernées par l'évolution de la PAC.
- La quatrième fois avec un groupe d'agriculteurs réticents à tout changement et qui pour la plupart n'étaient pas agriculteurs par choix. La progression a été moins rapide, notamment parce que la volonté de se projeter dans l'avenir était plus difficile à susciter. Cette session a été animée par Jo Cailleau et Henri Gaudron, qui intervient sur les questions de méthodes à la Chambre d'agriculture.

Le choix d'appui à la mise en oeuvre, réalisé par Colette Subileau, répondait à la fois :

- au caractère innovant de la formation et notamment au désir du conseiller d'être accompagné dans la mise en oeuvre d'outils et de méthodes nouvelles ;
- à la nécessité de réaliser de concert un travail d'animation et d'écoute élaboré auprès d'un groupe.

Aujourd'hui, le programme régional est arrêté et les sessions ne se poursuivent pas dans le cadre d'un dispositif global. En revanche, certains conseillers s'inspirent de cette démarche pour travailler avec des groupes existants, sur les Mauges notamment. Par ailleurs, Bovins Croissance a décidé pour son assemblée générale de faire témoigner des éleveurs ayant dû mettre en place des stratégies de changement, dont un a participé au stage évoqué ici.

Au titre de l'évaluation, on notera que :

- pour 100 visites dans les Mauges, environ 25 éleveurs ont effectivement pris part aux formations ;
- la plupart des éleveurs qui ont participé à ces formations n'étaient jamais venu en formation ;
- une dizaine d'éleveurs ont rappelé le conseiller pour aller plus loin dans la définition d'un projet individuel (dans un laps de temps allant de 2 à 12 mois environ).

Les principaux échos négatifs proviennent des groupements, mais relèveraient davantage de différends politiques plus importants avec la Chambres d'agriculture.

## 4 - Le point de vue des protagonistes de la formation

**Colette Subileau** est conseillère formation à la Chambre d'agriculture du Maine et Loire. Sa mission est de venir en appui aux techniciens de la Chambre d'agriculture sur la clarification de leurs objectifs et de leurs stratégies, concernant les projets de formation. Elle intervient essentiellement à la demande. Pour les formations les plus innovantes, il lui arrive d'assister à la formation et de prendre part à son animation, comme cela a été ici le cas avec Bertrand Galisson (session test avec éleveurs avertis) et avec Jo Cailleau (session des Mauges).

**Jean-Luc Besson** est aujourd'hui responsable de Bovins croissance, l'organisme départemental de contrôle de performance. A l'époque, il était conseiller viande à la Chambre d'agriculture et coordonnait l'ensemble des visites individuelles financées par le Conseil général suite à la crise de fin 2000. Il a été associé à la conception de la formation.

**Bertrand Galisson** est responsable des réseaux de référence viande bovine à la Chambre d'agriculture du Maine et Loire.

**Jo Cailleau** est conseiller d'entreprise sur la région des Mauges et animateur de 2 formations.

+

Les points forts	Les limites et questions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les éleveurs deviennent acteurs et dépassent le fait de subir (CS)</li> <li>• Obliger les éleveurs à se poser des questions fondamentales et non pas à se situer dans une logique d'adaptation économique, tout en montrant que des solutions existaient (JLB)</li> <li>• Avoir développer une démarche en 3 temps (1<sup>er</sup> jour : surprendre et "secouer" les éleveurs, 2<sup>ème</sup> jour : faire prendre du recul et apporter de l'information, 3<sup>ème</sup> jour : se projeter dans l'avenir) (JLB)</li> <li>• Le travail en collectif sur ces questions de motivation permet de gagner du temps et de l'efficacité grâce aux échanges par rapport à une approche individuelle, menée par un technicien (JLB)</li> <li>• Un chantier innovant qui a des répercussions sur les pratiques des conseillers (CS). C'est une expérience qui est valorisée dans d'autres cadres. De ce point de vue, elle représente un acquis méthodologique intéressant (BG)</li> <li>• Cette formation permet d'offrir à l'éleveur un socle indispensable pour évoluer (BG)</li> <li>• C'est un excellent moyen d'acter le fait que les métiers de conseil aux agriculteurs évoluent et réclament une prise en compte accrue de la complexité et de l'instabilité du contexte des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recrutement et la difficulté à faire venir les éleveurs (CS/JLB)</li> <li>• La nécessité d'avoir un temps préalable pour la mobilisation (CS)</li> <li>• La nécessité de prévoir une suite, sinon il est impossible de lancer les gens dans une telle démarche (CS/JLB)</li> <li>• Un gros investissement pour une réalisation limitée (CS)</li> <li>• La nécessité de disposer d'un groupe cohérent dans sa composition, pour éviter les trop grands écarts de situation et de sensibilité (JLB)</li> <li>• La difficulté de convaincre la hiérarchie de développer de telles démarches, à première vue "gourmandes" en temps. (JC)</li> <li>• La difficulté de mobiliser certains financements quand rien n'est assuré au niveau de la mobilisation (JC)</li> </ul>

<p>éleveurs (JC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une démarche globale qui permet de prendre le temps d'écoute nécessaire à la mobilisation (JC)</li> <li>• Un projet sur les zones d'excédents structurels (les Mauges) est conduit actuellement dans la même logique (visites individuelles + formation + suivi) (JC)</li> </ul>	
--	--

## 5 - Le regard de Contrechamp

Il s'agit d'un projet particulièrement intéressant en raison à la fois :

- **D'une stratégie de changement ambitieuse**, conçue et conduite conjointement par des conseillers ayant un lien avec les élèves et une expertise en ingénierie de formation.
- **D'une association de cette expertise jusqu'à la phase de mise en oeuvre**, qui permet de mettre en place des outils élaborés que les conseillers ne maîtrisent généralement pas (blason envisagé initialement, photolangage effectivement utilisé) et qui s'avèrent pourtant indispensables pour répondre aux ambitions de ce travail.
- **D'une réflexion collective fondée sur la production d'un projet de formation écrit**, associant et distinguant clairement objectifs stratégiques, pédagogiques et projet de formation proprement dit.
- **D'une intégration de la formation à un dispositif plus global, favorisant à la fois :**
  - en amont, **l'écoute et l'analyse des besoins des élèves** et leur mobilisation pour la formation,
  - en aval, **une suite formalisée et finalisée** qui permet d'entamer un travail de fond dans le cadre de la formation.
- **D'une conjugaison au sein du dispositif global entre temps individuel et collectif**, doublée d'une alliance au sein même de la formation entre apport de contenu et travail sur les représentations et aspirations des élèves.
- **D'une association au sein de la formation de temps de réflexion et d'apports de contenu**, fondé sur un mouvement de balancier entre ces deux dimensions.
- **De l'existence de temps d'évaluation et de régulation intégrés à la formation** qui permettent de faire le point et d'adapter la démarche.
- **Du choix de se focaliser sur ce qui a priori préoccupe les élèves** (revenus, temps de travail) **tout en s'autorisant d'ouvrir le débat à des dimensions rarement abordées dans un environnement professionnel** (motivations personnelles, relations au métier, place de l'entourage dans les choix d'orientation).

Plus globalement, nous retenons que **cette formation n'a pu avoir lieu que parce qu'elle s'inscrivait dans une démarche plus globale**, avec un amont et un aval. Sans cette démarche, l'ambition d'ouvrir la formation sur des dimensions de projet personnel n'aurait pas été possible, à la fois par manque de confiance et par le risque d'emmener les élèves au milieu d'un gué, sans s'engager à pouvoir les accompagner jusqu'à l'autre rive.

Il est également important de noter que **le projet part de questionnements professionnels**, liés notamment à la conjoncture de crise, **pour passer à des questionnements plus personnels, pour enfin revenir à dessiner des perspectives d'évolution dans le cadre professionnel**. Sur ce point, il nous semble qu'une des prises de conscience essentielle, qui

motive cette démarche, est que le phénomène de crise n'est ici plus considéré par les concepteurs de la formation comme une simple conjoncture mais comme une situation ressentie comme telle, qui tend à se répéter régulièrement sous l'effet d'évènements divers. On sort en quelque sorte du "réflexe pompier" qui revient à intervenir à chaud sur les conséquences de la crise pour travailler sur les motivations personnelles des élèves, qui fondent globalement leur action. On remarque que ce type de démarche interroge les agents des organisations de développement sur des compétences nouvelles, pour lesquelles ils ont besoin d'un appui spécifique, au moins dans un premier temps. Dans cette perspective, on saisit également l'intérêt de développer des tests autour d'un projet donné, avec un test de la formation sur des publics plutôt faciles à mobiliser et motiver et avec lesquels le conseiller entretient des liens suivis, pour arriver progressivement à la formation de publics moins connus et a priori plus difficiles.

**Au titre des limites ou des questions posées**, on retiendra essentiellement **l'importance de l'investissement méthodologique préalable**, qui ne trouve pas forcément une audience suffisante au niveau de la mise en œuvre du projet, bien que les retombées indirectes soient à prendre en compte (sensibilisation et formation par la pratique des conseillers concernés à de nouvelles approches, exploitation et valorisation de certains acquis dans d'autres cadres ou démarches,...). Dans cette perspective, la dimension expérimentale du projet doit aussi être prise en compte pour juger de son intérêt et de son efficacité.

**Les concepteurs et animateurs sont conscients qu'une telle démarche peut être déstabilisante pour l'élève et font le choix "de ne pas déstabiliser au-delà de ce qu'ils peuvent aider à reconstruire"**. Cela réclame donc une maîtrise de la part de l'animateur, qui passe par un travail de conception collectif entre l'ensemble des protagonistes de la formation.

# Projet "Produire des génisses de boucherie"

## Chambre d'agriculture de Lozère

Personnes rencontrées	M. Olivier Racaud –Responsable association Marque « de Lozère » M. Jean-Louis Balme – responsable références bovines Chambre d'agriculture 48 Mme Brigitte Brugeron – service formation Chambre d'agriculture 48 M. Michel Vieilledent – animateur pôle développement local Marvejols M. Didier Bordes – Animateur pôle développement local Saint Chély d'Apcher M. Christian Salles – Responsable groupement Cobeval
Enquêteur	Jean-Baptiste Chémery
Date	05/11/03

### 1 - Le contexte initial

Lors de la crise ESB en 2000, un groupe de travail partenarial « Viande bovine », animé par Christophe Roux de la FDSEA 48 se met en place au niveau du département de la Lozère. A partir du constat que la crise affectait particulièrement les éleveurs naisseurs, qui constituent aujourd'hui la majeure partie des éleveurs du département, les responsables ont décidé d'initier un plan de relance de la production de génisses de boucherie, pour lesquelles il existait un marché. Cette volonté de développer l'engraissement était antérieure à la crise, comme en témoignait l'existence de signes de reconnaissance spécifiques. Dans ce contexte, il s'agissait d'encourager les éleveurs à « finir » les génisses présentes sur l'exploitation, puis de poursuivre ultérieurement avec de futurs lots. Le plan prévoyait notamment une aide à la trésorerie. Les produits de cette production pouvaient être valorisés sous le label rouge « Fleur d'Aubrac », géré par Cobeval ou sous la marque collective « de Lozère », gérée par l'association éponyme. Ces deux produits existent depuis 1998 et les participants considèrent qu'ils sont complémentaires : la marque est un premier pas dans le cadre d'une démarche de valorisation de la viande, le label rouge étant plus exigeant en matière de cahier des charges de production.

Par ailleurs, les sessions de formation correspondaient également à la mise en place d'un CTE collectif Bovins viande à l'échelle du département, favorisant notamment le passage à l'engraissement dans des conditions jugées particulièrement attractives par les participants.

### 2 - La conception de la formation

Le groupe a pris contact avec Brigitte Brugeron, responsable d'une association de formation commune aux organisations professionnelles départementales, pour initier une réflexion sur la place et le rôle de la formation dans ce cadre. Cette demande renvoie sans doute au fait qu'en

1999 et 2000 les techniciens de la Chambre d'agriculture avaient bénéficié d'un stage orienté sur l'ingénierie de la formation, animé par Brigitte Brugeron. La formation était envisagée comme un moyen de toucher des agriculteurs et de les motiver à se lancer dans l'engraissement des génisses. Les obstacles à la formation identifiés étaient notamment :

- la difficulté de mobiliser des éleveurs sur 2/3 jours ;
- la culture naisseur aujourd'hui très intégrée.

Les réflexions du groupe ont permis d'envisager de dégager les pistes et axes stratégiques suivants :

- organiser les sessions de formation à proximité directe des zones d'élevage ;
- envisager l'évolution proposée comme étant intégrée à un projet de développement, notamment pour favoriser la mobilisation collective d'éleveurs ;
- essayer de raviver la mémoire de l'engraissement ;
- montrer que le département a des atouts spécifiques (maintien de 3 abattoirs sur le département, existence de bouchers abatteurs au niveau local) ;
- sensibiliser au risque et à la fragilité des systèmes « Tout broutard ».

Par rapport à l'ambition de développer l'engraissement dans le département, la crise a été appréhendée comme une opportunité de changement. La réflexion associait des responsables de pôles de développement local de Langogne, Marvejols et Saint Chély d'Apcher de la Chambre d'agriculture qui repéraient des zones déficitaires en terme d'engraissement, ceux ci seront les lieux prioritaires de la formation.

### **3 – La mise en oeuvre**

Le projet donnera lieu à une série de sessions localisées, dont :

- En 2001, une session une à Langogne et une à Saint Chély d'Apcher ;
- En 2002, une session à Langogne, une à Saint Chély et une à Marvejols ;
- En 2003, une session à Langogne, une à Saint Chély et une à Marvejols.

Sans reprendre le détail de chacune de ces sessions, est présenté ici à titre d'illustration le déroulement d'une session à Marvejols, sachant que le fil conducteur était globalement le même pour l'ensemble des sessions avec une journée sur les génisses en général (filière et conduite) et une journée sur la qualité (labels et visite d'exploitation). Une troisième journée a pu être organisée suivant les cas (visite abattoir, connaissance procédure CTE collectif).

En ce qui concerne la mobilisation du public, ce sont les animateurs de pôles qui s'en sont chargés. Par exemple à Saint Chély, pour chaque stage, 50 agriculteurs d'un micro territoire donné ont reçu un courrier nominatif. Le ciblage a été réalisé par le responsable de pôle développement local. Parmi eux ont été systématiquement ciblés tous les jeunes agriculteurs installés depuis moins de 3 ans, tous les éleveurs en PAM et des éleveurs considérés comme potentiellement intéressés. A Marvejols, le ciblage s'est fait avec l'animateur du groupement, chargés de repérer les nouveaux engraisseurs. Une annonce dans le journal agricole départemental a complété cette démarche.

Les sessions sont animées par les responsables du pôle de développement territorial concerné. Ils ont pour mission d'introduire les intervenants et de veiller à ce que le groupe suive ces interventions. Ils ont pour atout de connaître les éleveurs et leur présence est indispensable, ils assurent une forme de médiation entre les intervenants et le groupe. La présence d'un

animateur est considérée comme un gage de qualité, car il permet de séparer les rôles entre l'expertise et l'animation. Par contre, cela réclame un investissement en temps préalable important ne serait ce que pour contacter les intervenants et cadrer avec eux leurs interventions.

Séquences	Intervenant	Objectifs ou modalités
Matinée 1 : Resituer le marché à l'échelle macro (Europe, France, Languedoc Roussillon)	Pôle expert viande bovine de la Chambre d'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer que l'on est « petit »</li> <li>- Montrer la domination des naisseurs (30000 broutards pour 3000 génisses)</li> <li>- Montrer que la Lozère a des atouts (seul département éleveur de la région Languedoc Roussillon, maintien d'outils de transformation,...)</li> </ul>
Après-midi 1 : Conduite de troupeau Approche technique et économique, alimentation, Place et rôle des aides	Pôle expert viande bovine de la Chambre d'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer que l'engraissement peut être envisagé comme une diversification</li> <li>- Analyser la faisabilité de l'engraissement</li> <li>- Utilisation de simulations, de comparaisons entre système broutard et engraissement à partir d'études de cas.</li> </ul>
Matinée 2 : La demande de qualité Présentation de cahiers des charges + intervention sur la vente directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animateur Cobeval</li> <li>- Animateur Association "de Lozère"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter la demande de qualité</li> <li>- Présenter les cahiers des charges de production</li> <li>- Intervention complémentaire sur les atouts et contraintes de la vente directe</li> </ul>
Après-midi 2 : Visite de 2 exploitations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animateur Cobeval</li> <li>- Animateur Association "de Lozère"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 exploitation "de Lozère"</li> <li>- 1 exploitation "Fleur d'Aubrac"</li> </ul>
Jour 3 : - Session 1 : Visite abattoir (1 jour) - Session 2 : Présentation du CTE collectif ( <sup>1/2</sup> jour) - Session 3 : Pas de 3 <sup>ème</sup> journée		La visite de l'abattoir a répondu à l'opportunité de voir les carcasses de génisses vues sur une exploitation lors de 2 <sup>ème</sup> journée. Elle a permis de présenter l'abattoir

A l'issue de la formation, il n'y a pas de proposition particulière faite aux participants, mais le responsable de pôle local reste à la disposition des éleveurs qui souhaitent aller plus loin, notamment au travers de l'aide à l'investissement sur les bâtiments et de l'appui technique traditionnel de la Chambre d'agriculture. L'offre CTE a également permis de retrouver certains éleveurs. Mais les questions de Contrechamp ont amené les participants à s'interroger sur l'intérêt de réaliser un suivi plus structuré des participants, notamment en allant relancer ceux qui n'ont pas changé et en proposant à ceux qui ont évolué d'aller plus loin. L'importance des facteurs conjoncturels (crise, CTE,...), aujourd'hui plutôt défavorable, interroge sur

l'opportunité de ce type de démarche. On notera à cet égard que sur l'hiver 2003/2004, aucune formation de ce type n'est prévue en Lozère.

La participation sur Saint Chély a décru avec le temps (Session 1 : 15 participants, Session 2 : 10 participants, Session 3 : 6 participants). Cela s'explique à la fois par le choix d'un secteur plus facile à mobiliser lors de la première session et par la sortie de crise qui a vu une reprise des ventes de broutards et une baisse des débouchés pour les génisses. De ce point de vue, tous les participants et notamment les animateurs locaux reconnaissent que sur ce type de projet le niveau de participation est toujours décevant, au regard de leur investissement.

#### 4 - Le regard des protagonistes de la formation

Nous avons invité l'ensemble des protagonistes rencontrés à exprimer les points forts de ce projet et les limites ou questions qu'il pose.

Les points forts	Les limites et questions
Concevoir la formation à l'échelon départemental (matière grise, émulation, échange d'expériences) mais la mettre en oeuvre à l'échelle locale (proximité, possibilité de ciblage, tonalité de projet de développement, confiance entre éleveurs, confiance envers l'animateur).	
Association des différents partenaires concernés permettant de développer un raisonnement filière, de rassurer les éleveurs notamment au travers de la redondance/complémentarité des discours dans le cadre du Plan Génisse (OR, BB).	Pas de formations du même type sur d'autres secteurs du département. Envisager peut-être de la proposer à l'échelon départemental ? (OR)
Effet induit essentiel : ce projet a permis aux acteurs de la filière de travailler pratiquement ensemble, de mieux se connaître et de renforcer la cohérence/complémentarité de leurs interventions, au delà même de la formation (CS).	
Bonne échelle pour conduire les formations, qui permet une certaine convivialité et des échanges de qualité (BB).	Attention à ne pas faire que de l'échange et veiller à ce qu'il y ait des apports de contenu effectifs (BB).
Retour des éleveurs plutôt positif, même si ce retour est informel (MV).	Problème récurrent : pas assez de participants au regard de l'investissement (MV).
Participants pour la plupart motivés ayant évité les démissions en cours (risque récurrent) (DB).	Il aurait été utile de mieux cerner les suites, mais il aurait fallu s'en donner les moyens, ne serait-ce qu'en terme de connaissance systématique de ce que les éleveurs ont effectivement fait (DB/JLB).
Des éleveurs ont effectivement choisi de se lancer durablement dans l'engraissement (DB).	Pas de document écrit, ni de débriefing organisé, permettant de mettre en mémoire les acquis méthodologiques d'un tel projet (DB).
Apports des intervenants qualité et bonne qualité des échanges avec les éleveurs, avec importance du rôle des animateurs locaux (JLB).	Plus de difficulté avec le public des éleveurs laitiers, moins sensible à l'aspect diversification de la production (JLB).
Importance de la réédition de la formation, qui permet de prendre en compte les besoins des publics et d'être précis (JLB).	Importance de l'investissement sur des projets qui tiennent plus de la haute couture que du prêt à porter (JLB).
	Comment faire de la formation une pratique plus répandue et qui ne réponde pas seulement à des situations de crise. Problématique qui renvoie également à la vitalité des groupes locaux de développement.
	Quel peut être le rôle de VIVEA, du conseiller ? Dans quelle mesure et sur quels points peut-il être un allié, dans le cadre de tels projets ?

## 5 – Le regard de Contrechamp

Au-delà des points abordés par les protagonistes de la formation, il nous semble important de souligner les points suivants :

**L'un des intérêts essentiels de cette formation est d'avoir permis de donner corps aux yeux des éleveurs présents en formation à la dynamique collective départementale, autour de la production de génisses de boucherie.** Elle a permis à l'ensemble des partenaires concernés de mettre en cohérence leurs discours et de repérer le rôle de chacun dans la mise en oeuvre d'une dynamique globale favorable au changement. Ainsi le groupement et l'association de promotion des produits de Lozère, potentiellement concurrents en terme de marque et de label, ont présenté de concert leurs stratégies, en insistant sur leur complémentarité : la marque est aujourd'hui présentée comme un premier pas vers l'adoption de labels plus exigeants. De même, au sein de la Chambre d'agriculture, les experts des réseaux et des marchés ont travaillé main dans la main avec les responsables des pôles territoriaux concernés. Les conseillers territoriaux en ont aussi profité pour travailler ensemble sur un projet commun.

**Le second point fort est d'avoir envisagé de développer et décliner cette formation à une échelle locale,** ce qui facilite la mobilisation des éleveurs pour la formation et pour une évolution de leurs systèmes. Ce choix permet également de valoriser au maximum la connaissance qu'ont les conseillers locaux des agriculteurs, à la fois en amont de la formation (repérage et connaissance des besoins et des pratiques effectives des éleveurs) et lors de la formation (animation du groupe en formation). Pour nos interlocuteurs, une telle mobilisation n'aurait pas été envisageable à une échelle départementale, pour des raisons de distance, de disponibilité et de crainte de certains éleveurs de se trouver dans un groupe d'éleveurs qu'ils ne connaissent pas. Localement, il est en effet possible de jouer sur des effets d'entraînement entre des agriculteurs qui se connaissent bien. La reproduction de la formation est aussi un atout d'un point de vue de l'amortissement de l'investissement préalable, qu'elle réclame.

**En revanche, dans le cadre d'un projet de cette ampleur, la réflexion méthodologique et la recherche d'innovations pédagogiques auraient pu être plus poussées.** L'ingénierie de formation n'a sans doute pas été suffisamment mobilisée, pour des raisons de disponibilité et de recadrage de la mission à cette époque. Ainsi certaines idées intéressantes (visites d'exploitation, visites et suivi d'animaux à l'abattoir) n'ont pas été systématiquement développées et n'ont pas fait l'objet d'une réflexion stratégique suffisante. Dans ce cadre, il semble que tous les enseignements à tirer de cette expérience n'ont pas été réellement exploités.

Enfin, il nous semble que si le lien entre développement et formation a été bien exploitée au travers de la mobilisation et du rôle majeur joué par les conseillers de secteur, l'absence de formalisation d'un dispositif global, intégrant l'amont et surtout le suivi systématique individuel et/ou collectif en aval des éleveurs touchés est regrettable.

# Projet "Valoriser la viande des Baronnies"

## Chambre d'agriculture des Hautes Pyrénées

Personnes enquêtées	Stéphane Artigues, technicien de secteur Chambre d'agriculture Anne Doléac, responsable formation Chambre d'agriculture Pierre Begue éleveur-naisseur, président du GVA, commune de Bettes
Enquêteur	Valérie Binder
Date	03/11/03

### 1 - Le contexte de départ

#### L'élevage, une production dominante

Les Baronnies est une vallée enclavée, composée de trois cantons. La production dominante est l'élevage, essentiellement tourné vers le naissage. De petites exploitations composent le paysage agricole des Baronnies, avec en moyenne 16 à 17 hectares de SAU et une trentaine de mères. Le rôle des estives est majeur pour cette production dont la surface en plaine est réduite. Les estives façonnent d'ailleurs une identité locale résonnant sur l'identité professionnelle des éleveurs, mais aussi sur l'image globale du territoire et sur le tourisme local, qui demeure cependant peu développé.

#### Un événement sans précédent

Suite à la crise de la vache folle en 2000, les éleveurs se sont interrogés sur la fragilité de leur production mais aucune action n'a été initiée. Peu après, le marché du maigre ayant été bousculé, le sentiment de manque de maîtrise des éleveurs à l'égard de leur environnement économique s'est trouvé renforcé, comme l'affirme Pierre Begue : « On s'est rendu compte qu'on était peu de choses, la consommation baissait mais on n'a pas anticipé. Seules, les primes comptaient ... ».

En janvier 2002, l'assemblée générale du Groupe de valorisation agricole (GVA) traitait de la valorisation de la production locale de viande et illustre des perspectives de diversification en invitant Patrice Coustal, éleveur à Saint Lary pour témoigner de son expérience de création d'une boucherie initiée et gérée par des éleveurs. L'enthousiasme du témoin et l'authenticité de son témoignage ont permis de fédérer le GVA autour de l'idée d'un projet « valorisation » et d'acter le principe d'une réflexion préalable.

#### Une volonté collective autour d'un projet de valorisation

C'est alors qu'une deuxième étape s'enclenche, animée principalement par Stéphane Artigues, technicien de secteur à la Chambre d'agriculture. Dans ce cadre, plusieurs actions se sont succédées :

1. **Enquête auprès des membres du GVA** et des éleveurs du territoire des Baronnies pour recenser les agriculteurs potentiellement intéressés par la vente directe avec 300 courriers envoyés et 20 réponses positives d'éleveurs.
2. **Visite d'un abattoir équipé d'un atelier de découpe** implanté à Lourdes à une vingtaine de kilomètres des Baronnies. Onze producteurs ont participé à cette visite

dont le temps fort a été l'abattage d'un veau appartenant à l'un des éleveurs présents. Ainsi, le cycle de découpe et de valorisation de la viande a été illustré. Cette visite a suscité de nombreuses questions et permis aux éleveurs de se positionner pour s'engager dans une formation-action dont il restait à construire le programme autour d'un projet de création de vente collective de viande. A ce stade, six éleveurs, dont deux pratiquant déjà la vente directe, se sont déclarés prêts à intégrer la démarche.

3. **Mise en place d'un partenariat avec la Mission agro-alimentaire des Pyrénées (MAAP** : structure publique interrégionale d'accompagnement de porteurs de projets), pour un appui à l'accompagnement marketing et au développement commercial du projet. Ce partenariat n'était pas nouveau pour la Chambre d'agriculture, des projets de développement de micro filières ayant déjà été étudiés en commun. L'intérêt est double pour la Chambre d'agriculture avec un accès à des financements possibles par cet intermédiaire et une expertise marketing et commerciale. Un principe d'animation collective est obligatoire pour l'accompagnement par la MAAP. Cette exigence est totalement partagée par les acteurs de formation de la Chambre d'agriculture. En revanche, un risque de dépossession des dossiers par la CDA est clairement exprimé si le cadrage du partenariat n'est pas rigoureux.
4. **Rencontre avec un groupe de 6 éleveurs du Tarn** commercialisant en vente directe dans le cadre d'un réseau collectif.

## 2 - La conception de la formation

### Quelques dates-clés du montage de l'action

La construction du dispositif global de formation a été considérée comme un temps de formation et donc financée par VIVEA, avec :

- **Une journée en Octobre 2002 comprenant :**  
Une demi-journée consacrée à un débriefing de la rencontre dans le Tarn : comparaison des contextes locaux, définition des enjeux pour chacun des groupes (Tarn et Baronnies), puis au regard de cette expérience, réflexion sur la faisabilité du projet des Baronnies.  
Une demi-journée pour clarifier les motivations de chacun à intégrer un projet collectif avec comme outil d'animation MétaPlan.
- **Novembre 2002 :** le dispositif de formation est conçu mais le comité départemental VIVEA est passé et l'agrément n'a pas pu être donné. Le comité suivant est prévu pour mi-janvier 2003. La période hivernale propice à une mobilisation des éleveurs n'a pas pu être exploitée.

### Les objectifs explicites l'action sont les suivants :

- définir les types de produits à commercialiser et rédiger un cahier des charges pour harmoniser la production (4 jours) ;
- étudier la faisabilité économique du projet (5 jours) ;
- choisir la structure économique la mieux adaptée et constituer la société et définir son organisation et son règlement intérieur (10 jours) ;
- créer une marque commerciale et mettre en place un plan marketing et des outils de communication (7 jours).

### Les objectifs de formation financés par VIVEA sont les suivants :

- déterminer les règles de fonctionnement de la structure commerciale avec les objectifs pédagogiques suivants :
  - définition des tâches d'une structure commerciale ;
  - définition des rôles et délégations selon les tâches ;
  - ébauche d'un règlement intérieur.
  
- acquérir un raisonnement commun en marketing avec les objectifs pédagogiques suivants :
  - connaître les différences de logiques marketing, communication, vente ;
  - pourquoi et comment communiquer ? avec un travail sur la marque, l'enseigne, ...
  - connaître les techniques de vente directe ;
  - choisir un concept marketing adapté au projet du groupe ;
  - définir un plan de communication collectif intégrant les outils de bases indispensables ;
  - définir un plan d'action de communication et commercial.

### 3 - La mise en oeuvre

**Le recrutement :** Un temps dit d'accompagnement de l'émergence et une analyse collective des besoins a permis de structurer un groupe de 6 élèves.

**Le public :** 2 élèves pratiquant déjà la vente directe sous des formes individuelles, le président du GVA à titre d'observateur et 3 élèves « novices » dont un très résistant au départ de la formation. Mais globalement, les élèves participants sont considérés comme des leaders du GVA.

**Financement :** VIVEA, Association de Développement des Pyrénées (ADEFPO) et MAAP avec intervention d'accompagnement sur les expertises marketing et commerciale.

Séquence	Objectif	Moyens/Méthodes
<b>Journée 1</b>		
Accueil et tour de table	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etat des lieux et présentation des exploitations des participants</li></ul>	
S.1 : Retour sur le témoignage de l'éleveur invité en AG du GVA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse du contexte et similitudes</li><li>- inventaire des points forts et des facteurs limitants</li></ul>	Valorisation d'un témoignage
S.2 : Approche de différentes formes commerciales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informer</li><li>- Attirer l'attention sur la nécessité d'un cahier des charges de production partagé</li><li>- Valoriser son produit en étant proche et à l'écoute du consommateur</li></ul>	Au fil de plusieurs exemples, pointer les éléments incontournables à la création d'un point de vente collectif

<b>Journée 2</b>		
S3 : Rencontre avec les éleveurs de Mirandol dans le Tarn ayant créé une marque collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration collective d'un questionnaire d'entretien</li> <li>- Visite</li> <li>- Echanges sur la visite – Valorisation des apports pour la mise en place du projet, la commercialisation, la production et le cahier des charges</li> </ul>	- Visite de terrain
S4 : Comment le groupe voit le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer ce qui construit un projet collectif : démarche individuelle et collective, les attraits et les peurs, les engagements</li> </ul>	- Etaplan
<b>Journée 3</b>		
S6 : Acquérir un raisonnement commun en marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zone de chalandise</li> <li>- Les différents réseaux de distribution</li> <li>- Les techniques de ventes,...</li> </ul>	
S7 : Choisir un concept marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition et application d'un concept marketing</li> <li>- Analyse des représentations de la qualité par les stagiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion individuelle et collective</li> <li>- Définition d'un plan de communication</li> </ul>

### **Les points clefs de la formation :**

La formation est caractérisée par certains points clefs :

- Le travail de répartition des rôles dans le cadre d'une structure collective : « ce que l'on est prêt à déléguer, et ce que l'on veut garder » fait apparaître une certaine crainte quant à la gestion individuelle des aspects commerciaux.
- La réflexion quant à la simulation du choix de la forme juridique renforce cette prise de conscience individuelle à l'égard des délégations de tâches.
- La réflexion sur le cahier des charges de production était perçue comme difficile par le technicien quant à l'âge d'abattage des bêtes. Ce premier temps d'échange s'est bien conclu.
- La présentation de la simulation économique (juin 2003) faisant apparaître la problématique du volet prospection commerciale ranime les tensions et les craintes quant à la prise en charge directe du commercial par les éleveurs, nécessaire dans le scénario le plus crédible économiquement.
- La séance de formation intervenant après un été difficile (sécheresse) où les événements climatiques ont provoqué une surcharge de travail et ont renforcé le sentiment concernant la nécessité d'employer un commercial. La vue de ce scénario irréaliste a contribué à faire éclater un conflit entre les éleveurs déjà installés en vente directe et les autres, non pas sur la question commerciale mais sur l'âge d'abattage des animaux.

### L'aval de l'action de formation

- Non aboutissement d'un projet collectif de valorisation de la viande en vente directe. En revanche, un éleveur se lance en individuel.
- Prise de conscience du GVA pour mener une réflexion plus large dans ce sens, mais le conflit dans le groupe de formation composé essentiellement d'adhérents leader au GVA a généré une certaine méfiance à s'investir dans une action collective.
- L'initiative du GVA des Baronnie a intensifié le questionnement émergent de la Chambre d'agriculture sur l'opportunité de lancer une réflexion pour une marque collective au niveau départemental.

### Evaluation par les bénéficiaires

- Durant la formation, complémentarités des compétences grâce à la diversité des situations représentées dans le groupe et des opinions : dimension technique, commerciale, ...
- Une certaine dynamique collective ayant permis notamment à l'agriculteur le plus résistant au départ à se mobiliser pour adhérer par la suite au projet.

## 4 - Le point de vue des protagonistes de la formation

Les points forts	Les limites et questions
<ul style="list-style-type: none"><li>- Une bonne articulation d'objectifs pédagogiques différents s'appuyant sur la réalité d'avancement d'un projet. L'ancrage de la formation dans le cadre d'un projet a favorisé l'acquisition de connaissances. Exemple : la compréhension de l'organisation d'une structure collective commerciale a été intégrée par un travail sur la répartition des rôles dans le cadre du projet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Une procédure VIVEA d'agrément difficile à respecter en terme de délai notamment dans le cadre de formation-projet imposant un temps important d'émergence et une conception complexe croisant différents plans : marketing, économie, technique, juridique,... et combinant différentes interventions à rythmer selon l'avancée du groupe.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- La peur que représentait le démarchage commercial a peut-être été sous-estimée ou traitée trop tardivement.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La diversité du groupe présentant des expériences et des compétences ayant trouvé sa valorisation dans la formation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les éleveurs déjà en vente directe sont considérés par les animateurs comme les stagiaires les moins enthousiastes, craignant une remise en question de leurs pratiques et générant des situations d'opposition.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Considérer la formation comme étant un outil ou un moyen d'apprentissage mais aussi d'expérimentation. " <i>La formation donne des éléments pour agir</i>" Anne Doléac</li><li>- Reconnaissance de l'échec du projet comme un apprentissage en tant que tel, facilité par des entretiens individuels réalisés par le technicien de secteur</li><li>- " <i>La formation sert aussi à voir les difficultés d'un projet et à les prévenir.</i>" Pierre Begue éleveur-naisseur, président du GVA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le non aboutissement du projet suite au conflit fragilisant la cohésion des éleveurs des Baronnie et rendant difficile des actions collectives futures.</li></ul>

- Une progression de la formation selon l'avancée de la réflexion du groupe.	- La non maîtrise des événements conjoncturels extérieurs pour garder une dynamique collective (cf. sécheresse).
- Un questionnaire administré durant un entretien relativement ouvert et individuel de chacun des stagiaires pour repérer les suites à donner après le conflit.	- Une impression des acteurs de la formation d'un passage trop rapide à l'action ayant exacerbé des peurs non traitées.
- Un réel accompagnement des intervenants et notamment du technicien de secteur qui n'a à aucun moment imposé sa vision.	- Un investissement important du technicien de secteur et un sentiment d'échec qui lui est difficile de supporter.
	- Un nombre insuffisant d'élèves mobilisés fragilisant la cohésion du groupe en cas de conflit.

Pierre Begue éleveur- naisseur, président du GVA

*« Je n'ai pas de regret, ça a été très enrichissant. La cohésion d'un groupe c'est une force. Plus on s'isole et pire c'est, il faudra se regrouper de plus en plus »*

Anne Doleac – responsable de formation

*« Ce type d'action, c'est assez valorisant, d'autant que le groupe partageait un bon état d'esprit animé d'une certaine honnêteté et de transparence. Il reste difficile de boucler un dossier de financement VIVEA avec ce type de projet qui évolue à son rythme. La programmation de ce type d'action doit coller aux réalités de terrain. Malgré les contraintes administratives, l'expérience a été formatrice pour moi »*

Christian Artigues – technicien de secteur

*« Il faut être sur le terrain pour identifier les projets et ensuite concevoir les programmes. Seule ombre au tableau, l'investissement personnel est énorme et assister à un conflit qui paralyse toute l'action c'est difficile à vivre, je ne l'ai pas senti venir, mais l'accompagnement projet reste quelque chose d'intéressant.»*

## 5 - Le regard de Contrechamp

Parmi les éléments qui nous paraissent devoir être soulignés, nous retenons :

- Une analyse de besoin construite dans le même temps que l'émergence du projet. Ce temps d'animation, très en amont du projet, a été bien exploité, pour faire mûrir l'idée d'action collective et repérer les besoins de formation dans ce cadre.
- Une ingénierie financière maîtrisée.
- Une bonne adéquation entre l'apport de la formation et le déroulement de la vie du projet.
- Un noyau d'animation et de coordination : technicien de secteur, responsable formation et responsable professionnel pour la conception, l'animation du dispositif mais aussi pour gérer des temps de régulation et de décision.
- Malgré l'échec en terme d'action collective, la formation et la démonstration de l'investissement de ces éleveurs sur une durée relativement longue a conforté la Chambre d'agriculture dans un lancement de réflexion au niveau départemental. Dans ce cadre, peut-on dire que la formation a servi de déclencheur à l'institution pour s'emparer du problème ?

### **Les limites**

- Ne pas avoir travaillé plus en profondeur sur les peurs exprimées au début de la formation.
- Un non accompagnement de l'animateur « fil rouge », conseiller de secteur en cas de conflit dans le groupe.
- Une absence de prise en compte ou un accompagnement insuffisant du conseiller pour gérer une situation délicate ou chargée en tensions sur le terrain suite à la formation, notamment par un manque d'analyse et de compréhension du processus collectif ayant conduit à cette situation.
- La prise en compte insuffisante de comportements très individualistes dans le cadre d'une action collective commerciale sans évoquer des questions de concurrence interne au groupe.
- Une approche collective fondée non pas sur l'action collective mais sur l'intérêt individuel à intégrer une action de groupe. Il aurait sans doute été nécessaire de revenir sur les éléments incontournables qui fondent une coopération, objet possible de formation future.

# Projet "Produire du veau sous la mère"

## Chambre d'agriculture de Haute Garonne

Personnes enquêtées	Dominique Duris, Responsable formation Chambre d'agriculture Jean François Caux, Technicien Elevage Chambre d'agriculture
Enquêteur	Valérie Binder
Date	04/11/03

### 1 - Le contexte de départ

La zone concernée par la formation regroupe plusieurs petites régions : Les Vallées et le Volvestre, où la tradition de l'élevage bovin est ancienne, notamment la production de broustards maigres. On comptabilise seulement quelques unités d'engraissement peu significatives en termes de volumes. Dominique Duris, aujourd'hui responsable de formation est un ex-animateur de ce territoire. Jean François Caux est conseiller agricole élevage viande et lait du secteur. Selon Dominique Duris, il a « *une fibre élevage, à l'affût de tout projet ayant un intérêt pour les éleveurs* ». Ce conseiller, dans le cadre de ses contacts avec les éleveurs, entend les préoccupations des agriculteurs pour faire face à la crise. C'est donc « *avec eux (qu') il tente de trouver des pistes* » comme l'affirme Dominique Duris.

La production de veaux sous la mère est une diversification évoquée et confirmée par une prise de position explicite de responsables professionnels lors d'un bureau du Groupe de vulgarisation agricole (GVA). Ces responsables constatent que la viande consommée dans le département est produite hors de la Haute Garonne et que les filières aval sont mal connues des éleveurs et sont donc freinées dans le développement de cette production.

Jean François Caux a l'habitude de travailler en tandem avec M. Rousseau, spécialiste de la production « veau sous la mère » basé à Brive. Ce dernier ayant l'habitude d'intervenir face à des groupes, a structuré des modules de formation pour inciter les éleveurs à s'intéresser à la production de veaux sous la mère, notamment au travers de séquences concernant la compréhension du marché et de l'aval.

### 2 - La conception de la formation

L'objectif explicite de la formation est le suivant :

- développer la production de veau sous la mère.

Les objectifs pédagogiques retenus sont les suivants :

- compréhension de l'aval ;
- apports techniques de perfectionnement pour le développement de cette production pour des éleveurs déjà installés ;
- présentation d'apports fondamentaux pour envisager la production.

### 3 - La mise en oeuvre<sup>6</sup>

#### Le recrutement

Le recrutement a été réalisé principalement par le technicien de secteur, exploitant ses contacts pour faire des relances téléphoniques. La difficulté de mobilisation de ce public a été exprimée autant par Dominique Duris que par Jean François Caux : difficulté d'accrocher et de démontrer aux éleveurs l'intérêt de la formation pour eux-mêmes. Jean François Caux précise à cet égard : « *Il faut arriver à les capter, lorsqu'ils viennent à la première journée, ce n'est plus la peine de les relancer pour la deuxième.* » En outre, un document de communication publie chaque semestre les programmes des formations proposées et est diffusé par la presse agricole du secteur.

#### Le public

Un des points de satisfaction évoqué par Jean François Caux a été de parvenir à rassembler une certaine mixité du public ayant permis une qualité d'échanges : éleveurs installés et produisant déjà du veau sous la mère et des jeunes en cours d'installation profitant de leur réflexion pour penser à intégrer cette production à leur projet.

#### Le programme prévisionnel de la formation

Séquence	Objectif	Moyens/Méthodes
<b>Journée 1</b>		
Analyse du marché	Reconnaître les principales caractéristiques du marché et de la production du Veau sous la Mère (label)	Intervention d'un spécialiste
Les grands principes de la conduite de l'élevage	Alimentation- choix des mères – conduite sanitaire	
<b>Journée 2</b>		
Choix d'un taureau		Intervention d'un spécialiste
Adaptation ou construire son bâtiment à la réglementation	Comment adapter les infrastructures existantes, comment concevoir un nouveau bâtiment	Intervention d'un spécialiste
Mesurer par palpation l'état d'engraissement des veaux	Classification des carcasses	Visites chez des éleveurs avec mise en situation pour appréciation de l'état d'engraissement Témoignages d'éleveurs
<b>Journée 3</b>		
Définition des besoins alimentaires	Evaluer les besoins alimentaires des différentes catégories d'animaux et selon l'âge.	Intervention d'un spécialiste
Anticiper les pathologies digestives	Reconnaissance de signes précurseurs Les causes et remèdes Produire des animaux en respectant les signes de qualité	Intervention d'un spécialiste

#### Le suivi de la formation

Exploitation du contenu de la formation dans le cadre de conseils individuels

<sup>6</sup> Le programme effectivement réalisé et les évaluations ne nous ont pas été communiqués.

### Indicateurs de réussite selon les acteurs de la formation

Pour le technicien de secteur : « *J'ai encore des échos de cette formation, et lors de visites de terrain, on évoque encore des points vus pendant la formation.* »

### Perspectives envisagées suite à cette action

L'évaluation globale de la formation avait laissé apparaître un intérêt des éleveurs à envisager deux jours supplémentaires programmés cet hiver 2003/2004 pour évoquer des points jugés trop rapidement traités :

- problèmes sanitaires ;
- adaptation des bâtiments ;
- évolution des marchés.

Aussi, ces deux jours supplémentaires auraient été l'occasion d'affiner la conception d'un diagnostic par questionnaire permettant à l'éleveur d'envisager cette production et d'apprécier sa situation actuelle au regard du projet.

Ces deux jours n'auront pas lieu faute d'inscription. La raison évoquée justifiant le manque de mobilisation est un surcroît de travail, effet indirect de la sécheresse de cet été.

## 4 - Le regard de protagonistes de la formation

Les points forts	Les limites et questions
<ul style="list-style-type: none"><li>- La qualité des intervenants conjuguant expertise technique et apport d'expériences concrètes et pragmatiques.</li><li>- Animer des échanges de « vécus », d'expériences entre éleveurs</li><li>- Evaluation progressive à chaque journée de formation</li><li>- La mixité du public : éleveurs installés pratiquant déjà du veau sous la mère et jeunes agriculteurs en cours d'installation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le recrutement et la difficulté à accrocher les éleveurs pour la première journée de formation</li><li>- Nécessité d'avoir un temps préalable pour la mobilisation</li><li>- Un renouvellement important de conseillers, fragilisant la filière</li><li>- Le protocole d'enregistrement des demandes de financement VIVEA, qui obligerait à renseigner un programme de formation sur le contenu et la forme sans permettre un remaniement de l'action en cours de formation pour mieux adapter l'action à l'évolution des apprenants (Ceci est pourtant possible dans la mesure où les objectifs généraux de la formation sont conformes à l'agrément).</li></ul>

### Des attentes exprimées à l'égard de VIVEA

- Plus de souplesse dans les procédures de demande de financement : forte attente d'un système ressenti comme très rigide notamment pour des formations concernant des projets.
- Appel à propositions pour la formation des producteurs de viande bovine : un accompagnement réel en matière d'ingénierie de formation par le conseiller VIVEA pour aider à une élaboration de réponse conforme aux exigences requises pour être candidat, demande de délais plus longs permettant une élaboration de réponse approfondie nécessaire aux projets de formation innovants.

## **5 - Le regard de Contrechamp**

### **Les points forts**

- Un lien formation et développement en raison de la forte implication du technicien de secteur mais peu conscientisé et explicite : c'est la pratique empirique qui donne ce résultat. De même, le facteur de réussite concernant la mixité du public s'est révélé a posteriori.
- Une évaluation progressive pour adapter la démarche.
- Pas d'analyse a posteriori des bonnes pratiques pour envisager les conditions d'une transférabilité.

### **Les limites**

- Une analyse des besoins limitée au recueil des attentes par des adhérents responsables du GVA.
- Une présentation de l'aval et des marchés se limitant aux interventions successives de chacun des acteurs composant le paysage – organisation reproduite dans le cadre de la proposition suite à l'appel à projets « éleveurs bovins », avec 1 jour pour chaque intervenant enrichie par un voyage en Italie pour voir les unités d'engraissement.
- Une distinction floue entre information, formation et sensibilisation. Il est organisé des réunions d'information notamment sur le thème de l'évolution des marchés et des cours et il est clairement exprimé que cet événement est évoqué en terme de formation pour bénéficier des fonds VIVEA. L'effet pervers de ce flou est une conception de l'action qui se restreint à l'organisation d'une réunion allant jusqu'à considérer la communication d'information comme s'inscrivant dans le champ de la formation.

### **Les questions**

- Au cours de l'échange, les acteurs ont affirmé que la volonté de la Chambre d'agriculture n'était pas limitée à l'optimisation des aides, alors qu'une des rares formations connaissant un bon taux de fréquentation concerne justement l'initiation à un logiciel de gestion des aides.

