

Etude VIVEA sur la formation de responsables Synthèse



Conscient de la nécessité d'assurer la formation des responsables professionnels actuellement en exercice et de veiller à leur renouvellement, le Conseil d'administration de VIVEA a ouvert fin 2002 la possibilité pour les comités, sous certaines conditions, d'agréer des formations sur ce thème.

Afin de donner une nouvelle impulsion à ce type d'action, il a décidé la mise en place d'un groupe de travail sur la formation à la responsabilité. Afin d'éclairer la réflexion du groupe sur la formation à la responsabilité aujourd'hui, une étude a été réalisée dont vous trouverez, ci-dessous, la synthèse.

Résumé :

La formation de responsables est citée par les OPA comme un enjeu majeur pour l'agriculture et ses organisations, pour répondre aux défis actuels. L'un d'entre eux est le renouvellement de ses responsables et en premier lieu, par les jeunes agriculteurs. La formation apparaît peu dans les priorités d'action des OPA comme élément de réponse potentiel pour élaborer un projet ou contribuer à une meilleure vision stratégique.

Pourtant les expériences de formation analysées, du national au local, démontrent la capacité de mobilisation, notamment au niveau local, d'équipes professionnelles et d'acteurs, responsables en place ou non. En s'appuyant sur de tels dispositifs, la formation de responsables peut s'avérer porteuse de développement au sens large (économique, territorial et social), mais aussi de cohésion professionnelle.

Objectifs de l'étude :

- Analyser les attentes des OPA en matière d'enjeux et de compétences des responsables professionnels du secteur agricole ;
- Repérer, à travers l'analyse de quelques actions de formation de responsables, des pratiques susceptibles d'être reprises.

L'enquête comprend deux parties distinctes conduites parallèlement :

- **L'analyse des attentes des 6 OPA**, membres du Conseil d'administration de VIVEA (FNSEA, Jeunes Agriculteurs, APCA, CNMCCA, Confédération Paysanne, Coordination Rurale) à partir d'interviews, le plus souvent individuels (10 responsables et 3 administratifs).
- **L'analyse de 6 expériences de formation** : une expérience nationale (Omega-IFOCAP), deux interrégionales (Avenir formation - JA Bourgogne Franche-Comté ; Décideurs économiques - FRCA Poitou-Charentes Limousin) et trois expériences départementales (Agriculteurs de demain - JA Maine-et-Loire - Vivagri Aisne ; Agrileader Calvados).

Les entretiens collectifs ont concerné près de 40 personnes, regroupant des anciens stagiaires, des formateurs et des responsables professionnels et administratifs promoteurs des expériences.

Période de réalisation de l'étude : octobre-novembre 2004

I - Les attentes des OPA :

Le questionnement prend en compte :

- **les enjeux** prioritaires de l'agriculture et des organismes eux-mêmes,
- **les compétences** nécessaires aux futurs responsables pour gérer ces enjeux
- **les attentes des OPA** vis-à-vis des dispositifs de formation à mettre en place.

Les enjeux externes et internes : un contexte mouvant et difficile

Les enjeux cités sont liés à la fois aux éléments de contexte externe et interne au secteur agricole.

Le contexte extérieur est perçu de plus en plus difficile et génère des crises économiques mais aussi sociales dans de nombreuses filières ou régions. On assiste à un renforcement de la concurrence, notamment au niveau international, une complexification du métier et des situations à gérer sur le plan technique, économique et politico-juridique. Les niveaux de pouvoir changent avec d'une part un affaiblissement de l'Etat et d'autre part un renforcement de l'Europe et des collectivités territoriales (notamment les Régions et les Communautés de communes). De son côté, l'agriculture doit faire face à une pression réglementaire et sociale croissante. Les marges de manœuvre paraissent faibles, mais proportionnellement plus fortes au niveau local, ce qui explique une tonalité plus optimiste à ce dernier niveau.

- « On nous demande de dire ce qui va se passer dans 10-15 ans... »
- « On se sent impuissant devant des problèmes de plus en plus complexes et des décisions difficiles à accepter : PAC, OMC... »
- « On a de moins en moins de prise sur l'événement »
- « Il manque une réflexion globale sur la place de l'agriculture dans la société, les relations avec la société civile, les médias... »
- « Nous vivons une période de vives turbulences... Les filières vont souffrir ».

Parmi les éléments de contexte interne au milieu agricole lui-même, les responsables interviewés mettent d'abord en avant l'évolution démographique (« Nous serons de moins en moins nombreux »), mais aussi des données sociales comme l'isolement, le célibat, la double activité, les conditions de travail (temps, contraintes, disponibilités...).

Le monde agricole évolue vite et de façon apparemment incontrôlable, ce qui renforce le

sentiment d'impuissance. Le milieu doit faire à une crise identitaire interne : manque de reconnaissance, déficit de projet professionnel, émergence de plusieurs formes ou modèles d'agriculture. Cette crise entraîne une certaine démobilisation (voire des départs anticipés...), qui risque d'affecter le renouvellement des responsables comme l'engagement de jeunes agriculteurs dans les OPA.

- « Je crains qu'on paie cher le manque de réflexion collective et de prospective »
- « La formation doit remettre l'agriculteur au centre de ses décisions »
- « La profession risque de payer cher l'absence d'investissements en matière de formation de responsables »
- « La dimension collective est de moins en moins collective. L'engagement collectif perd de son sens ».
- « Où sont les lieux, les temps et moyens de la réflexion collective ? »
- « Nous avons besoin de nous ouvrir à l'extérieur »

Si le tableau peut apparaître un peu sombre ou grave, il traduit un niveau élevé de préoccupations et une prise de conscience des mutations rapides passés et à venir.

Les éléments positifs s'appuient plus sur des expériences locales, des initiatives communes ou isolées (outre quelques espoirs ici ou là sur la Loi de modernisation...). Ils sont centrés sur de nouvelles opportunités offertes par l'environnement socio-économique, la demande sociale, les dynamiques territoriales (au sein des pays, des conseils de développement, des communautés de communes...), l'ouverture à la société et les nouveaux partenariats qui peuvent lui être liés, avec des associations, des collectivités, d'autres acteurs économiques, présents sur le territoire.

Certaines évolutions internes au milieu sont également source de dynamisme, comme le profil des nouveaux arrivants, (notamment ceux d'origine non agricole), forts de leur expérience antérieure et de leur diplôme, avides de nouveaux modes (ou modèles) de production, de travail ou de vie. Comme dit un responsable en place : « *Ce sera aux jeunes d'inventer leur propre chemin !* ».

Tous les enjeux ne sont pas partagés par l'ensemble des interviewés. Certains sont l'objet de différences d'appréciation, voire de divergences (parfois au sein d'une même organisation). C'est le cas de la place de l'agriculture dans la société, la place des agriculteurs dans les OPA comme au sein des filières (notamment les coopératives ou mutuelles), les modes de gestion des organismes (incluant les relations entre responsables d'une part et administratifs ou techniciens d'autre part).

Les entretiens ont donné lieu à un questionnement interne plutôt (auto)critique sur l'exercice même des responsabilités, en raison de la pression du court terme, de l'actualité, des débats qui s'éternisent sur des questions de détail. Une sorte de cycle infernal qui nuit à l'exercice serein des responsabilités : « *On n'est pas maître du calendrier, de l'agenda* ». « *On n'a plus de vision globale, de temps, de recul...* »

Attentes des OPA et compétences pour demain

La formation de responsables est régulièrement mise à l'ordre du jour des OPA, notamment dans les structures syndicales, soucieuses de renouveler leurs responsables à tous les niveaux : du local, ... au national. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle soit une priorité, ni collective, ni individuelle. Les raisons évoquées sont celles citées plus haut : manque de temps, agenda, coût... La formation passe souvent en second. Les JA s'obligent plus à l'inscrire dans leurs priorités.

Les attentes des OPA s'inscrivent autour des 7 axes suivants :

- 1. Avoir une vision globale**
- 2. Avoir une vision prospective, un projet, une capacité d'analyse stratégique...**
- 3. Etre capable d'animer le milieu, de mobiliser...**
- 4. Définir des valeurs « communes »**
- 5. Communiquer**
- 6. Savoir « décider »**
- 7. Gérer son temps (surtout pour les JA)**

La vision globale concerne les politiques agricoles, la place de l'agriculture dans la société. Il s'agit d'élargir son champ de vision, de prendre du recul par rapport à l'actualité, de la hauteur vis-à-vis des contingences immédiates et surtout de clarifier les enjeux et plus encore de les hiérarchiser (« *Les enjeux sont (trop) nombreux...* », précise un interviewé). Cela suppose d'intégrer de multiples dimensions, de s'ouvrir à des visions nouvelles autres qu'agricoles ou locales.

La vision prospective est bien évidemment orientée vers le futur ou plutôt les futurs possibles sous forme de scénarios, pour être en mesure de choisir, de se positionner et d'orienter en conséquence les décisions (« être acteur »). Cela suppose d'être créatif pour imaginer le futur, d'être capable de définir une stratégie, un projet, de « fixer un cap ».

L'animation du milieu repose sur la capacité de mobiliser des acteurs, des ressources locales (constituer des équipes autour d'un projet, d'une action), de monter des partenariats, de nouvelles alliances... et de susciter l'adhésion et pourquoi pas, faciliter l'émergence de nouveaux responsables. L'action collective repose sur **des valeurs communes** (sens de l'intérêt général, dimension collective, vision à long terme...) qui se définissent dans l'action, sous-tendent les projets collectifs... et servent de points d'appui en cas de coups durs !

La communication n'est pas seulement orientée vers l'externe : elle est aussi dirigée vers les agriculteurs, les adhérents, pour mobiliser autour de soi, faire avancer les débats. L'objectif est de simplifier, de clarifier les enjeux. Les nouvelles technologies entrent ici dans la palette des outils disponibles.

La décision et la gestion sont deux autres éléments-clé qui supposent de savoir hiérarchiser les choix, de faire des priorités, de trancher si nécessaire. Ces capacités requièrent de l'autonomie dans la prise de décision et la capacité de mobiliser des compétences, de s'inscrire dans des réseaux...

La gestion du temps, enfin, est une dernière attente, surtout exprimée par les JA : à la fois le temps professionnel et le temps personnel. Ce qui suppose de savoir gérer les priorités, d'être efficace dans son travail comme dans l'exercice de ses responsabilités, de savoir chercher et trier l'information.

Les responsables devront avoir une forte capacité d'analyse de synthèse et surtout un esprit critique leur permettant de prendre du recul. Il devront gérer l'incertitude et le changement, ce qui suppose de savoir gérer les problèmes, d'agir et organiser en conséquence (les hommes, les outils, les structures...), et donc de prendre des risques, d'oser ! Au-delà de ces compétences plus d'efficacité personnelle, les responsables devront également faire preuve de capacités de leader, d'organisation collective, de mobilisation, d'animation d'équipe, de créativité pour faire bouger un milieu, susciter des projets...

En résumé, un responsable devrait voir **plus loin** (privilégier le long terme au court terme), voir **plus large** (plutôt le global que le détail), **s'ancrer sur des valeurs**, des idéaux, des convictions, être « ouvert » et capable de « *manager dans la complexité* ».

Quelle place à la formation et quelle formation de responsables ?

Selon les OPA, la formation ne peut s'assimiler à des actions d'information ou de communication, elle doit s'articuler avec l'action (formation-action), à la fois dans sa dimension stratégique, gestionnaire, voire éthique. Aujourd'hui, tout se passe comme si l'on était tenté de reporter la prise de responsabilité et la formation sur autrui :

- sur l'enseignement initial (peu enclin à la dimension collective),
- sur les jeunes en place ou les candidats à l'installation et à la prise de responsabilité.

Sans doute la formation souffre-t-elle d'une mauvaise image en soi ; on lui reproche facilement d'être déconnectée de la réalité, de ne pas être assez attractive au niveau de ses objectifs, de son intitulé (« *la formation de responsables fait fuir* »), des thèmes et des modalités. Toute formation de responsables (ou plus exactement tout parcours de formation) doit prendre en compte la multiplicité des publics : selon l'âge des stagiaires, le niveau d'engagement, le type de responsabilité, selon les familles d'OPA (organismes à vocation générale ou organisations économiques), le niveau (du local au départemental, voire plus).

L'examen des réponses met en évidence des **points de convergence** comme les formations inter-OPA surtout à l'échelon local, mais également la nécessité de considérer la formation comme un investissement collectif, un lieu d'apprentissage en soi de la dimension collective, et d'émergence de nouveaux

responsables. Ces formations transversales sont favorables à la création d'un socle de valeurs communes autour d'un projet ; elles permettent le brassage d'idées, le débat interne, hors des familles ou des tendances. Elles sont souvent positionnées comme pouvant renforcer la cohésion, un « vécu commun », un climat d'entente et d'interconnaissance favorable, y compris en cas de conflit potentiel.

Par contre, **des divergences** apparaissent entre certaines OPA, qui souhaitent disposer de leur propre dispositif de formation, et ainsi garder leur autonomie et exercer leur rôle de contre-pouvoir. D'autres divergences apparaissent sur les voies d'engagement : certains privilégient le syndicalisme comme voie d'accès à la responsabilité et d'autres (notamment au sein des familles du Crédit, de la Mutualité et de la Coopération), font état d'itinéraires plus diversifiés. Enfin, l'équilibre entre la partie connaissances et les apports méthodologiques suscite également des débats.

Quels dispositifs, quelle pédagogie ?

Pour reprendre les mots d'un responsable interviewé, « *La formation n'est pas tant d'apporter des connaissances, que de structurer une pensée, un fonctionnement, d'organiser, de programmer...* ». Plusieurs pistes sont évoquées ou rappelées : la formation-action, l'articulation entre le contenu et l'appui méthodologique, tout comme la dimension réflexive ou collective de la formation, et enfin la pédagogie du succès, du projet... Autant de points qui justifient la nécessité d'investir dans l'ingénierie pédagogique.

Les dispositifs de formation doivent s'appuyer sur une analyse conjointe des besoins des OPA, partir des attentes (et des représentations) des stagiaires. Les responsables interviewés insistent sur la qualité des formations (cela aura un coût), pour assurer la notoriété des formations (« *le bouche à oreille fera le reste...* »). Il faut donner aux stagiaires la chance de sortir de l'ordinaire, d'aller voir ailleurs, de rencontrer des hommes d'exception (élus politiques, dirigeants, intellectuels...) et de réfléchir sur leur propre engagement et les valeurs qui le sous-tendent.

Le financement global reste problématique, tout comme les modalités de remplacement, pour se rendre totalement disponible pour une œuvre d'intérêt général.

II - Six expériences de formation analysées

Les expériences ont été sélectionnées sur la base de quelques critères : durée (plus de 10 j), thèmes de formation, programme, partenariats, ancienneté, financement par Vivea...

Le tableau ci-dessous donne les éléments de comparaison des 6 expériences retenues :

Titre Organisme porteur	Durée	Modalités (jours)	Voyage (s)	Création	Nb de stagiaires
OMEGA IFOCAP	24 j	6 X 4	Oui	Années 60	~15
Avenir Formation JA BFC	18 j	6 X 3	Oui (2)	> 20 ans	10-15
Décideurs économiques (FRCA)	32 j	6 X 5 (±)	Non	Années 90	20-25
JA 49	12 j	6 X 2	Oui (1)	Années 90	10-15
Vivagri (02)	30 j	1-2 j /mois sur 2 ans	Oui (2)	Années 2000	~15
AgriLeader (14)	20 j	1-2 j /mois sur 2 ans	Oui	Après 97	~15

Au-delà d'une analyse cas par cas, il est intéressant de dégager de manière transversale quelques pistes de travail, transposables à de nouvelles initiatives à mettre en place, notamment sur la base d'un appel d'offres devant être lancé par Vivea en 2005. Ces orientations peuvent être regroupées autour de trois axes :

- 1. La dynamique et l'implication professionnelle ;**
- 2. L'image et le positionnement de la formation ;**
- 3. Les modalités de mise en œuvre.**

Une dynamique professionnelle locale

Les expériences de formation de responsables ont, comme tout projet, leur propre histoire, avec des hauts et des bas. A l'origine, on trouve selon les cas, la volonté de leaders locaux ou nationaux (ex.: Michel Debatisse pour l'IFOCAP), un changement d'équipe départementale (Calvados) ou régionale (JA Franche-Comté), le déclic lors d'un voyage dans un autre département (Aisne), un audit de fonctionnement (JA Maine-et-loire) ou une réflexion sur le positionnement (Décideurs économiques en Poitou-Charentes).

Le projet de formation devient en soi un projet de développement, une façon de rassembler des organisations, mais plus encore des hommes et des femmes qui veulent relever ensemble des défis locaux, ne pas céder à la sinistrose, et « agir localement ». La formation de responsables devient objectivement un projet interprofessionnel, un lieu de réflexion sur les attentes des

uns et des autres, pour fixer des objectifs communs, rechercher des financements, monter des partenariats, s'engager dans le recrutement et donc la réussite de l'opération...

Avec le recul, même si cela ne figurait pas nécessairement à l'origine du projet, ces expériences apparaissent comme des outils de développement économique et régional. Les régions qui investissent et misent sur les hommes, sur leurs leaders, retirent les dividendes de leur engagement, non seulement à l'échelle locale ou régionale, mais aussi en contribuant à l'émergence de responsables qui dépassent très vite le cadre territorial d'origine. Ainsi tel département ou telle région peut revendiquer d'avoir contribué à former des leaders locaux puis nationaux, et ce, sur plusieurs générations, signe d'un dynamisme local et d'un investissement collectif.

Après coup, cela représente aussi des générations de responsables qui doivent penser à leur propre renouvellement, 10 à 20 ans après le lancement de cette initiative (plus de 40 ans pour l'IFOCAP). Il est donc important de situer ces démarches à la fois dans l'histoire locale, dans le contexte socio-politique du moment, mais aussi l'inscrire dans la durée, pour retirer le bénéfice d'un tel investissement, à la fois en hommes, en temps consacré et en termes financiers.

L'implication des professionnels se retrouve dans le montage en amont de l'opération mais également dans les multiples comités (politique, technique, pédagogique, de suivi...), associés au bon déroulement de l'expérience. Les organisations partenaires sont dans la plupart des cas impliquées dans le recrutement des futurs stagiaires, sur la base de leur propre réseau. De nombreux responsables interviennent directement dans le déroulement même de la formation, sous forme de témoignages, de débats ou de rencontres plus informelles. Même si chaque OPA peut être tentée de récupérer sa mise de fonds en intégrant les stagiaires dans sa propre organisation, l'engagement collectif reste prépondérant. De fait, outre leur contribution financière, les OPA sont elles-mêmes amenées à faire la promotion de la formation. Il n'en reste pas moins qu'il faut veiller en permanence à associer les nouveaux responsables élus à l'intérêt de la démarche, surtout s'ils ne sont pas passés par cette « école de responsables ».

Une formation attractive

Si certaines expériences s'affichent comme destinées aux responsables en place ou aux futurs responsables (« Pour constituer une pépinière de responsables professionnels agricoles ». Vivagri, Aisne), d'autres s'en éloignent volontairement pour ne pas « effrayer » ou « piéger » les futurs candidats. Les intitulés annoncent néanmoins la couleur pour « Devenir acteur du monde agricole et rural » (IFOCAP), assumer la mission de « Décideurs économiques » ou d'« AgriLeader » (et contribuer ainsi à « une ambition pour l'agriculture du Calvados »), ou encore « Agriculteurs de demain : de la réflexion à l'action collective » (JA 49). Plus que l'intitulé, les objectifs affichés, le contenu et les modalités de la formation doivent pouvoir séduire et attirer les agriculteurs désireux de s'engager dans les formes d'organisation collective. La notoriété de la formation doit faire le reste.

L'inventaire non exhaustif des motivations citées (ou des bonnes raisons) de suivre une telle formation mérite d'être pris en compte : l'envie de sortir de chez soi, de partager des expériences, de ne pas rester isolé, le besoin de s'ouvrir à d'autres (cultures, productions, secteurs d'activité, territoires, pays...), d'aller voir ailleurs (notamment à l'étranger, mais pas seulement), la volonté de mieux comprendre les enjeux et les scénarios d'évolution de son métier, sa place dans le contexte socio-politique ou géostratégique, mais aussi tout simplement la place de l'agriculture sur le territoire et dans la société... Enfin, quelques interviewés ont fait état de la possibilité qui leur a été ainsi offerte de s'intégrer dans un milieu dont ils ne sont pas originaires, au sein d'une profession ou d'un territoire dont ils ne connaissent pas ou peu l'histoire.

Dans la majorité des cas, **le recrutement** se fait par des pairs, qui vendent à la fois le contenu, mais tout autant « l'ambiance » du stage. Le recrutement est rarement « collectif » (par 2 ou 3), mais certains le suggèrent pour sortir de l'isolement et renforcer la dynamique locale ou d'organisation. « *C'est plus facile de s'intégrer par la suite, quand on est à plusieurs* », dit l'un des stagiaires.

Si le réseau sur le terrain des OPA est associé à ce recrutement, d'autres pistes peuvent être repérées, d'une part les développeurs locaux qui suivent les actions de développement et la dynamique de groupes locaux, et d'autre part la presse locale (professionnelle ou non). Dans ce cas, il est possible de toucher des publics « intéressés et intéressants », pas nécessairement repérés par ailleurs, ni intégrés dans les structures classiques, qu'elles soient syndicales ou de développement (Cuma, GDA...). C'est le cas notamment de jeunes non issus du milieu, mais aussi de femmes. Ce type de recrutement, plus ouvert par nature, reste néanmoins très minoritaire, mais il enrichit souvent la diversité des groupes en formation.

La communication est souvent limitée et la **visibilité** des stages n'est donc pas nécessairement évidente, sauf à quelques exceptions près, comme celle du Calvados où les promoteurs de l'opération s'obligent à faire connaître les productions des stagiaires sous forme de compte-rendu de journées, de fiches thématiques, de rapports de mission... Certaines de ces productions sont même ici accessibles sur internet !

Du bon usage des bonnes pratiques

Les expériences retenues sont différentes des stages classiques financés par Vivea, notamment par leur durée. La plupart des ces expériences inclut un encadrement pédagogique au-delà de la moyenne (plusieurs cas de co-animations). Les promoteurs reconnaissent la nécessité de cet investissement tout au long de la formation (en amont pour la formation, pendant la formation et au niveau du suivi). Certaines structures comme l'Ifocap vont jusqu'à tester un accompagnement très personnalisé (qui pourrait s'apparenter à un coaching).

Bien sûr, cet investissement a un coût, mais il est réparti (en moyenne des groupes de 15 personnes) et amorti dans le temps, d'une promotion à l'autre. D'où l'importance de constituer des partenariats solides et pérennes (ex. : centres de formation, établissements universitaires...). Cet investissement « qualité » permet aussi de faire intervenir des experts ou des personnalités un peu hors du commun. De nombreux stagiaires ont fait part de leur satisfaction d'avoir pu rencontrer en formation des décideurs, des hommes « de pouvoir », qui leur permettaient de détecter à la fois les lieux de décision et les éventuelles marges disponibles.

L'analyse des expériences montre qu'il faut une durée minimale pour faire une « vraie » formation de responsables (autre que des modules séparés) et ainsi satisfaire aux exigences rappelées par les OPA (cf. plus haut) pour augmenter de façon sensible les compétences des stagiaires. Cette durée est tout aussi indispensable pour assurer la cohésion du groupe et créer une ambiance propice aux échanges.

Plusieurs expériences font état de pratiques qui, sans être extraordinaires, n'en témoignent pas moins de la volonté de sortir des sentiers battus, d'introduire volontairement des ruptures et d'impliquer réellement les stagiaires. A titre d'exemple, on peut citer l'intégration d'un (ou plusieurs) voyage(s) dans le programme, parfois à l'étranger, mais pas nécessairement. Certaines expériences incluent ainsi avec bonheur des visites dans une autre région de France (Vivagri, Aisne) et cela semble une piste intéressante à explorer.

Les pédagogies actives sont souvent utilisées, autour de projets par exemple, mais également l'implication directe de stagiaires dans la « co-animation » de séquences de travail lors des stages, des mises en situation internes au groupe, mais également à l'extérieur, des études de cas,

de filières ou d'entreprises... De manière plus régulière, nombre d'expériences ont tenté de formaliser leur propre démarche pédagogique, avec des objectifs précis, des découpages par séquences, l'alternance d'apports (ou de connaissances) et de méthodes de travail à la fois personnelles et collectives, pour « partir des représentations des stagiaires » et intégrer les apports plus comme mise en perspective, le tout pouvant donner lieu à des évaluations, notamment en termes d'appropriation sous formes de synthèse écrite par exemple) ou de progression.

En matière de contenu, chaque groupe a son originalité, sa propre progression, avec des équilibres différents entre les thèmes, les objectifs et les méthodes. Les réflexions sur l'engagement ; les valeurs l'éthique de la responsabilité ne sont pas systématiques. Parmi les thèmes qu'on pourrait classer « tendances », il faut citer la géopolitique, la grande distribution, les médias et l'opinion publique, le développement local (bien ancré dans certains cas), la prospective, les approches historiques ou philosophiques.

Les partenariats engagés sont d'abord entre OPA. Par contre d'autres acteurs ou institutions sont associées à différents projets, soit dans la conception et la réalisation –c'est le cas des centres de formation, des établissements d'enseignement supérieur ou universitaires-, mais aussi dans le financement (ex. : collectivités, et même grande distribution...). Les dispositifs qualifiants (débouchant sur un diplôme) font l'objet d'évaluations mitigées (cf. Décideurs économiques Poitou-Charentes).

Plusieurs expériences confirment, s'il en était besoin, que « la formation appelle la formation ». Ainsi les dispositifs inter-OPA (Aisne, Calvados...) viennent en complément -et non en concurrence- de formations plus spécifiques, notamment à l'initiative des syndicats.

Les expériences analysées sont réalisées à divers échelons territoriaux. D'aucuns craignent également des concurrences entre ces échelons, alors que l'offre est globalement faible par rapport à la demande potentielle, qui ne demande qu'à être répartie en fonction des niveaux de responsabilité et surtout des besoins.

Reste néanmoins à régler le problème du financement global des formations et à articuler ces dispositifs entre eux.

Des expériences originales

Chaque expérience analysée présente de multiples originalités. La confrontation par le biais de cette étude permet de dégager des pistes de travail intéressantes, pour impulser localement de nouvelles dynamiques et pour mieux positionner la formation de responsables en tant que telle dans la dynamique professionnelle, face aux problèmes de renouvellement de ses responsables et d'engagement des jeunes agriculteurs, mais pas seulement eux, dans la prise de responsabilités.

Ces problèmes vont s'accroître dans les années qui viennent en raison de disponibilités moindres des jeunes générations, plus formées, et soucieuses de maintenir un équilibre entre le travail, l'engagement professionnel (notamment dans les équipes terrain et les structures à vocation générale) et la vie de famille. La recherche de nouveaux dispositifs prenant mieux en compte le financement et le remplacement des agriculteurs qui accepteront d'investir pour l'intérêt général n'en est que plus nécessaire.

Réalisation de l'étude : Rémi Mer, consultant. Décembre 2004 remi.mer@wanadoo.fr

Le Conseil d'administration de VIVEA a décidé, le 17 décembre 2004 d'affecter une enveloppe au **soutien d'actions expérimentales** dans le cadre d'un appel à propositions construit à partir notamment des constats de cette étude.

A travers cet appel à proposition, VIVEA souhaite contribuer à une **évolution de l'offre de formation à la prise de responsabilité**.

Parmi la multiplicité des enjeux de la formation à la responsabilité, VIVEA a choisi de répondre à 2 enjeux prioritaires :

- **Favoriser le renouvellement et le maintien de responsables du secteur agricole**, en donnant envie à des agriculteurs de s'engager dans des responsabilités au sein du secteur agricole ou en leur permettant de poursuivre dans de bonnes conditions leur engagement avec un axe privilégié sur la compatibilité de l'engagement collectif avec la vie personnelle et professionnelle.

- **Permettre aux responsables d'être des acteurs stratégiques et reconnus au delà du monde agricole** dans un environnement plus large.