

VIVÉA DÉLÉGATION SUD

ANALYSE DU DISPOSITIF DE FORMATION « RELATIONS HUMAINES » CONDUIT PAR VIVEA EN MIDI-PYRÉNÉES ET EN AQUITAINE



13 novembre 2009

DEMANDEUR

VIVÉA
DÉLÉGATION SUD
Immeuble Innopolis B
BP 61434
31314 LABÈGE CÉDEX

Jean-Jacques LOUSSOUARN, Directeur général

Béatrice DINGLI, Déléguée VIVEA Sud
Pascal MASSOU, conseiller VIVEA Aquitaine
Jean-Claude ISSALY, conseiller VIVEA Midi-Pyrénées
Guy VERNEREY, coordinateur ingénierie réseau

Tél. : 05 61 00 31 90
Email : contactsud@vivea.fr

SOMMAIRE

I RAPPEL DU CADRE DE L'ÉTUDE	1
1- Rappel du contexte	1
1-1- Le contexte de l'étude	1
1-2- Enjeux et finalités de l'étude	1
2- Les objectifs de l'analyse - Évaluation	2
3- La méthode	3
4- Le lexique	4
II CONSTATS ET ANALYSE	6
1- Dispositif expérimental d'une mobilisation réussie	6
1-1- Le dispositif expérimental : présentation des actions de formation agréées par VIVÉA	6
1-2- Une mobilisation réussie des agriculteurs par les organismes de formation	10
1-3- La constitution des partenariats	14
1-4- La mobilisation et la constitution de partenariat : deux conditions nécessaires à combiner pour réaliser avec succès l'action de formation	16
2- Des formations innovantes et différentes des formations RH et organisation du travail dans d'autres secteurs d'activité	18
2-1- Des méthodes et des moyens pédagogiques spécifiques	18
2-2- Des outils individualisés et des applications concrètes	24
2-3- Des évaluations régulières pour adapter le contenu aux attentes des stagiaires	27
3- Des effets visibles, induits par la formation qui restent à confirmer	30
3-1- Des acquisitions de savoir, de savoir-faire et de savoir être encourageants	30
3-2- Confortées par de nombreuses mises en pratique	33
III NOS RECOMMANDATIONS POUR LE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF	36
1- Adapter l'offre de formation aux attentes des stagiaires	36
1-1- Avoir une très bonne connaissance de la problématique de l'exploitation agricole	36
1-2- Renforcer le partenariat	37

1-3- Poursuivre le financement VIVÉA-ADEC	37
1-4- Les moyens à mettre en œuvre pour mieux mobiliser	38
2- Impliquer davantage les organismes de formation sur ces thématiques	43
2-1- Positionnement des organismes de formation sur cette offre de formation	43
2-2- Les organismes de formation qui n'ont pas répondu au premier appel à projet	44
2-3- Ceux qui ont répondu, mais qui n'ont pas réussi à déployer la formation	44
2-4- Ceux qui ont mené des actions de formation mais qui ne souhaitent pas proposer à nouveau cette formation sur la période 2009 – 2010	45
3- Sensibiliser les acteurs agricoles	45
3-1- Préambule	45
3-2- La mobilisation des élus	46
3-3- La position de VIVÉA en tant que médiateur et conseil des organismes de formation	47
3-4- Les actions des conseillers VIVÉA	47
3-5- Communiquer auprès du milieu agricole	48
IV CONCLUSION GÉNÉRALE	52
ANNEXES	53
Annexe 1 : Étude des programmes et des modules de formation	54
Annexe 2 : Interviews des organismes de formation et animation de réunions collectives	55
Annexe 3 : Interviews des stagiaires	56
Annexe 4 : Liste des travaux menés conjointement entre VIVÉA et SOCODIT	57
Annexe 5 : Les raisons favorables ou défavorables à une reconstruction des formations En 2009 – 2010	58
Annexe 6 : Les partenariats et intervenants associés	59

I RAPPEL DU CADRE DE L'ÉTUDE

1- RAPPEL DU CONTEXTE

1-1- LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail constituent, dans les comités régionaux VIVEA d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées, un axe prioritaire en matière de développement de la formation.

En effet, compte tenu de l'évolution des structures agricoles (agrandissement, embauche de salarié saisonnier, à temps partagé, à temps plein), la professionnalisation de la fonction d'employeur des exploitants agricoles est vitale. La question de l'organisation du travail se pose de manière d'autant plus importante que les exploitants aspirent à une certaine qualité de vie.

Ces priorités ont été clairement définies dans le cadre de deux Plans de Développement de la Formation dans les Territoires. Aussi, en décembre 2007, les comités régionaux d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées ont lancé chacun un appel à proposition auprès d'organismes de formation concernant la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail.

- En Aquitaine : 21 actions de formation ont été agréées par le Comité du mois de mars 2008,
- En Midi-Pyrénées : 10 actions ont été agréées par les Comités de juin et de septembre 2008.

Ces actions se sont terminées avant le 31 mars 2009.

1-2- ENJEUX ET FINALITÉS DE L'ÉTUDE

L'investissement des différents acteurs impliqués dans ce dispositif ADEC – Appel à proposition est important que ce soit du point de vue financier comme du point de vue de l'ingénierie de dispositif.

VIVEA se doit de rendre compte des résultats de cet appel à proposition auprès des DRTEFP et des élus VIVEA qui sont co-financeurs et acheteurs des actions de formation.

Par ailleurs, la démarche expérimentale engagée a créé une dynamique et un engagement important des organismes de formation et il paraît essentiel à VIVEA de favoriser la poursuite de cette dynamique.

La finalité pour VIVEA à travers cette analyse-évaluation du dispositif et des actions de formation qui en découlent est donc :

- d'une part de voir les **effets qu'il a produits sur l'offre de formation** et sur les **bénéficiaires**,
- d'autre part de **favoriser la reproduction** et la **démultiplication des actions de formation**.

Les enjeux de l'analyse de ce dispositif peuvent être formalisés ainsi :

- **évaluer ce que les appels à proposition ont produit de spécifique** sur l'offre de formation et pour les bénéficiaires des actions de formation,
- **capitaliser les résultats de cette expérimentation avec les organismes de formation** pour qu'ils poursuivent leur investissement sur ces actions de formation dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines.
- **valoriser les résultats** de ce dispositif auprès des **financeurs, des élus VIVEA** et des **organismes de formation** impliqués et potentiels.

2- LES OBJECTIFS DE L'ANALYSE - ÉVALUATION

Les objectifs de notre proposition d'intervention sont les suivants :

- **évaluer la valeur ajoutée apportée par ce dispositif de formation** et notamment :
 - . par rapport à d'autres programmes de formation en Ressources Humaines,
 - . en terme de professionnalisation de la fonction Ressources Humaines,
 - . en terme d'amélioration de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences,
 - . en terme de qualité de vie et de sécurité pour le chef d'entreprise,
 - . sur les modalités de mises en œuvre des actions de formation.

- évaluer les conditions de réussite de ces actions de formation et notamment :

- . les moyens mis en place,
- . la constitution de partenariats,
- . les motifs d'annulation pour éviter les mêmes erreurs dans des formations futures.

- évaluer les moyens pour maintenir la dynamique et l'engagement des organismes de formation

- . repérer des conditions de pérennité,
- . identifier des partenariats nécessaires,
- . déterminer un dispositif permettant la continuité du déploiement de ces formations.

3- LA MÉTHODE

Il s'agit d'une analyse qui vise l'évaluation du dispositif expérimental et la proposition de pistes pour le déployer les années suivantes. La méthode adoptée tient compte de ces objectifs en privilégiant une dynamique collective et participative.

Les informations ont été collectées :

- . à travers l'étude des programmes et des modules de formation et de la comparaison de ceux-ci avec les programmes et les modules de formation aux ressources humaines dans d'autres secteurs d'activité (voir annexe 1),
- . à travers l'interview de chaque organisme de formation ayant été retenu dans l'appel à projet. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec tous les organismes de formation qui ont réalisé ou non l'action de formation validée par les comités VIVEA (23 organismes de formation ont été interrogés, voir annexe 2),
- . à travers l'entretien de stagiaires ayant participé à des actions de formation (30 stagiaires ont été interviewés : voir annexe 3),
- . à travers une analyse quantitative et qualitative des fiches d'évaluation remplies par chaque stagiaire,
- . à travers la participation à des journées de clôture de la formation.

La dynamique collective et participative a été impulsée conjointement par VIVEA et SOCODIT, elle a été renforcée grâce à l'animation de 2 réunions avec les organismes de formation (voir annexe 2).

Enfin, une part importante a été consacrée à la co-construction de l'évaluation avec l'équipe VIVEA (voir annexe 4).

4- LE LEXIQUE :

Ces quelques définitions visent à préciser le sens donné à certains mots utilisés dans le cadre de notre rapport.

La thématique :

Elle résume l'objet du dispositif, à savoir les formations aux ressources humaines et à l'organisation du travail.

Le dispositif :

Il s'agit d'un ensemble d'actions de formation en lien avec la thématique.

ADEC : Action de Développement des Emplois et des Compétences

ADEFA : Association Départementale de l'Emploi et la Formation des Agriculteurs

CER : Réseau associatif de conseil et d'expertise comptable : Centre d'Economie Rurale

MSA : Mutualité Sociale Agricole

OF : Organismes de formation

OT : Organisation du travail

Parcours individualisé

Un parcours individualisé est un parcours personnalisé donc adapté à l'apprenant prenant en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme...
Un parcours individualisé peut être un parcours modulaire, un parcours incluant un atelier permanent, incluant des séquences individuelles, incluant des formations à distance. Un parcours individualisé peut aussi combiner plusieurs des modalités pédagogiques citées précédemment.

Séquences individuelles

Face à face entre un stagiaire et généralement un formateur.

Formation-actions :

L'objet d'une formation-action est la résolution d'un problème ou l'élaboration d'un projet par le stagiaire pendant la formation. L'intérêt de ce type de formation réside dans l'acquisition de compétences en produisant des actions concrètes.

II CONSTATS ET ANALYSE

1- DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL D'UNE MOBILISATION RÉUSSIE

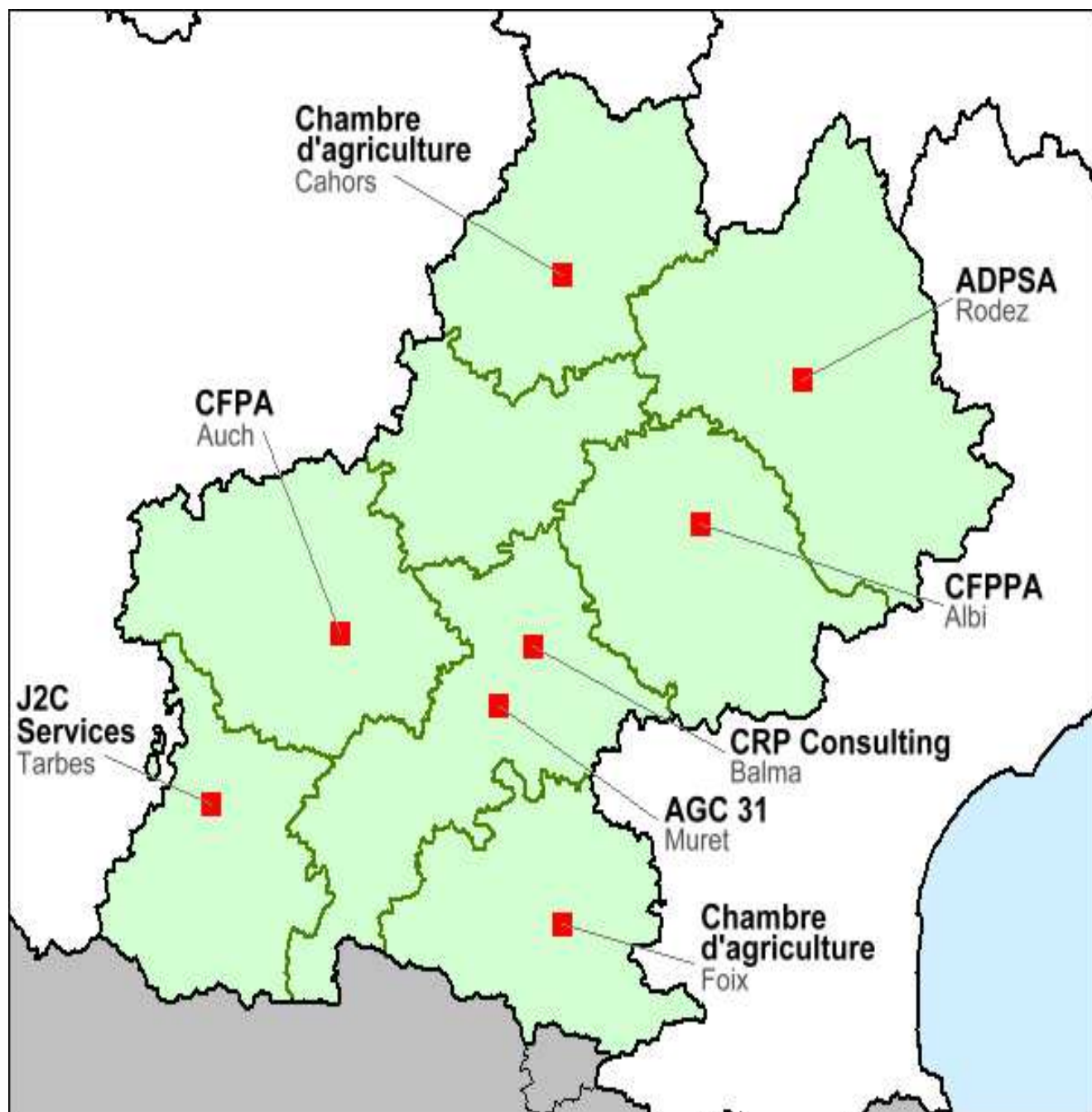
1-1- LE DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL : PRÉSENTATION DES ACTIONS DE FORMATION AGRÉÉES PAR VIVÉA

a) En Midi-Pyrénées

Organismes	Numéro LGF	Titre de l'action de formation
J2C Services	R073/2008/70	PR : Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
CDA 46	R073/2008/72	PR : Se regrouper pour faciliter l'installation des jeunes
	R073/2008/76	PR : Se regrouper pour améliorer ses conditions de travail
CDA 09	R073/2008/73	Optimiser le travail de mon salarié
	R073/2008/74	PR : Optimiser les relations humaines - mieux travailler ensemble
ADPSA 12	R073/2008/77	PR : Manager une équipe pour le développement de l'entreprise
CFPPA 81	R073/2008/78	Gestion des ressources humaines
CFPA 32	R073/2008/82	PR : Optimiser les ressources humaines
	R073/2008/83	Organisation du travail en élevage
AGC 31	R073/2008/89	PR : Optimiser les ressources humaines, l'organisation du travail

(En grisé, les actions non réalisées.)

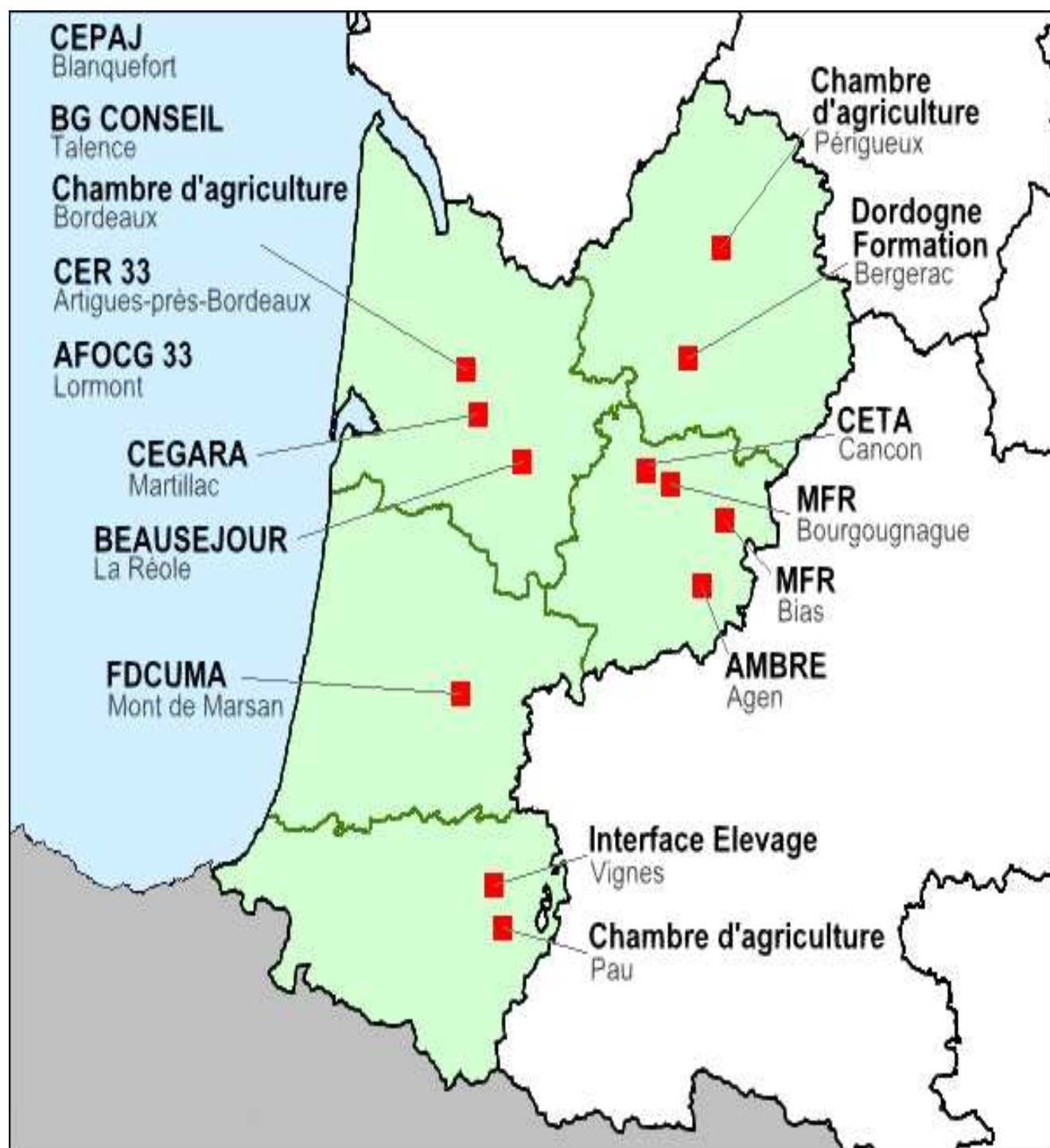
La localisation en Midi Pyrénées :



b) En Aquitaine

Organismes	Numéro LGF	Titre de l'action de formation
Chambre d'agriculture 64	R072/2008/73	Un plan d'action pour organiser son travail seul ou à plusieurs
	R072/2008/74	Recruter et gérer du personnel
MFR de BOURGOUNGAGUE	R072/2008/76	Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
DORDOGNE FORMATION	R072/2008/72	Gestion des ressources humaines
	R072/2008/71	Organisation du travail
BG Conseil	R072/2008/68	Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
Chambre d'agriculture 33	R072/2008/67	PR : Optimiser les ressources humaines en viticulture
CER 33	R072/2008/63	Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
CEPAJ	R072/2008/62	Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
AFOCG 33	R072/2008/60	PR : Travailler à plusieurs et s'entendre
	R072/2008/59	Organiser le travail et gérer son temps
CER France 47 AMBRE	R072/2008/57	PR : Optimiser les ressources humaines et l'organisation du travail
CRP	R072/2008/55	Manager son équipe au quotidien
Chambre d'agriculture 24	R072/2008/53	Optimiser les RH et l'organisation du travail en Dordogne
INTERFACE ELEVAGE	R072/2008/52	PR : Savoir déléguer/anticiper les conflits sur vos exploitations
	R072/2008/51	PR : Savoir déléguer/anticiper les conflits sur vos exploitations
CEGARA	R072/2008/50	Devenir un dirigeant acteur de son développement
FDCUMA (40)	R072/2008/48	Organisation du travail et gestion des ressources humaines
GR CETA	R072/2008/47	PR : Améliorer sa relation au temps pour mieux s'organiser
BEAUSEJOUR	R072/2008/46	Gérer ses ressources humaines
	R072/2008/45	Organiser pour être plus efficace

(En grisé, les actions non réalisées.)

La localisation en Aquitaine

1-2- UNE MOBILISATION RÉUSSIE DES AGRICULTEURS PAR LES ORGANISMES DE FORMATION

Le nombre de participants représente 63% du nombre d'inscrits aux formations agréées.

	Nb d'actions de formations agréées	Nb d'inscrits formations agréées	Nb d'actions réalisées	Nb d'inscrits formations réalisées	Nb de participants	Taux de participation(%)
Midi-Pyrénées	10	95	8	78	65	83%
Aquitaine	21	257	11	144	127	88%
Total	31	352	19	222	192	86%

Le taux de participation de 86 % (Nbre de participants/ Nbre d'inscrits aux formations réalisés) est très élevé.

Ces taux sont encourageants, mais le nombre de participants reste cependant très faible au regard de bénéficiaires potentiels. Il montre l'importance du travail de mobilisation à effectuer par l'organisme de formation pour développer ce type d'actions.

La mobilisation par les organismes de formation des agriculteurs varie en fonction de la constitution, de l'homogénéité des groupes et des différents moyens mis en place. Cette mobilisation a été essentiellement départementale.

a) Les différents cas rencontrés de mobilisation

- Le groupe de participants a du être constitué. Cela représente la majorité des cas. Dans ce cas, les organismes de formation ont dû déployer des moyens de mobilisation sur la thématique envisagée.

- Le groupe était constitué de stagiaires dont le métier est identique : éleveurs, vignerons... Les moyens de mobilisation ont touché massivement la filière considérée.

- Suite à une précédente formation, à la réalisation d'un diagnostic, le groupe était déjà formé et la demande existait. Les organismes de formation ont mis en œuvre une réponse adaptée aux attentes du groupe sans avoir à mettre en place des moyens importants de mobilisation.

b) Des moyens variés pour mobiliser

- Les principaux acteurs :

. **les ressources internes** : les conseillers, les comptables, les responsables de paye des CER, les conseillers des chambres d'agriculture, les collègues, les syndicats professionnels...

. **Les ressources externes** : des groupements d'employeurs, les FDCUMA, le service de remplacement, l'Adefa, des associations locales (ASAVPA, ATAG, GDAF), des syndicats professionnels (viticole, élevage...)

- Les moyens pris :

. **des moyens de communication** : articles de presse, plaquettes, mailings, courriers, affiches, catalogues de formation...

. **des études, des enquêtes, des diagnostics post-formation** (AUDITS GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

. **des relances téléphoniques** par les intervenants en charge de la formation.

. **des visites des agriculteurs sur leur exploitation.**

c) Des clés pour une mobilisation réussie :

Les relais « terrain » ou proches des agriculteurs, les visites sur les exploitations ont été des moyens efficaces pour la mobilisation des stagiaires.

- Privilégier une démarche terrain

La mobilisation s'est révélée efficace :

. quand des visites **sur l'exploitation** ont été organisées et réalisées par les organismes de formation.

. quand les organismes de formation ont utilisé des **relais terrain** comme les conseillers agricoles, les conseillers comptables proches des agriculteurs et de leurs problématiques.

. quand il y a eu des **entretiens préalables** à la formation pour analyser et valider les besoins et les attentes des stagiaires.

- Utiliser des outils de communication adéquats et variés

Selon les organismes de formation, les outils de communication doivent donner envie à l'agriculteur de venir en formation. Il est donc important de bien choisir les mots et le vocabulaire à utiliser, pour que les agriculteurs s'approprient le programme de la formation.

Exemples :

. les termes Ressources Humaines et Management ne sont pas des notions courantes, Certains organismes ont intitulé leur formation de manière à être plus proche du besoin des exploitants : « *être employeur au quotidien : comment ?* »

. des organismes de formation ont utilisé la première personne du singulier « *Je* » pour personnaliser la formation et permettre une appropriation du programme de formation par l'agriculteur.

De plus, il convient de varier les moyens de communication (prospectus, catalogue, réunion d'information...) en privilégiant le contact direct avec les futurs stagiaires.

Enfin, il est nécessaire d'informer et de « former » les relais terrain afin qu'ils s'approprient les thématiques, les outils et les formations proposées par les organismes de formation.

- Investir du temps et de l'énergie pour gérer la formation comme un projet et pour la vendre :

La plupart des organismes de formation soulignent que la mobilisation est un travail de longue haleine, un investissement en termes d'énergie et de temps : « *nous avons consacré énormément de temps à la mobilisation. Nous n'avons pas l'habitude de rencontrer les agriculteurs* » ; « *notre métier a été modifié. Nous avons vendu et organisé la formation avec des partenaires différents* ».

Il est à noter que le rôle de l'organisme de formation peut se trouver modifié, passant d'un rôle administratif à un rôle de commercialisation et de gestion de projet. Certains stages ont été abordés comme un véritable projet collectif.

Certains organismes assimilent ce projet « *à une expérience à vivre dans sa vie professionnelle* » ou « *à une implication de soi et de ses collaborateurs* ».

Nous constatons que les temps de mobilisation prévus par les organismes de formation ont été souvent minimisés.

- Analyser les besoins et attentes par un entretien préalable

Les organismes de formation ont en majorité proposé des entretiens préalables pour identifier précisément les attentes des agriculteurs (14 sur 19 formations réalisées).

Ces entretiens préalables ont pris des formes diverses :

- . questionnaires,
- . rencontre avec le formateur,
- . rencontre avec le conseiller technique.

L'intérêt de cet outil est de définir plus précisément les objectifs de la formation, d'adapter le contenu de la formation aux objectifs des stagiaires, et d'établir ou de proposer un plan d'actions individuel.

Notons que l'entretien préalable peut faire partie intégrante de la mobilisation. Toutefois, l'efficacité de cet entretien réside en grande partie dans la capacité à le mener. Celui qui le réalise doit également connaître le programme ou la thématique de l'action de formation.

C'est souvent le premier contact de l'animateur avec le stagiaire. Il permet d'**établir une relation de confiance**, d'**analyser les besoins in situ** et d'**identifier les problématiques** de l'agriculteur en partant du terrain. Cette étape est importante pour le résultat de l'action de formation.

Dans les formations ressources humaines et organisation du travail dans les autres secteurs d'activité, l'animateur procède, lors de la séquence de présentation des stagiaires, à une énumération ou une vérification des attentes et/ou des objectifs. L'entretien préalable est quasi inexistant sauf s'il s'agit de formation en intra entreprise.

Nous relevons plusieurs critères de réussite de cette étape :

- . les entretiens ont été réalisés par l'animateur de la formation. Ainsi, il interroge directement le futur participant à la formation et il peut identifier son réel besoin,
- . les entretiens se sont déroulés sur l'exploitation. Les stagiaires ont souligné l'efficacité d'une telle étape in situ,
- . les entretiens ont permis de bâtir un plan d'actions rendant la formation très pragmatique.

- Répondre aux principales attentes des agriculteurs

Nous constatons que les agriculteurs recherchent en premier lieu « *le partage avec autrui, les échanges* » ainsi que « *des méthodes de travail* ».

Les stagiaires interrogés et l'analyse des fiches d'évaluation nous ont permis d'identifier trois attentes à prendre en compte :

- . du concret,
- . de l'individuel,
- . des échanges avec les autres stagiaires.

Concernant les attentes liées au concret et à un retour individuel, les stagiaires veulent acquérir des « méthodes de travail » **simples et concrètes** :

- . pour mieux organiser leur travail et « *se libérer du temps* » et pour leur permettre de travailler de manière plus organisée « *suivre notre activité avec des tableaux de bord, ce serait super* »,
- . pour se perfectionner dans un domaine précis « *booster mes salariés* », « *comment embaucher une personne* »,
- . pour rechercher des éléments concrets et applicables sur l'exploitation, ils veulent des outils mis à disposition en formation.

Le stagiaire est donc très sensible à un retour immédiat du temps passé en formation.

Concernant les attentes d'échanges, les stagiaires veulent **partager leur vécu et leur expérience**. Cela leur permet de prendre du recul sur leur mode de fonctionnement et de s'apercevoir que les autres participants ont des problématiques similaires : « *quand on est sur notre exploitation, on a l'impression que nous sommes les seuls à avoir des difficultés et en formation on se rend compte que non* », « *nous n'avons aucun élément de comparaison, on n'a pas de point de référence, alors discuter avec les autres et partager ce que l'on vit au quotidien c'est 50 % de la formation réussie* ».

D'autres attentes plus précises ont été relevées. Elles entrent dans le champ d'une recherche de solutions rapides à mettre en œuvre : changement à venir, relation conflictuelle avec son associé ou avec un salarié, fidélisation des salariés...

Vous retrouverez les attentes des stagiaires interrogés par téléphone (voir annexe 3).

1-3- LA CONSTITUTION DES PARTENARIATS

a) Les moyens mis en oeuvre

Ces partenariats varient en fonction des territoires, des métiers, de la connaissance du terrain.

Les moyens mis en place ont été :

- . **l'organisation de réunions collectives en amont** avec les partenaires pour qu'il y ait la meilleure interaction possible, pour apprendre à se connaître, pour impliquer les

partenaires dans la formation, pour construire ensemble, pour les valoriser et pour échanger,

. **l'organisation d'une réunion individuelle** avec chaque partenaire pour définir le programme de formation.

b) Les principaux partenaires et leur rôle

- **Mobiliser** les agriculteurs par « *des relais terrain* » :

- . les conseillers des chambres d'agriculture,
- . les conseillers des CER, les assistantes de paye, les juristes, les experts comptables, les responsables d'agence décentralisées...,
- . les cabinets comptables,
- . les services de remplacement agricole,
- . les groupements d'employeurs,
- . l'ADEFA...

- **Apporter des compétences particulières** :

- . juriste,
- . conseiller de la MSA,
- . intervenants extérieurs spécialisés en management, ressources humaines, communication...

Certains intervenants ont donné de la crédibilité à la formation « *nous avons mis en avant l'intervention d'un expert pour rendre la formation plus attractive* ».

- **Financer** les formations : VIVEA et ADEC.

c) La constitution de partenariat condition nécessaire au démarrage et à la réalisation de l'action de formation...

Tous les organismes de formation ayant réalisé une action de formation sont des organismes qui ont su créer des liens ou mobiliser des partenaires.

Notons que tous les organismes de formation ont fait appel à au moins un intervenant extérieur.

En effet, certains organismes n'ont pas les compétences en interne sur ces thématiques, ou certains organismes n'ont pas les moyens de mobiliser, seuls les agriculteurs.

Pour plus de détails, voir l'annexe 6 présentant les partenariats développés par chaque organisme de formation.

1-4- LA MOBILISATION ET LA CONSTITUTION DE PARTENARIAT : DEUX CONDITIONS NÉCESSAIRES À COMBINER POUR RÉALISER AVEC SUCCÈS L'ACTION DE FORMATION

Après avoir interrogé les organismes de formation n'ayant pu réaliser l'action de formation, nous avons relevé deux causes d'annulation :

- . d'une part, les moyens mis en œuvre n'ont pas permis de rassembler suffisamment de stagiaires. Le manque ou l'insuffisance d'inscriptions est la principale raison d'annulation des formations. Soulignons que l'envoi d'un seul mailing, l'absence ou l'insuffisance de relais terrain conduisent à la non réalisation de l'action de formation, faute de stagiaires « *l'agriculteur, on ne le touche pas avec une campagne d'e-mailing* ».

- . d'autre part, aucun partenariat n'a été mis en place par ces organismes de formation ; ce qui a rendu la démarche de mobilisation impossible. Certains organismes de formation ont travaillé en vase clos, ne développant pas de politique partenariale avec des intervenants du milieu agricole.

Notre analyse montre que la mobilisation et la constitution d'un partenariat sont des leviers nécessaires pour réaliser l'action de formation. Notons aussi que les organismes de formation peuvent s'enfermer ou se laisser enfermer dans des représentations limitantes concernant :

- . la maturité du chef d'entreprise ou de l'agriculteur,
- . le manque d'intérêt des agriculteurs pour la thématique ressources humaines et organisation du travail,
- . le manque de compétences des partenaires pour engager l'action de formation,
- . les freins multiples pour réaliser la formation : durée, coût, taille des exploitations...

Les principales représentations limitantes et les difficultés rencontrées par les organismes de formation :

- **difficultés à trouver des partenaires sur le terrain, disponibles et intéressés, pour mettre en place ces formations** : « les partenaires contactés étaient soit déjà mobilisés sur cet appel d'offre avec un autre organisme de formation soit ils n'ont pas voulu pensant que ce type de formation n'intéresserait pas suffisamment de personnes »,

- **frein culturel des exploitants agricoles à aborder ces thèmes** : « aujourd'hui, les exploitants se trouvent dans une situation analogue à celle des entreprises industrielles d'il y a 20 ans où les notions de ressources humaines et de gestion des compétences étaient perçues comme très secondaires dans la gestion de l'entreprise », « le management et l'organisation ne paraissent pas faire partie de leurs priorités en terme de formation. Ils sont plus sensibles à l'apport de formations techniques ou commerciales », « la gestion de l'humain ne leur paraît pas assez concret comme thème de formation et c'est difficile de dire à quelqu'un de suivre une formation pour modifier sa façon de travailler », « la force de l'habitude est le plus souvent la plus forte, ils sont très durs à faire bouger face à ce type de formation »,

- **durée de la formation trop longue** : « quatre jours de formation sur des journées pleines ça peut paraître trop long pour certains exploitants agricoles, les gens ont peur de s'engager », « ils se disent intéressés mais le quotidien et ses contraintes l'emportent le plus souvent sur les formations, surtout en période de crise », « quatre jours de formation c'est trop long pour ce genre de thématique dont ils ne perçoivent pas forcément l'intérêt et la finalité concrète »,

- **taille des exploitations trop réduite en termes d'effectifs** : « sur notre territoire, il n'y a que des petites structures avec des effectifs très réduits et la moyenne d'âge des exploitants est très élevée. Alors quand on leur parle de ressources humaines et d'organisation du travail ça les fait sourire... »,

- **caractère introspectif de ces thèmes de formation / difficulté personnelle des exploitants agricoles à aborder ces thèmes** : « on les sent souvent blasés et peu d'entre eux sont réellement entreprenants et prêts à se remettre en question pour évoluer », « on les sentait se fermer à l'énoncé du programme », « ces formations peuvent faire peur car elles nécessitent de se remettre en question », « l'analyse de sa propre organisation du travail peut aboutir à des solutions dérangeantes, qui ne font pas plaisir ou que l'on n'est pas prêt à accepter », « exprimer ses faiblesses en groupe n'a rien d'évident », « ils ne sont pas mûrs pour faire un travail de retour sur soi »,

- **période de sensibilisation inopportune** : « au-delà du mois de mars les viticulteurs ne sont pas réceptifs aux offres de formation car ils ont d'autres priorités », « en fin d'année, entre les vendanges tardives et la pression commerciale due à la crise il n'a pas été possible de les mobiliser »,

- **contexte économique difficile** : « la morosité du marché fait que les exploitants ont d'autres priorités que de se former, notamment sur ces thèmes dont ils perçoivent mal l'intérêt »,

- **multiplication de l'offre sur un même territoire** : « on s'est aperçu que d'autres centres de formation proposaient des thèmes similaires sur la même période, ça a certainement contribué à diluer les groupes »,

- **des objectifs de formation à moyen voire long terme** : « les agriculteurs ont des attentes très concrètes, avec une recherche de solutions quasi-immédiates et des mises en pratique directes sur l'exploitation. Or les formations en gestion des ressources humaines et organisation du travail nécessitent un certain temps pour en percevoir les effets »,

Ces représentations limitantes et ces difficultés ne sont pas propres à cette thématique, elles peuvent se retrouver sur toutes les autres formations proposées par les organismes de formation.

Les organismes de formation par l'intermédiaire de leurs responsables pédagogiques et leurs relais terrain, convaincus et maîtrisant la thématique, ont réussi à engager l'action de formation.

Nous avons analysé que ces deux conditions étaient nécessaires. Mais, pour être complètement efficace et satisfaisante, la formation doit utiliser une pédagogie adaptée et spécifique au monde agricole.

2- DES FORMATIONS INNOVANTES ET DIFFÉRENTES DES FORMATIONS RH ET ORGANISATION DU TRAVAIL DANS D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ

2-1- DES MÉTHODES ET DES MOYENS PÉDAGOGIQUES SPÉCIFIQUES

Après analyse des programmes de formation et des modules de formation, nous pouvons faire le constat que les organismes de formation retenus par VIVEA ont utilisé, en fonction des objectifs du stage, des méthodes pédagogiques variées : affirmatives, actives, interrogatives...

Les méthodes pédagogiques affirmatives :

Elles regroupent les techniques pédagogiques telles que l'exposé, le tutorat, les exercices et les travaux pratiques...

Les méthodes pédagogiques interrogatives :

Dans ce cas, le stagiaire est mis en situation de recherche de réponse telle que dans une situation de coaching.

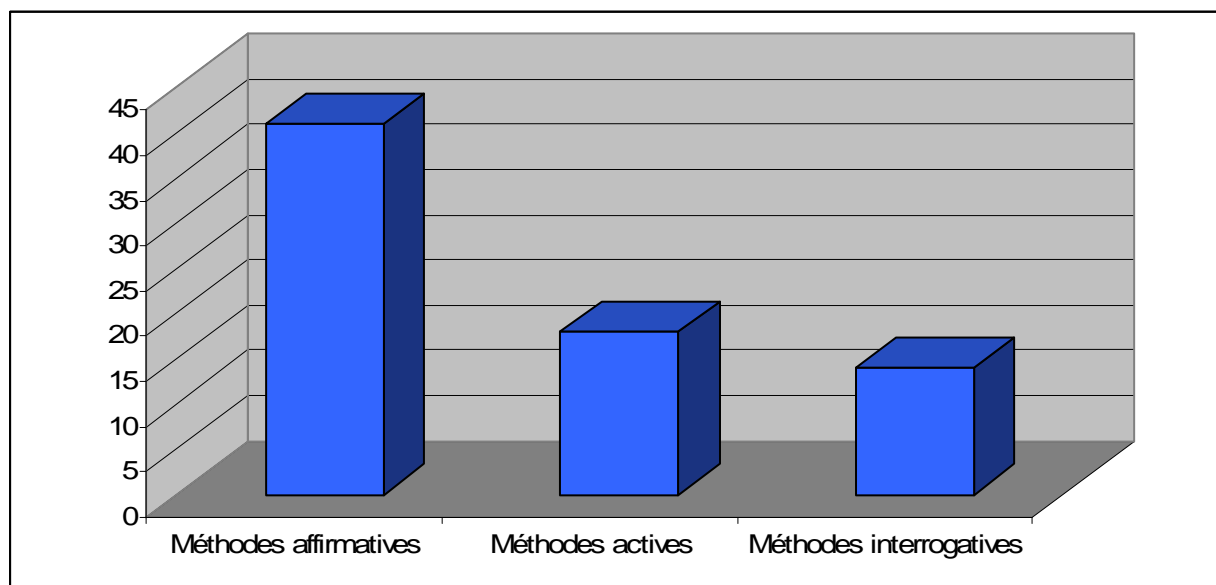
Les méthodes pédagogiques actives :

Elles consistent à développer le savoir-faire et le savoir être du stagiaire en vue d'un apprentissage complet. Les techniques pédagogiques utilisées sont les études de cas, les jeux de simulation, les jeux de rôle...

Certains organismes de formation ont combiné plusieurs méthodes pédagogiques pour rendre le contenu de la formation concret, applicable rapidement par le stagiaire.

Il semble toutefois que les méthodes affirmatives et actives ont été les plus utilisées (cf. ci-dessous le graphique représentant les méthodes et moyens pédagogiques utilisés par les organismes de formation dans le cadre de l'appel à projet VIVEA). L'intérêt de ces méthodes consiste à mettre le stagiaire en situation d'appropriation et d'expérimentation des savoirs, d'aptitudes... durant la formation.

Les principaux moyens pédagogiques utilisés par les organismes de formation



Les méthodes utilisées ici sont identiques aux méthodes utilisées dans d'autres formations ressources humaines et organisation du travail sur le marché de la formation, dans d'autres secteurs tels que le BTP, l'industrie.

Les innovations et les spécificités des formations du dispositif portent sur l'individualisation des parcours de formation, la co-animation et la dynamique de groupe.

a) Les parcours individualisés

Dans le cadre de l'appel à projet VIVEA, les organismes de formation ont proposé une démarche pédagogique différenciée qui consiste à **proposer à chaque stagiaire une progression adaptée et individuelle en vue de l'atteinte de ses objectifs.**

Nous constatons que 14 organismes de formation sur 19 ont proposé des parcours individualisés.

L'individualisation des parcours de formation s'est faite principalement sous deux formes :

- . un choix dans les modules de formation, appelé la modularité des parcours (elle a été proposée par 6 organismes de formation),

- . des séquences individualisées, face à face entre le stagiaire et le formateur.

Il est important de noter que l'individualisation du parcours se fait **avec le stagiaire.**

Plusieurs raisons l'expliquent :

- le stagiaire peut choisir les modules qui seront les plus adaptés à ses problématiques, à condition de respecter le nombre de modules minimum à suivre.

- il peut sélectionner également les modules en fonction de son niveau de compétence (débutant, confirmé...),

- le stagiaire peut établir un parcours individualisé en fonction de son activité professionnelle. En effet, certains stagiaires ne peuvent pas assister à la totalité de la formation en raison de contraintes professionnelles,

- le stagiaire a opté pour des séquences individualisées pour approfondir et mettre en application les connaissances et les savoir-faire des modules collectifs en les adaptant à son environnement professionnel.

Les séquences individuelles peuvent se situer :

- . **en amont de la formation** (diagnostic, repérage de la problématique, réalisation d'un plan d'action...),

- . **pendant la formation** (mise en situation, accompagnement sur l'exploitation),

- . **et à l'issue de la formation** (acquisition complémentaire de compétences, suivi de la réalisation du plan d'action...) dont le but est de faciliter l'atteinte des objectifs du stage et/ou la poursuite d'acquisition savoirs, savoir faire, savoir être.

Selon les stagiaires, les atouts des séquences individualisées :

. « *on se confie plus facilement sur les problèmes rencontrés dans sa structure. En groupe, on se limite, on ne révèle pas son fonctionnement à un concurrent* »,

. « *c'est un travail en tête à tête, et le formateur me donne des conseils individualisés* »,

. « *la formation c'est ça : aboutir à un plan d'actions, j'avais besoin de me mettre en mouvement* ».

Elles s'inscrivent dans le projet global de la formation, et permettent la continuité pédagogique, mais surtout un accompagnement, ou un suivi dans la mise en pratique du plan d'actions du stagiaire.

Elles ont été réalisées par un consultant ou le formateur. Nous relevons la présence de consultants en ressources humaines, de formateur, de coachs et d'un ergonome concernant les thématiques de ressources humaines ou d'organisation du travail.

Donc, l'intérêt de ces séquences est de contribuer à définir les besoins réels des stagiaires, à acquérir des compétences supplémentaires et à mettre en pratique les actions définies durant la formation.

Que ce soit du diagnostic en amont, de l'accompagnement sur l'exploitation ou du suivi après la formation, ces prestations ont permis :

. **d'améliorer la communication au sein de certaines structures agricoles** (communication avec les associés : se connaître, définir des buts communs, aborder différentes problématiques techniques, commerciales, réglementaires...; la communication avec ses salariés),

. **de professionnaliser le stagiaire dans son rôle d'employeur** (tableaux de bord, entretiens individuels, réunions avec les salariés...), « *elles m'ont permis de guider, d'accompagner le stagiaire dans la mise en pratique des connaissances développées lors de la formation. Elles apportent une réelle valeur ajoutée au processus de formation* ».

Cela demande de la part des organismes de formation de disposer :

. de compétences en ingénierie de formation,

. d'intervenants capables d'animer les séquences individuelles,

. de moyens d'évaluation pour rechercher l'efficacité de cet outil.

Nous relevons également que **le niveau de satisfaction des stagiaires augmente lorsque les parcours individualisés comportent des séquences individuelles.**

b) La co-animation

Nous constatons que plus de deux tiers des formations ont été co-animées (soit 15 formations sur 19).

La co-animation a pris différentes formes :

- . plusieurs intervenants durant la formation,
- . un animateur de la formation et des intervenants (expert dans leur domaine de compétences),
- . un animateur administratif (souvent le responsable pédagogique) et des intervenants en formation.

Les stagiaires ont reconnu massivement la qualité des intervenants durant la formation. Après étude des fiches d'évaluation et des entretiens avec les stagiaires interrogés, nous faisons le constat de la réelle satisfaction des stagiaires sur la **qualité des intervenants** (95 %).

Notre analyse montre que la satisfaction des stagiaires augmente quand il y a une réelle co-animation.

Nous constatons aussi que la co-animation permet de mettre en œuvre une pédagogie **dynamique, riche en échanges et des apprentissages adaptés aux besoins et/ou aux problématiques** des stagiaires : « *les intervenants nous ont fait parvenir des outils, des informations variées, des exemples et des jeux de rôle, nous avons pu les utiliser très vite car ils étaient concrets* », « *ils répondaient aux questions et ils donnaient des exemples dans lesquels on pouvait s'identifier* », « *il y avait une harmonie entre eux* ».

Cette pratique est très peu utilisée dans les formations ressources humaines plus classiques pour des raisons principalement de coût.

Les facteurs de réussite repérés d'une co-animation réussie :

- une co-animation ne consiste pas uniquement à réunir au cours d'une formation plusieurs intervenants ayant des expertises complémentaires.

Pour que la co-animation soit justifiée et efficace, il est donc important de convenir ensemble de la répartition des rôles et cette répartition doit être perceptible aux yeux des stagiaires.

La préparation représente une phase importante de la co-animation car elle détermine les orientations pédagogiques du binôme, elle permet d'identifier le rôle que jouent les intervenants dans la construction des connaissances et des savoir faire, elle favorise l'articulation harmonieuse des activités où chacun doit trouver une place propre mais étroitement liée à celle des autres. La préparation affiche la mise en scène de la stratégie adoptée, elle met l'accent sur les points forts tout en assurant la maîtrise des objectifs, des supports et du temps.

La préparation installe l'interactivité entre l'animateur, le(s) intervenant(s) et les stagiaires. Elle doit inscrire également le stagiaire au cœur de la dynamique de formation.

- l'animation conjointe ne doit pas se limiter au simple « ping-pong » de la parole entre l'animateur de la formation et le(s) intervenant(s), mais elle est l'occasion de développer des techniques pédagogiques adaptées, différentes, et dynamiques.

Il est nécessaire de profiter systématiquement du recul d'un des animateurs pour s'interroger : faut-il accélérer, ralentir ? Quel est le comportement du groupe ? Les activités sont-elles adaptées ? Cette phase pourrait être utilisée pour réaménager l'étape suivante : appuyer un intervenant, recentrer le débat...

- une co-animation ne peut réussir que si les deux animateurs acceptent de coexister en évitant toute situation de concurrence, en restant solidaire devant le groupe, et en se donnant mutuellement et régulièrement des retours.

c) La dynamique de groupe privilégiée

La dynamique de groupe fait partie des facteurs clés de succès des actions de formation relevant de l'appel à proposition VIVEA. Elle représente le fonctionnement du groupe, la façon dont il s'adapte aux différentes situations.

Nous avons relevé dans les fiches d'évaluation de nombreuses appréciations positives sur le fonctionnement du groupe. Ces appréciations portent sur la cohésion du groupe, le dynamisme, la confiance les échanges riches et la bienveillance de l'animateur ou de l'intervenant et des autres stagiaires :

- . « l'animateur a permis et favorisé la prise de parole, les échanges, le partage de points de vue »,
- . « l'animateur a écouté et veillé au respect des personnes »,
- . « l'intervenant a su nous mettre en confiance pour accroître les partages, les dialogues et parfois les mises à nues (étaler ses problèmes devant les autres, et/ou des concurrents) »,
- . « le fonctionnement du groupe m'a permis de présenter mes problèmes et ensemble, nous avons recherché des solutions ».

En effet, la majorité des formateurs a favorisé une dynamique collective au service de l'attente individuelle du stagiaire :

- . « nous n'avons aucun élément de comparaison, on n'a pas de point de référence, alors discuter avec les autres et partager ce que l'on vit au quotidien c'est 50 % de la formation réussie »,
- . « ça discute... on aime bien savoir comment se débrouillent les autres, voir un peu chez chacun... »,
- . « quand on est sur notre exploitation, on a l'impression que nous sommes les seuls à avoir des difficultés et en formation on se rend compte que non ».

Les conditions clés pour créer une dynamique de groupe :

- l'animateur de la formation doit en être le garant,
- l'animateur de la formation doit prendre le temps de créer une cohésion de groupe pour que chacun mesure l'enjeu et la richesse de travailler ensemble. Le groupe est ainsi « le plus un », c'est-à-dire l'ensemble des individus plus un,
- au début de la séance, l'animateur doit s'attacher à ce que chacun se présente, s'exprime, se respecte, s'écoute. Il doit présenter ou déterminer des buts communs au groupe, ainsi que des règles de conduite,
- l'animateur a pour rôle de faire participer tous les membres du groupe.

2-2- DES OUTILS INDIVIDUALISÉS ET DES APPLICATIONS CONCRÈTES

a) Des outils concrets et spécifiques aux thématiques ressources humaines et organisation du travail

Les principaux outils utilisés dans les formations du dispositif VIVEA sont très divers. Nous les avons regroupés et répertoriés en fonction de la nature de la formation :

- . des outils propres aux formations sur l'organisation du travail,
- . des outils spécifiques concernant les formations ressources humaines.

Les principaux outils utilisés concernant la thématique Organisation du travail

L'organisation du travail est une dimension importante du travail de l'employeur. L'enjeu des organismes de formation est d'apporter de véritables solutions individuelles aux stagiaires.

Les outils spécifiques : Organisation du travail	Définition
Diagramme d'Eisenhower	Outil de classification, méthodologie des priorités et d'appréciation des urgences, permettant la gestion et la régulation des activités ainsi que la préparation de la délégation.
Arbre des causes, Arbre à problème	Outil qui montre les effets d'un problème ainsi que ses causes profondes et permet d'identifier les vraies racines d'une situation existante insatisfaisante.
Outil Traviescope	Outil qui permet de faire le point sur l'organisation du travail dans l'exploitation en examinant 5 points : temps de travail, conditions de travail, qualité du travail, les relations au travail et les équipements.
Tableaux de bord	Représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs
Carnet de bord	Outil permettant de noter au fil du temps le déroulement et les principales étapes de son travail.

Notons que tous ces outils sont individuels.

Les principaux outils utilisés concernant la thématique Ressources Humaines

Les outils spécifiques Ressources Humaines	Définition
Sociogramme	C'est une représentation graphique des rapports sociaux qui existent entre les individus appartenant à un groupe
Logiciel Internet spécifique RH	L'outil permet de faire un état des lieux sur la réglementation et le droit social
Guide et Techniques d'entretien	L'outil permet d'avoir un fil conducteur pour mener un entretien (embauche ou individuel)
Fiches de poste	La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un salarié dans une structure donnée

Ces exemples d'outils spécifiques permettent de répondre concrètement aux attentes des stagiaires : *« je vais pouvoir mettre en place des entretiens avec mes salariés, la formation m'a permis de mieux les structures ».*

L'apport d'outils, même simples et concrets n'est pas une condition suffisante pour que le stagiaire les utilise. Cela ne veut pas dire que les outils sont inutiles, mais ils ne seront efficaces que si l'agriculteur se les approprie et les met en œuvre rapidement.

À titre d'exemple, quelques stagiaires interrogés nous ont dit ne pas avoir utilisé l'outil d'entretien d'évaluation élaboré durant la formation par manque de temps, ou car la période ne s'y prêtait pas...

L'outil doit donc être intégré dans une démarche globale de formation.

b) Des plans d'actions individualisés

Les organismes de formation d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées ont insisté sur la mise en place de plans d'actions par les stagiaires. Pour certains, le plan d'actions faisait partie d'un engagement présenté au groupe.

Les raisons qui ont conduit les organismes de formation à proposer la réalisation d'un plan d'actions :

- une meilleure appropriation de l'outil en mettant l'apprenant en situation : *« c'est un appui au transfert en situation »*,
- l'apport d'éléments duplicables en entreprise (auprès des salariés, des associés),
- pour permettre une avancée concrète de la formation : *« pour arriver dans le concret et avoir des applications concrètes adaptées à leurs problématiques et à leurs besoins. On a repris les outils vus le premier jour. On s'est adapté à la situation des stagiaires »*,
- pour construire des solutions personnalisées et vérifiables sur l'exploitation : *« cela a permis d'identifier 2-3 actions prioritaires à mettre en place sur l'exploitation »*, *« on peut voir comment ils travaillent chez eux »*,
- pour mieux répondre aux attentes des stagiaires issus de différents secteurs d'activités,
- pour vérifier si le partenaire a tenu ses engagements et savoir si la formation est profitable : *« un des facteurs clés du recrutement de nos partenaires »*,
- pour traiter un sujet sur lequel les stagiaires ne sont pas à l'aise, ou le traiter à plusieurs.

Globalement, les organismes de formation soulignent que : *« les agriculteurs ont été très intéressés par la présentation et la mise en place d'un plan d'actions ».*

Notons que la majorité des stagiaires interrogés à l'issue de la formation a réalisé un plan d'actions (27 sur 30 stagiaires). Certains l'utilisent de plus en plus dans leurs pratiques au quotidien : « *les stagiaires ont eu la sensation d'être acteur lors de la formation* ».

Suite aux interviews des différents acteurs, le plan d'actions pour être efficace doit être :

- . démarré dès le début de la formation (ou lors de l'entretien préalable) en précisant l'objectif, le délai de réalisation, les ressources à sa disposition, les indicateurs pour suivre son évolution, et toutes les actions identifiées,
- . réalisé avec l'aide d'un facilitateur : l'animateur, le formateur,
- . suivi tout au long de la formation. Ce suivi peut s'effectuer pendant les séquences individuelles,
- . présenté aux autres stagiaires.

2-3- DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES POUR ADAPTER LE CONTENU AUX ATTENTES DES STAGIAIRES

a) Des évaluations systématiques pour...:

L'évaluation des acquis et de la satisfaction réalisée par tous les organismes de formation des deux régions montre bien la volonté d'inscrire le stage dans une démarche de qualité et d'amélioration de l'offre de formation.

- L'évaluation à chaud est proposée automatiquement

Diverses méthodes ont été utilisées pour évaluer les formations : questionnaires, fiche d'évaluation, auto diagnostics, exposé du plan d'actions

La plus courante reste l'évaluation finale de la formation faite par oral et par écrit. Comme le montrent les fiches d'évaluation, elle permet une évaluation de la satisfaction des stagiaires, parfois une évaluation des acquis (certains organismes de formation ont posé des questions sur ce que le stagiaire avait retenu) et exceptionnellement une évaluation sur le transfert des apprentissages dans l'exploitation du stagiaire.

Notons que cette évaluation finale a été parfois complétée par une évaluation continue du stage.

Ainsi, quelques organismes de formation ont procédé à des évaluations régulières des interventions :

- . soit par une présence régulière de l'animateur et/ou du responsable pédagogique,
- . soit par la mise en place d'une évaluation à la fin de chaque journée de formation.

Dans les 2 cas, l'animateur ou le responsable pédagogique recense les attentes des stagiaires. Il joue un rôle de relais entre les intervenants. Souvent, il propose des ajustements de contenu et de déroulement de formation.

Soulignons qu'à plusieurs reprises, les stagiaires ont noté positivement la présence et la disponibilité des responsables de stage et/ou l'animateur tout au long de la formation pour répondre à leurs besoins : « *il y avait un véritable suivi tout au long de la formation, c'est très professionnel* ».

- L'évaluation à froid n'a pas été systématique :

Quelques organismes de formation ont mis en place des évaluations à froid. Elles ont concerné, par exemple, la transmission de savoirs et leur utilisation en situation de travail, la mise en place du plan d'actions.

Ils ont proposé :

- . des visites post formation,
- . des entretiens téléphoniques,
- . une journée/bilan quelques mois ou un an après. L'objectif est de faire un bilan de la formation et/ou de capitaliser les acquis. Cette journée permet également d'échanger avec le groupe et/ou l'animateur sur les difficultés rencontrées par le stagiaire.
- . des questionnaires envoyés après la formation.

Tous ces moyens concourent à inscrire les formations dans un processus d'amélioration continue en systématisant les évaluations :

- L'animateur de la formation (ou la personne en charge de l'action de formation) doit tout au long du stage procéder à l'évaluation :

- . des réactions des stagiaires, c'est-à-dire de leur satisfaction,
- . des apprentissages,
- . des transferts des apprentissages en situation de travail après chaque intervention.

- Il présente aux stagiaires le programme de la session suivante de façon à recueillir leurs remarques pour éventuellement changer ou ajuster la méthode pédagogique, le contenu, les exemples.

- Au terme du stage, l'organisme de formation devrait proposer deux types d'évaluation sur cette thématique : une évaluation à chaud, une évaluation à froid afin de mesurer l'efficacité du stage.

b) Des ajustements de contenu, de méthodes pédagogiques

La majorité des organismes de formation ont ajusté leur programme de formation en fonction des besoins des stagiaires.

Ces ajustements ont eu lieu à différents moments :

- . au moment des entretiens préalables,
- . au démarrage de l'action de formation, quand l'animateur identifie les attentes des stagiaires,
- . durant la séance, le groupe ou l'animateur apporte ses idées supplémentaires issues de son expérience professionnelle ou personnelle. Elles nécessitent des apports de connaissances et de compétences supplémentaires de la part de l'intervenant,
- . lors des intersessions, les intervenants et les responsables de stage ont organisé des bilans intermédiaires qui ont permis de diagnostiquer des points forts, des améliorations possibles dans le but d'adapter au mieux la(les) prochaine(s) séance(s) de formation.

Pour procéder aux modifications lors de la formation, les organismes de formation ont rapproché les attentes et les besoins des stagiaires aux objectifs visés, au public concerné et à la durée du stage : *« nous sommes partis du concret, du vécu des agriculteurs. Nous avons assuré une bonne alternance entre les apports théoriques et leurs problématiques. Cette alternance s'est faite par la mise en place d'ateliers, de sous-groupes pas forcément prévus au début de la formation... »*, *« les stagiaires n'ont pas tous les mêmes demandes et attentes vis-à-vis de la formation, nous avons individualisé au maximum »*.

Ces ajustements ont été relevés par les stagiaires à de nombreuses reprises.

À titre d'exemple :

« les intervenants répondaient aux questions et ils apportaient des développements complémentaires, ou ils donnaient des exemples dans lesquels on pouvait s'identifier », « la formation a été rendue vivante par le formateur, il avait une ligne directrice et il adaptait le contenu de la formation ».

- Une clé pour des ajustements adaptés et concrets

Alors que dans les formations classiques, l'intervenant de la formation est généralement le seul à intervenir et à proposer des modifications. Ces modifications s'effectuent souvent au démarrage de la formation.

La majorité des formations agréées par VIVEA alignent leurs programmes, leurs méthodes tout au long de la formation aux attentes des stagiaires grâce à la présence de l'animateur. L'idéal serait de définir pour chaque formation un animateur pour :

- . surveiller la progression du travail du groupe en faisant un point sur les objectifs atteints et restants,
- . synthétiser le travail en fin de rencontre,
- . réfléchir aussi aux moyens d'optimiser encore plus le fonctionnement du groupe.

Ainsi, l'animateur se doit de gérer le temps imparti à chaque tâche en fonction des objectifs atteints ce qui peut le pousser, selon les besoins à changer les objectifs et/ou à effectuer des ajustements.

Ces ajustements devraient porter sur :

- . des exemples concrets, adaptés aux problématiques des agriculteurs,
- . des mises en situations à partir de situations vécues,
- . des plans d'actions individuels,
- . des méthodes actives plus nombreuses.

3- DES EFFETS VISIBLES, INDUITS PAR LA FORMATION QUI RESTENT À CONFIRMER

3-1- DES ACQUISITIONS DE SAVOIR, DE SAVOIR-FAIRE ET DE SAVOIR ÊTRE ENCOURAGEANTS...

À défaut d'évaluation sommative mise en place par les organismes de formation (par exemple un contrôle formel de connaissances), notre évaluation des acquis a été possible grâce :

- . à l'analyse des fiches d'évaluation remplies par les stagiaires à la fin du stage,
- . au recueil des propos des stagiaires et des organismes de formation interviewés.

De ce fait, nous avons relevé les verbatim des stagiaires qui correspondent à ce qu'ils ont retenu de la formation en terme de savoir, de savoir-faire et de savoir être et ce qu'ils nous ont dit avoir mis en pratique.

a) Le savoir

Ce sont les connaissances acquises par le stagiaire à l'issue de la formation.

Les stagiaires interrogés disent avoir acquis des connaissances sur des textes réglementaires, sur des méthodes et sur des outils, par exemple : des connaissances réglementaires sur les accidents du travail, des outils d'organisation du travail et de gestion des salariés, et des connaissances techniques pour piloter son exploitation : *« j'ai appris à connaître les différentes étapes d'une réunion, c'est important car je voudrais être plus carré dans ma manière de faire », « j'ai retenu qu'est-ce qu'un tableau de bord, cela va permettre de gagner du temps », « j'ai appris quelles étaient les étapes et les outils nécessaires pour gérer les conflits ».*

b) Le savoir-faire

C'est la mise œuvre de la formation, les aptitudes d'une personne à mettre en pratique les connaissances acquises.

Les stagiaires ont majoritairement indiqué avoir acquis des savoir faire facilement utilisables dans leur pratique au quotidien.

Ainsi, les méthodes pédagogiques actives et innovantes proposées par les organismes de formation ont permis aux stagiaires :

- . **de piloter leur exploitation.** On observe que beaucoup de stagiaires sont venus en formation pour avoir plus de méthodes sur la façon de gérer leur temps et leur équipe : *« j'avais beaucoup de lacunes en méthodologie »* et *« j'avais besoin d'outils : tableaux de bord pour gérer le temps de travail et fixer des objectifs... »*

Selon certains stagiaires, l'acquisition d'outils, de méthodes et de pratiques permet de piloter son équipe et son entreprise de manière plus rationnelle et professionnelle,

- . **d'animer une réunion.** Quelques stagiaires disent avoir mis en œuvre des réunions avec les salariés et leurs associés : *« on a simulé des réunions et nous les avons mises en place »*,

. de mener des entretiens individuels : *« on s'est rendu compte qu'on ne se rencontrait pas assez avec nos salariés pour définir des objectifs et les suivre », « nous avons fait le bilan du trimestre dernier en rencontrant chaque salarié : on leur a présenté les objectifs et nous leur avons fait part des améliorations qu'ils pourraient apporter »,*

. d'organiser le travail : *« au cours de la formation, on s'est fixé des objectifs, puis nous avons mis en place des tableaux de bord, nous avons estimé le délai de mise en oeuvre, étudié nos besoins et nos ressources », « les tableaux de bord sont essentiels surtout quand on doit gérer des équipes à distance, j'ai aimé pouvoir les concevoir pendant la formation »,*

. d'aménager leur organisation et le fonctionnement de leur exploitation. Dans le cadre de leur projet de GAEC et de construction de bâtiment, des stagiaires ont mis en œuvre des connaissances techniques : *« on a revu la gestion de la chambre froide, les barrières pour les passages d'homme... »,*

. de concevoir des outils ressources humaines. Nous avons relevé que certains stagiaires ont su adapter les outils proposés : *« nous avons réalisé avec le formateur des fiches de mission, des fiches annuelles et la définition des postes ».*

c) Le savoir être

C'est la capacité à s'adapter et à ajuster ses comportements aux situations rencontrées.

Certains stagiaires ont pris conscience de changements qu'ils devraient opérer dans les domaines d'organisation, de management, de communication.

Ces changements de comportements concernent les thèmes suivants :

. la prise de recul sur son management : *« je me suis rendu compte que je fonctionnais à l'improvisation et que ça ne fonctionnait pas bien », « j'ai pris conscience qu'il fallait se remettre en question pour avancer », « j'ai ouvert les yeux sur ma façon de faire et ce que je pouvais améliorer »,*

. la communication : *« j'ai pris conscience que je ne verbalisais pas ce que je pensais et que je n'étais pas assez précis sur ce que je demandais », « la formation nous a montré que souvent on entend mais on n'écoute pas ».* Les participants ont été nombreux à faire part d'une attente forte dans ce domaine,

. la délégation : *« j'ai compris qu'il fallait avoir plus confiance dans les autres, maintenant il faut arriver à le mettre en application »,*

. la gestion, la motivation et la fidélisation de ses salariés : *« moi et mon associé, on a pris conscience qu'il fallait féliciter le salarié, c'est très positif dans le travail et la motivation des salariés »,*

. **le pilotage de son entreprise** : *« j'ai pris conscience que je faisais beaucoup sur l'exploitation, et que je consacrais peu de temps au pilotage de mon entreprise ».*

Nous constatons que les stagiaires se souviennent de ce qu'ils ont vu en formation, et qu'ils ont repéré des changements qu'ils se disent prêts à effectuer.

Toutefois, pour de nombreux stagiaires, le passage à l'action reste toujours difficile surtout lorsqu'ils se retrouvent seuls sur leur exploitation.

L'efficacité et l'applicabilité des formations passent par des formations actions et nécessitent :

- . des acquis qu'ils mettent en pratique durant les formations et les séquences individuelles par l'expérimentation, les mises en situations...,
- . des durées de formation suffisamment longues (au minimum 28 heures) qui permettent des « aller retours entre les séquences collectives et les séquences individuelles » et des mises en pratique sur le terrain. Les apprentissages sur ces thématiques demandent plus de temps que sur des formations techniques,
- . des accompagnements possibles du début jusqu'à la fin de la formation par l'animateur ou l'intervenant de la formation.

3-2- CONFORTÉES PAR DE NOMBREUSES MISES EN PRATIQUE

Bien que très satisfaits par les formations, quelques stagiaires écrivent qu'ils n'ont pas eu le temps, ou qu'ils ne peuvent pas mettre en œuvre les changements permettant d'améliorer significativement et durablement leur situation de travail.

Dès lors, il nous est apparu nécessaire de compléter l'analyse des savoirs, savoir faire et savoir être acquis à l'issue de la formation par un recueil et une analyse des mises en pratique faites par le stagiaire sur son exploitation.

a) Des plans d'actions mis en place...

27 stagiaires sur 30 interrogés ont formalisé par écrit quelques actions concrètes qu'ils souhaitaient mettre en place au travers des plans d'actions.

Les stagiaires nous ont dit avoir besoin d'être guidés pour le réaliser : *« j'avais besoin qu'on m'aide, tout seul je ne pense pas que j'aurais eu cette réflexion et que j'aurais défini ces quelques pistes, que je trouve aujourd'hui essentielles à mon entreprise ».*

Lorsque les organismes de formation ont proposé des séquences individuelles et la mise en place d'un plan d'actions individualisé, les mises en pratique ont été respectées et les engagements de changement ont été réalisés par les stagiaires.

Relevons quelques actions et quelques comportements mis en place à court terme :

. privilégier la communication et faire des entretiens individuels :

*« j'ai changé la manière de parler à mes salariés, je réalise des notes de services »,
« je verbalise »,
« je dialogue plus avec mes salariés »,
« je fais des points d'information tous les jours », « j'organise des réunions »,
« j'écoute les autres car souvent on entend mais on n'écoute pas »,
« j'ai réalisé un support pour faire les entretiens d'évaluation et j'ai reçu mes salariés ».*

. Reconnaître ces salariés :

*« je reconnais systématiquement oralement le travail bien fait »,
« je dis ce qui va et ce qui ne va pas ».*

. Rendre le salarié acteur de l'entreprise :

*« j'ai fait monter en compétences certains salariés en leur donnant plus de responsabilités »,
« je délègue davantage, je leur fais confiance ».*

. Définir des priorités, des objectifs :

*« j'ai mieux défini les objectifs, et j'ai mieux réparti le travail »,
« je définis des objectifs car l'improvisation ce n'est pas bien en management »,
« j'ai fait des fiches de poste avec mes salariés afin que chacun sache ce qu'il a à faire ».*

. Manager autrement et piloter son entreprise :

*« je suis plus « carré », rigoureux, et surtout je montre l'exemple »,
« je suis plus directif, plus ferme et je garde des traces de mes échanges »,
« j'ai pris conscience qu'il faut travailler en groupe »,
« j'ai réalisé des tableaux de bord, qui me permettent de mieux piloter mon entreprise »,
« je me suis astreint à définir des projets, à établir des plannings, des notes de service ».*

Les stagiaires ont rapidement mis en place leur plan d'actions car ce sont :

- . des actions simples : *« on recherche des outils simples, concrets et opérationnels »,*
- . des actions qui répondent à un besoin précis du stagiaire.

À travers ces quelques verbatim et les propos recueillis auprès des organismes de formation et des stagiaires, on constate que les formations apportent aux stagiaires des compétences nouvelles, indispensables dans leur rôle d'employeur, ou d'associés...

b) ... mais pas sans difficultés

Notons toutefois que cette mise en place ne s'est pas faite sans difficultés :

- . difficultés à se défaire de vieilles habitudes : « *pour se défaire de ses habitudes, il faut du temps* »,
- . difficultés à impliquer les associés, les autres membres de la famille, les salariés n'ayant pas participé à la formation : « *j'explique ma démarche avant de les impliquer* », « *il faut que j'arrive à motiver mes salariés pour qu'ils prennent le virage avec moi pour qu'on évolue ensemble* », « *j'ai envie de travailler autrement : faudrait-il encore pouvoir embarquer mon associé avec moi* »,
- . difficultés à se dégager du temps : « *on a pas eu le temps de faire tout ce que l'on voudrait : on est débordé* »,
- . difficultés à réaliser seul ces changements : « *je me sens seul sur mon exploitation* ».

Les facteurs de réussite pour une mise en pratique des acquis de formation concernent :

- l'environnement : un soutien de ses pairs, de l'animateur ou de l'intervenant de la formation, de son associé dans la mise en oeuvre de ce qui a été appris,
- la formation : un équilibre entre la théorie et la pratique, une écoute active de l'animateur ou de l'intervenant (qui suit le plan d'actions), une conception de la formation prenant en compte les caractéristiques de l'environnement de travail du stagiaire, un rythme d'apprentissage adapté, des méthodes actives et des outils concrets, un plan d'actions personnalisé,
- l'individu : une motivation à se former, à transférer ce qu'il a appris, une confiance en sa capacité à réussir à mettre en oeuvre les actions fixées, une définition précise du niveau d'entrée (pré-requis et positionnement).

III NOS RECOMMANDATIONS POUR LE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF

1- ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION AUX ATTENTES DES STAGIAIRES

1-1- AVOIR UNE TRÈS BONNE CONNAISSANCE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'EXPLOITATION AGRICOLE

Une bonne connaissance du terrain permet de mobiliser les agriculteurs et d'adapter la formation aux demandes exprimées :

- utiliser des relais terrain, ayant une très bonne connaissance des problématiques quotidiennes et préoccupations des agriculteurs.

Les relais terrain ont un double rôle à jouer :

. porter à la connaissance des agriculteurs les formations proposées par les organismes de formation,

. faire remonter les besoins de formation des agriculteurs aux organismes de formation,

- réaliser des diagnostics sur l'exploitation pour faire émerger les besoins en formation et favoriser la prise de conscience des agriculteurs,

- construire une formation où la situation personnelle de chaque agriculteur est prise en compte pour qu'elle soit parfaitement en phase avec leur besoin,

- respecter le rythme de travail et la saisonnalité des productions agricoles.

Pour une meilleure mobilisation et organisation, il est important que les organismes de formation s'adaptent aux emplois du temps et à la saisonnalité de l'activité des agriculteurs.

1-2- RENFORCER LE PARTENARIAT

La mobilisation est efficace et simplifiée, si les organismes de formation s'engagent avec des partenaires internes ou externes proches des agriculteurs.

Pour nous, un bon partenariat repose sur :

- une relation de confiance qui se construit sur la durée,
- une bonne coordination des intervenants (organisation, date... pour mener et réaliser le projet commun),
- une bonne connaissance des uns et des autres en amont (réunion individuelle et collective),
- un échange de « bons procédés » (répondre aux sollicitations des autres, être à leur écoute).

Le partenariat est **un facteur clé de succès de la mobilisation. Sa construction** permet un meilleur maillage du territoire.

1-3- POURSUIVRE LE FINANCEMENT VIVÉA-ADEC

Le financement est un élément très important de motivation des organismes de formation et des agriculteurs.

Les budgets prévisionnels des organismes de formation n'ont pas toujours intégré le temps nécessaire à la préparation et à la mobilisation des stagiaires, d'où une insatisfaction de certains dans l'accompagnement financier global.

Le cofinancement ADEC est là pour faciliter la mise en place de ce type de formation, et est donc indispensable.

D'autre part, certains organismes de formation pensent qu'il est judicieux de responsabiliser ceux qui s'inscrivent dans un parcours de formation en leur demandant une participation financière (souvent de l'ordre de 10 à 20 € par jour de formation).

1-4- LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE POUR MIEUX MOBILISER

BIEN CIBLER LES EXPLOITATIONS

Selon nous, certains profils d'agriculteurs doivent être privilégiés. Nous avons relevé les profils suivants :

- les nouveaux employeurs,
- les personnes qui partent à la retraite et qui veulent préparer la transmission de leur entreprise et notamment gérer le transfert de compétences,
- les nouveaux associés,
- les employeurs qui sont en situation de gérer des salariés,
- les employeurs à la recherche d'une meilleure organisation personnelle ou professionnelle,
- les employeurs confrontés à un turn-over important de leurs salariés permanents ou saisonniers,
- les femmes des employeurs agricoles. Alors que leurs maris sont sur le terrain, elles s'occupent souvent de la gestion du personnel.

MIEUX MOBILISER LES RELAIS TERRAIN

Au cours des entretiens, nous avons pu observer que chaque exploitant entretenait d'étroites relations avec :

- . son syndicat professionnel,
- . son conseiller agricole,
- . son centre de gestion,
- . ses fournisseurs (qui peuvent avoir des relations avec un organisme de formation).

Ces divers interlocuteurs jouent un rôle très important dans la vie professionnelle des agriculteurs et servent de relais d'information sur les formations.

Les exploitants reçoivent souvent des bulletins d'information de ces interlocuteurs. Ce sont des relais sur le terrain, qui ont établi une relation de confiance avec les exploitants. Ils ont donc un réel pouvoir d'influence.

Pour mobiliser les agriculteurs, il est très important d'établir **une relation de confiance** et de les informer **régulièrement sur les actions de formations à venir.**

Nous préconisons aux organismes de formation de développer des contacts suivis avec ces relais terrain.

Remarques

Nous nous interrogeons :

- . sur l'intérêt de proposer des formations par filière en sollicitant plus en amont les partenaires de ces dernières, afin de leur faire partager le projet et les rendre actrices dans la mobilisation,
- . sur le rôle que pourrait jouer la MSA dans la mobilisation des agriculteurs sur cette thématique. En effet, la MSA est un organisme au service et au contact des agriculteurs dans les domaines sociaux et de prévention.

COUPLER LES MOYENS DE COMMUNICATION

Certains organismes de formation ont annulé leur formation, car ils n'ont pas réussi à mobiliser suffisamment de stagiaires.

Les principales causes recensées sont :

- . l'absence de partenariat,
- . un seul moyen de communication utilisé (exemple : un mailing),
- . l'absence de relances.

En terme de communication, nous vous recommandons :

- **d'envoyer un bulletin d'information,**
- **d'organiser des réunions de sensibilisation des relais terrain et des réunions d'agriculteurs,**
- **de réaliser un entretien préalable (par le biais d'un relais terrain) avec les exploitants ciblés,**
- **d'assurer une relance téléphonique systématique.**

PROPOSER DES FORMATIONS SUR MESURE

- Proposer des formations modulaires et des formations à parcours individualisé

Afin de mieux répondre aux attentes et objectifs des agriculteurs, nous recommandons de privilégier le développement des formations modulaires et des formations à parcours individualisé.

Ainsi, le positionnement est l'outil adapté, car il permet au cours d'un entretien préalable ou d'un questionnaire entre l'organisme de formation et l'agriculteur de déterminer le parcours de formation du stagiaire.

- Proposer des formations par niveau d'expertise

Il nous semble intéressant d'avoir la possibilité de créer des niveaux de formation pour mieux répondre à l'hétérogénéité des groupes. Ainsi, les organismes de formation pourraient proposer différents niveaux de formation :

- . **l'initiation** à la gestion des ressources humaines ou à l'organisation du travail,
- . **l'approfondissement** sous forme de formation de groupe en faisant appel à des compétences externes plus spécialisées (crédibilité et notoriété de l'intervenant),
- . **l'accompagnement personnalisé** pour la mise en place du plan d'actions.

Cette offre différenciée et progressive permettrait d'inscrire le stagiaire par le biais de ces différents paliers, dans une démarche de formation continue.

Nous recommandons de profiter également des réalisations concrètes des anciens stagiaires pour susciter l'intérêt des futurs stagiaires (témoignages lors de réunion de mobilisation).

Les organismes de formation devraient rédiger un testimonial sur les actions de formation réalisées. Le testimonial est un outil qui associe l'image et le témoignage d'une personne représentative à une cause ou à un produit pour en renforcer la crédibilité. Ce témoignage pourrait porter sur ce que le stagiaire a vécu, ce qu'il a mis en pratique, l'expérience qu'il en a retirée...

- Proposer des parcours de formations par étapes

Différents organismes de formation et plusieurs stagiaires ont jugé la durée de la formation trop longue et trop contraignante.

Il est vrai que s'engager sur 4 jours de formation, en laissant le travail et en quittant l'exploitation peut être gênant. Or, les évaluations des stagiaires sont très positives et les bénéfices d'aller en formation très importants.

Notre recommandation

Il convient de prendre en compte les différentes demandes des stagiaires et de proposer le plus possible des formations modulaires ou des parcours individualisés.

Concernant la durée, 28h de formation sur ces thématiques nous semblent être un minimum. L'objectif serait de démontrer l'intérêt de la formation sur les deux premiers jours, de façon à ce que les stagiaires s'engagent sur les deux jours restants.

- Continuer à développer les échanges et la dynamique de groupe

Les animateurs et les organismes de formation devraient favoriser les échanges et utiliser le groupe comme ressource.

Le partage, les échanges et la notion de groupe, points forts relevés dans les fiches d'évaluation et les entretiens auprès des stagiaires et des organismes de formation doivent faire l'objet d'une attention particulière.

- Favoriser les formations in situ et la participation des stagiaires

En effet, les visites sur l'exploitation ainsi que les séquences individuelles ont été très appréciées par les stagiaires. Certains demandent qu'elles soient généralisées. Nous pensons que sur ces thèmes de formation, elles sont très utiles et efficaces.

Un autre facteur clé de succès de ces formations est « *l'implication des stagiaires* » notamment au travers :

- . du recrutement et/ou de la mise en place des entretiens préalables, permettant de bien cerner les besoins des participants en amont,
- . des plans d'action personnalisés.

Les stagiaires doivent continuer à s'engager au-delà des mots par des plans d'actions pouvant être présentés aux autres stagiaires, et/ou à l'animateur de la formation. Ces mêmes engagements pourront ensuite être évalués dans une phase de suivi.

- Accompagner les stagiaires dans la mise en pratique et développer les séquences individuelles

Les séquences individuelles ont globalement facilité l'atteinte des objectifs de la formation en apportant des réponses concrètes aux problématiques des stagiaires. Elles ont permis d'acquérir de nouvelles compétences.

Certains organismes de formation ont alterné des périodes collectives et des séquences individualisées.

Nous pensons qu'elles pourraient être utilisées plus systématiquement :

- . en amont : pour l'audit, le diagnostic initial et donc la mobilisation,
- . en aval : pour accompagner les stagiaires dans la mise en œuvre, pour individualiser la réponse apportée aux agriculteurs, pour avoir un rendu opérationnel de la formation.

- Rendre plus concrets les outils et les contenus pédagogiques

Les stagiaires sont unanimes sur le fait que les outils et les contenus doivent être le plus concrets possibles.

Concernant les outils et méthodes pédagogiques :

- . proposer des outils innovants, spécifiques et concrets,
- . privilégier les tests, les jeux de rôle, les exemples, les cas pratiques et les mises en situation.

Concernant le contenu pédagogique :

- . développer davantage le partenariat, en intégrant l'intervenant le plus possible en amont dans la construction du programme et du contenu (organisation en partenariat, rapprochement des intervenants, travail en équipe interdisciplinaire...),
- . « partir toujours et encore du terrain » pour développer des concepts, des contenus concrets, rapidement applicables.

- Développer la co-animation

Afin de répondre aux attentes et objectifs de chaque stagiaire, il est nécessaire de développer des formations co-animées.

Pour les organismes ayant fait appel à des intervenants extérieurs, il est très important :

- . d'apprendre à connaître ses partenaires,
- . d'élaborer ensemble le programme, l'adapter pour impliquer les formateurs et les relais terrain,
- . de partager des pratiques et compléter des compétences,
- . d'avoir envie de travailler ensemble,
- . de bien coordonner les interventions de chacun.

L'animateur de la formation en est le garant. Ce travail doit être mené très en amont et sur le long terme.

- Évaluer en permanence les formations

Nous recommandons à VIVEA d'élaborer une fiche d'évaluation commune afin de pouvoir faire une évaluation approfondie et pertinente.

Cette fiche d'évaluation pourrait être co-construite en amont avec les organismes de formation.

Au delà de la mise en place d'une fiche d'évaluation commune ou des obligations de rendre compte par les organismes de formation sur les acquis, nous pensons que VIVEA doit proposer d'inscrire les actions de formation dans un processus d'amélioration permanente.

L'évaluation est une partie importante de cette amélioration permanente. Elle doit être avant tout constructive.

Selon nous, il convient de respecter certains principes d'évaluation :

- . évaluer suppose de comparer des résultats à un référentiel définissant ce qui est souhaité (objectifs) et/ou prescrit. Aucune action ne devrait être engagée sans que les acteurs se soient posés la question : « après la formation, a quoi verrons-nous que nous avons réussi ensemble ? » et y aient répondu de façon précise,
- . trouver les outils, indicateurs pertinents pour évaluer l'efficacité des formations,
- . éviter de vouloir tout évaluer. Certaines actions, comme le développement personnel, ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel préétabli,
- . veiller à ce que le coût de l'évaluation ne soit pas supérieur aux résultats qui peuvent être attendus (sur qualité),
- . diffuser les résultats aux clients, et aux fournisseurs de la formation,
- . l'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat en lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer.

2- IMPLIQUER DAVANTAGE LES ORGANISMES DE FORMATION SUR CES THÉMATIQUES

2-1- POSITIONNEMENT DES ORGANISMES DE FORMATION SUR CETTE OFFRE DE FORMATION

Nous proposons un plan d'action pour mieux impliquer les organismes de formation sur les thématiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. (voir annexe 5)

Nous pensons qu'il convient d'avoir une action spécifique pour :

- . les organismes de formation qui n'ont pas répondu au premier appel à projet,
- . ceux qui ont répondu, mais qui n'ont pas réussi à déployer la formation,
- . ceux qui ont mené des actions de formation mais qui ne souhaitent pas proposer à nouveau cette formation sur la période 2009-2010,
- . pour tous les organismes de formation ayant réalisé une ou des actions de formation.

2-2- LES ORGANISMES DE FORMATION QUI N'ONT PAS RÉPONDU AU PREMIER APPEL À PROJET

À partir des réalisations du premier appel à projet, il s'agit pour VIVEA :

- . d'identifier des organismes de formation susceptibles de se positionner,
- . de communiquer sur l'existence de ce dispositif auprès de ces organismes de formation,
- . de les rencontrer pour leur présenter les réalisations du premier appel à projet, de les conseiller quant à la mobilisation, de leur présenter les modalités de financement de ce projet et de les inciter à se positionner.

2-3- CEUX QUI ONT RÉPONDU, MAIS QUI N'ONT PAS RÉUSSI À DÉPLOYER LA FORMATION

Pour ces organismes de formation, la principale difficulté a été la mobilisation des stagiaires. Ils n'ont pas suffisamment pris en compte la dimension humaine et le rôle des relais terrain pour les aider à mobiliser les agriculteurs.

Ils sont en attente de conseils et de méthodologie pour mieux mobiliser.

Auprès de ces organismes de formation VIVEA pourrait :

- . rencontrer les responsables de ces organismes pour les aider à mieux mobiliser les agriculteurs,
- . inciter à la mise en place d'une formation/action ayant pour objectif de construire avec les organismes de formation un plan d'action personnalisé qui leur permettrait d'identifier des partenaires, des relais terrain et des moyens nécessaires pour rencontrer des agriculteurs susceptibles de participer à ces formations.

2-4- CEUX QUI ONT MENÉ DES ACTIONS DE FORMATION MAIS QUI NE SOUHAITENT PAS PROPOSER À NOUVEAU CETTE FORMATION SUR LA PÉRIODE 2009-2010

Le principal écueil rencontré par les organismes de formation qui ne souhaitent pas proposer à nouveau cette formation est lié à leur crainte de ne pas réussir à créer un groupe de personnes,

Pour ce troisième type de public, il est très important :

- . de les rassurer,
- . de leur préciser les modes de financements possibles de la mobilisation,
- . de les aider à bien comprendre le rôle que les partenaires peuvent jouer dans la mobilisation,
- . de les mettre en relation avec d'autres organismes de formation (créer un effet réseau) et de les inciter à partager leur expérience avec ceux qui ont réussi à mobiliser pour qu'ils bénéficient de leur expertise et surtout de la crédibilité de leur propos (c'est un pair qui leur parle et non pas un conseiller VIVEA),
- . de leur rappeler que cette problématique va devenir centrale pour les agriculteurs et qu'ils ont intérêt à anticiper ce nouveau besoin pour être reconnu, pour se différencier des autres organismes de formation et pour élargir leur domaine de compétence.

3- SENSIBILISER LES ACTEURS AGRICOLES

3-1- PRÉAMBULE

Le thème des ressources humaines et de l'organisation du travail sont des problématiques qui vont s'imposer aux employeurs du milieu agricole.

En se positionnant sur ces thématiques et en lançant cet appel à projet, VIVEA a anticipé ce besoin et a proposé un dispositif adapté.

Néanmoins, il nous semble important que VIVEA poursuive son action de sensibilisation et de mobilisation des acteurs du milieu agricole.

Nous avons identifié trois axes d'action :

- . continuer à sensibiliser et à mobiliser les élus et les structures travaillant sur le thème de l'emploi,
- . se positionner en tant que médiateur et conseil des organismes de formation,
- . orienter l'action des conseillers VIVEA.

En outre, VIVEA pourrait demander la mise en place **d'un cycle de formation « employeur »**.

Ce cycle de formation pourrait être élaboré en partenariat avec les ADEFA, AREFA, et tout autre partenaire concerné par l'emploi...

3-2- LA MOBILISATION DES ÉLUS

Le travail de fond qu'il reste à mener pour parvenir à développer la formation en ressources humaines et organisation du travail doit être fait à différents échelons mais notamment au niveau des leaders d'opinion.

Il nous semble donc primordial de rencontrer et de convaincre :

- les Présidents des chambres d'agriculture départementales et régionales,
- les Présidents des syndicats professionnels agricoles,
- les Présidents de coopératives agricoles,
- les Présidents de CUMA, de groupements d'employeurs, des services de remplacement agricole,

- les Présidents des CER France,
- les Présidents d'associations locales intervenant sur le volet « emploi »,
- autres : ADEFA, MSA, ... variable en fonction de l'organisation des départements.

Il nous semble indispensable de repérer, dans ces structures, un référent « Ressources Humaines » qui pourrait être le relais de VIVEA.

3-3- LA POSITION DE VIVÉA EN TANT QUE MÉDIATEUR ET CONSEIL DES ORGANISMES DE FORMATION

Nous avons constaté au cours de nos entretiens que tous les organismes de formation étaient demandeurs de soutien et de conseils pour mobiliser, pour trouver et travailler avec des partenaires.

Le travail en sous-groupes lors des réunions collectives des 9 et 10 avril a apporté quelques pistes de réflexion aux organismes de formation présents sur les possibilités de mobiliser. Cette étape clé pourrait être davantage approfondie.

Il nous semble important que VIVEA se positionne en médiateur et en facilitateur de la mise en place de ces formations. Les entretiens avec les organismes de formation nous ont montré que le rôle de VIVEA dans cette étape n'était pas toujours clair et bien identifié par les organismes de formation.

VIVEA doit accroître son rôle de conseil auprès des organismes de formation.

Il est nécessaire d'accompagner certains organismes dans la phase de mobilisation :

- . soit en les rencontrant individuellement,
- . soit en leur fournissant une « boîte à outils » pour les aider à mieux mobiliser,
- . soit en leur proposant une journée de formation/action sur le thème de la mobilisation et les aider à construire un plan d'actions structuré.

3-4- LES ACTIONS DES CONSEILLERS VIVÉA

Le dispositif répond à une problématique latente mais réelle du milieu agricole ce qui positionne VIVEA en précurseur et en apporteur de solutions innovantes. À travers ce dispositif, il se différencie des autres fonds de formation.

Il nous semble important que les conseillers VIVEA aient un rôle plus actif dans le déploiement de ce dispositif et ce pour les raisons suivantes :

- . ils ont une très bonne connaissance du terrain,
- . ils ont de nombreux contacts avec les intervenants du secteur agricole,
- . ils ont acquis une expérience concrète dans la mise en place de ce dispositif et de ces actions de formation.

Leur rôle pourrait être le suivant :

- . identifier, cibler des structures susceptibles de mener ou de porter ce type de formation,
- . rencontrer et sensibiliser les techniciens, les relais terrain,
- . utiliser l'expérience acquise sur le premier appel à projet, pour valoriser des exemples très concrets de réalisation et montrer en quoi il est adapté au milieu agricole,
- . faire prendre conscience de l'adéquation du dispositif VIVEA avec les besoins et les attentes des agriculteurs.

3-5- COMMUNIQUER AUPRÈS DU MILIEU AGRICOLE

Certains organismes de formation pensent qu'il est important de communiquer davantage sur les possibilités de formation offertes aux agriculteurs. Une méconnaissance de l'offre de formation existante a été mise en évidence par les organismes de formation extérieurs au milieu agricole.

Compte tenu des résultats positifs obtenus par ce dispositif, il nous semble très important de faire valoir par le biais d'une communication efficace-que VIVEA accompagne les chefs d'entreprise dans leurs problématiques liées à la gestion du personnel et l'organisation du travail.

Pour cela, la Délégation VIVEA SUD a prévu une journée événementielle en conclusion de cette évaluation.

UNE JOURNÉE DE CLÔTURE ET DE BILAN

Les objectifs de cette journée

Cette journée aura pour but :

- de communiquer auprès du milieu agricole les bons résultats obtenus par l'appel à projets,
- de faire témoigner des agriculteurs et des organismes de formation sur leur vécu et sur la valeur ajoutée des formations financées par VIVEA et ADEC,
- de sensibiliser les acteurs agricoles sur l'importance des problématiques ressources humaines,
- d'inciter de nouveaux organismes de formation à déposer des projets de formation,
- de faire savoir que VIVEA propose un dispositif de formation innovant, bien financé et répondant aux attentes des agriculteurs.

AUTRES ACTIONS DE COMMUNICATION POUVANT ÊTRE MENÉES OU DÉVELOPPÉES

- **Réaliser une page vitrine sur le site Internet de VIVEA** présentant les actions de formation menées en Midi-Pyrénées et en Aquitaine et en nommant des référents pour faciliter la prise de contacts avec VIVEA,
- **Utiliser le bulletin de liaison VIVEA** comme relais d'information auprès de ses adhérents,
- **Poursuivre le travail d'information mené par les conseillers VIVEA** afin de faire connaître ce dispositif innovant,
- **Créer un support d'information mettant en valeur les réalisations**, en faisant témoigner des agriculteurs et des organismes de formation et en rappelant les modalités du dispositif. Il aiderait les conseillers à présenter le dispositif et il pourrait être laissé aux personnes rencontrées.

CRÉER UNE CELLULE RÉGIONALE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF

Afin de favoriser le déploiement de ce dispositif à l'échelle régionale, il nous semble important de simplifier les procédures et de **créer un guichet unique** pouvant répondre aux questions de leurs différents interlocuteurs : agriculteurs, organismes de formation, élus, ...

Ce guichet, serait un centre de ressources et d'aide :

- pour **mettre en œuvre des formations** gestion des ressources humaines ou organisation du travail,
- pour **informer les agriculteurs** sur les organismes de formation susceptibles de proposer ce type de prestation,
- pour **conseiller les organismes de formation** dans la mobilisation des agriculteurs,
- pour **centraliser toutes les informations, simplifier les démarches et apporter un service de qualité**,
- pour **mettre à disposition des outils d'aide à la mobilisation**, des **experts référencés** par VIVEA en gestion des ressources humaines, management, organisation du travail...

FAVORISER LA CRÉATION D'UN RÉSEAU DE PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN ORGANISATION DU TRAVAIL

Nos constats

Lors des réunions collectives, les organismes de formation se sont bien mobilisés, ils ont bien échangé entre eux et ils ont surtout apprécié de pouvoir échanger avec d'autres organismes de formation ayant participé à l'appel à projet.

On retrouve ici une des attentes fortes exprimées par les agriculteurs « l'échange de pratiques entre pairs ».

Afin de poursuivre sur cette dynamique, il nous semble important que VIVEA initie la création d'un réseau de professionnels des Ressources Humaines.

Les objectifs du réseau de professionnels

- Créer du lien entre les professionnels,
- Favoriser les échanges, les rencontres entre les organismes de formation,
- Maintenir la dynamique créée par cet appel à projets.

Les moyens

Pour créer ce réseau, VIVEA pourrait :

- avoir un blog sur son site Internet (sous réserve de recevoir l'accord des organismes de formation) :

- . regroupant des intervenants « référents » dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail,
- . présentant les organismes de formation ayant réalisé des actions de formation (nom du contact et coordonnées),
- . présentant les principaux modules de formation proposés,
- . annonçant aux membres du réseau, sous forme de newsletter, les dernières formations en cours, ceci dans le but de créer une émulation entre les organismes de formation et de maintenir la dynamique.

- **se positionner en tant que médiateur entre les différents intervenants.**

IV CONCLUSION GÉNÉRALE

Poursuivre la dynamique engagée implique quelques changements.

Tout d'abord, des changements de représentations sur ces thématiques de formation s'avèrent nécessaires. Les formations techniques restent les plus suivies par les agriculteurs. C'est pourquoi, il nous semble important que :

- les agriculteurs ayant participé à ces formations témoignent de l'intérêt de ces formations,
- tous les acteurs du monde agricole se mobilisent davantage en décrétant les ressources humaines et l'organisation du travail comme axe stratégique pour les employeurs agricoles,
- les organismes de formation continuent à mobiliser, à proposer des formations alternant des dynamiques collectives (échanges entre pairs) et des dynamiques individuelles (séquences individuelles, plans d'actions).

En tout état de cause, nous pensons qu'il n'est pas possible de travailler seul sur le sujet. Les organismes devront constituer ou renforcer leur partenariat tant au niveau départemental que régional.

C'est à ces conditions que les formations sur ces thématiques pourront progresser rapidement et permettre aux employeurs de répondre aux enjeux des exploitations agricoles de demain.

Dossier clôturé le 13 novembre 2009

Fanny MELET

Stéphane PORTES

ANNEXES

Annexe 1 : Étude des programmes et des modules de formation

Annexe 2 : Interviews des organismes de formation et animation de réunions collectives

Annexe 3 : Interviews des stagiaires

Annexe 4 : Liste des travaux menés conjointement entre VIVÉA et SOCODIT

**Annexe 5 : Les raisons favorables ou défavorables à une reconduction des formation
2009 – 2010**

Annexe 6 : Les partenariats et intervenants associés

ANNEXE 1 - ÉTUDE DES PROGRAMMES ET DES MODULES DE FORMATION

Nous avons étudié chaque programme de formation transmis par VIVEA et rédigé une fiche d'analyse pour chacune d'entre elles.

Dans ces fiches d'analyse, nous avons mis en évidence les éléments suivants :

- . la structure du programme de formation,
- . le contenu des formations, quand celui-ci nous a été communiqué par les organismes de formation,
- . les méthodes, les moyens et les outils pédagogiques utilisés,
- . l'évaluation de formation proposée par les organismes de formation,
- . le suivi de la formation.

Nous avons **analysé les modules de formation** transmis par les organismes de formation. Ils ont été comparés avec des formations standard en Ressources Humaines et en Organisation du travail.

Les objectifs de cette analyse étaient :

- . d'étudier les contenus des formations,
- . de comparer les différentes formations entre elles,
- . d'analyser les moyens et outils pédagogiques utilisés,
- . d'établir des recommandations.

Les modules de formation sont difficilement comparables les uns aux autres. Ils s'inscrivent dans une réponse aux problématiques des stagiaires. Ils sont donc spécifiques à chaque formation.

ANNEXE 2 - INTERVIEWS DES ORGANISMES DE FORMATION ET ANIMATION DE RÉUNIONS COLLECTIVES

Pour interroger chaque organisme de formation, nous avons **construit un guide d'entretien qui a été validé par l'équipe technique VIVÉA.**

Nous avons également **participé à des formations** afin d'analyser le contenu, la pédagogie, les échanges, la satisfaction ainsi que l'implication des stagiaires.

Nous avons animé deux réunions collectives avec les organismes de formation :

- le 9 avril 2009 à Montauban : 5 organismes de formation de Midi-Pyrénées étaient présents sur les 7 organismes de formation ayant eu des projets agréés par VIVEA.

Taux de participation : 71%

- le 10 avril 2009 à Artigues-près-Bordeaux : 12 organismes de formation d'Aquitaine étaient présents sur les 16 organismes de formation ayant eu des projets agréés par VIVEA.

Taux de participation : 75%

Les organismes de formation se sont bien impliqués et mobilisés sur ces deux réunions de groupe.

Les objectifs de ces deux réunions étaient :

- de présenter aux organismes de formation nos premiers constats suite aux différents travaux menés (entretien, analyse des programmes de formation, étude des fiches d'évaluation),

- de les faire travailler sur trois thématiques importantes :

. comment mobiliser efficacement les agriculteurs sur des formations RH ?

. quel suivi proposer aux stagiaires pour qu'ils s'inscrivent dans une démarche d'amélioration et de formation continue ?

. comment s'assurer de la présence des stagiaires tout au long de la formation ?

Les Organismes de formation ont participé activement aux ateliers que nous leur avons proposés.

ANNEXE 3 - INTERVIEWS DES STAGIAIRES

Nous avons **analysé chaque fiche d'évaluation** complétée par les stagiaires à la fin des formations.

Nous avons **construit un guide d'entretien pour interroger des stagiaires sur leur satisfaction et sur l'efficacité des formations.**

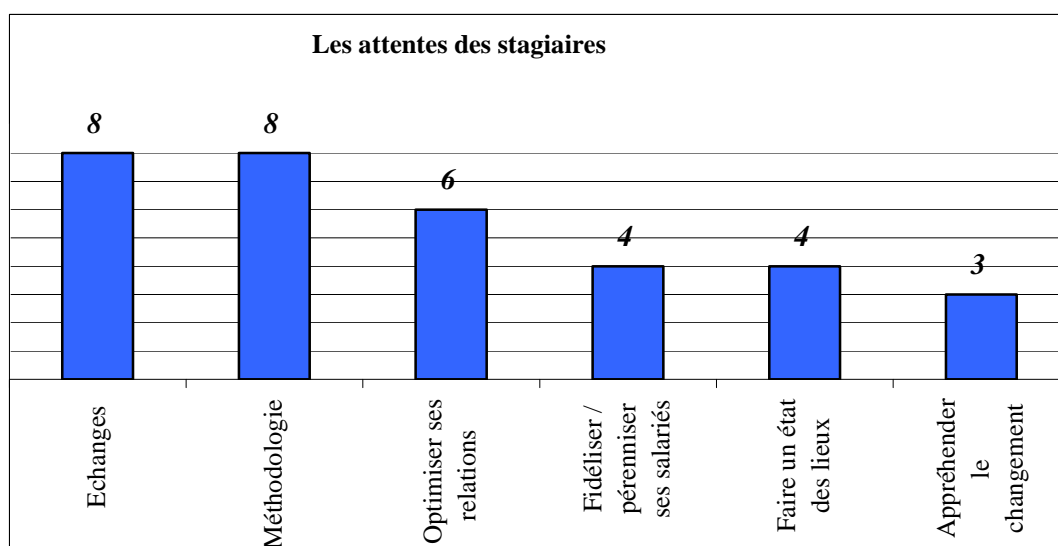
Afin d'évaluer les formations, nous avons conduit 30 entretiens téléphoniques avec les stagiaires sur un total de 192 stagiaires (**16%**).

La répartition des stagiaires interrogés par région est la suivante :

- 16 en Aquitaine
- 14 en Midi-Pyrénées

Seuls les stagiaires de la FD CUMA des Landes n'ont pu être interrogés.

Les attentes des stagiaires interrogés :



ANNEXE 4 - LISTE DES TRAVAUX MENÉS CONJOINTEMENT ENTRE VIVÉA ET SOCODIT

Nous avons souhaité avec l'équipe VIVEA adopter une démarche partenariale et de co-construction des outils d'évaluation, afin que le rendu de la mission soit utilisable par les conseillers VIVEA et par les Organismes de Formation.

Après proposition de SOCODIT des méthodes et des outils, différents éléments ont ainsi été établis en partenariat avec VIVEA :

- . un guide d'entretien des organismes de formation et des stagiaires,
- . l'organisation de points intermédiaires avec les conseillers VIVEA,
- . la constitution et l'animation d'un comité de pilotage,
- . la réalisation de bilans d'étape réguliers permettant une appropriation des constats par les conseillers VIVEA,
- . la présentation des premiers constats à l'ensemble de la délégation régionale,
- . l'animation, en présence des conseillers VIVEA de deux réunions avec les organismes de formations,
- . la liaison directe et régulière avec VIVEA par le biais de mails ou d'entretiens téléphoniques,
- . le développement d'un espace partagé, dédié à la mission, permettant la transmission rapide de documents,
- . la préparation, la réalisation et l'animation d'une journée événementielle.

ANNEXE 5 – LES RAISONS FAVORABLES OU DÉFAVORABLES À UNE RECONDUCTION DES FORMATIONS EN 2009-2010

Les organismes de formation reconduiraient ces formations :

- pour répondre à la demande : *« c'est une préoccupation fondamentale des agriculteurs », « pour les agriculteurs qui n'ont pas répondu la première fois », « les stagiaires veulent travailler sur les thématiques : coaching, communication, gestion du temps », « on sent bien qu'il y aura une attente forte car le monde agricole est en pleine mutation : départ à la retraite non remplacé, salariés qui ne restent pas »*,
- pour aller plus loin. Certains organismes de formation vont proposer une suite à la première formation avec les participants qui le souhaitent et/ou d'autres prestations : *« nous souhaitons pouvoir au travers ces formations proposer des missions de conseil, de coaching », « travailler sur des actions complémentaires comme la stratégie d'entreprise ou approfondir les actions de formation existantes »*,
- pour proposer un suivi : *« pour vérifier la réalisation du plan d'actions, et les problèmes rencontrés »*,
- pour amortir l'investissement engagé dans cette session sur d'autres formations, et bénéficier des financements possibles : *« si les financements sont du même ordre, notre organisme est partant pour faire une nouvelle formation l'hiver prochain »*,
- pour que la charte départementale «Emploi de qualité » vive et pour en faire la promotion.

Les organismes de formation ne reconduiraient pas ces formations du fait de :

- La difficulté à mobiliser les agriculteurs : *« nous avons rencontré trop de difficultés pour recruter des stagiaires : il faudrait placer cette formation dans un système obligatoire », « il faudrait un contact plus dynamique avec les agriculteurs », « si on trouve le moyen de sensibiliser plus les agriculteurs »*,
- L'investissement important et nécessaire en temps pour monter ces formations : *« on ne sait pas si on proposera à nouveau ces formations : on a passé beaucoup de temps pour un taux de participation très faible »*.

ANNEXE 6 - LES PARTENARIATS ET INTERVENANTS ASSOCIES

En Midi Pyrénées

Organismes de formation	Partenaires et intervenants associés
J2C Services	- La chambre d'agriculture 65 - le CIBC 65
CA 46	- Le contrôle laitier - Un conseiller bâtiment de la CA46 - Le centre de gestion (AGC) - Un juriste de la CA 46 - Un ergonome : Maryline MALO
CA 09	- Le centre de gestion - Le service de remplacement 09
ADPSA 12	- La FDCUMA - Le pôle emploi de la FDSEA - Le SRDA - Le Greta Quercy Rouergue
CFPPA 81	- La FDSEA - L'ASAVPA (association de salariés pour la vulgarisation du progrès agricole) - L'ATAG (association tarnaise pour l'agriculture de groupe)
CFPA 32	- La CA 32 - Un groupement d'employeurs (syndicat des éleveurs bovins, l'établissement départemental de l'élevage) - Les techniciens de la CA qui travaillent sur le terrain
AGC 31	- Un formateur RH : Pierre ANGOTTI - 3 collaborateurs internes

En Aquitaine

Organismes de formation	Partenaires et intervenants associés
CA 64	<ul style="list-style-type: none"> - Le CFPPA - Le GEIQ - Le juriste de l'Adefa - Un conseiller de la MSA - Agri main d'œuvre
MFR BOURGOUGNAGUE	<ul style="list-style-type: none"> - La MFR de Bias - Une consultante spécialisée en communication - La chambre d'agriculture
Dordogne formation	- Aucun partenaire (la chambre d'agriculture a transmis le fichier d'agriculteurs)
BG Conseil	- L'Adefa 33
CA33	- Mme Colette BOURGIN (Trans'formation)
CER 33	- Trois collègues du CER
CRP Consulting	- Pas de partenaire
CEPAJ	<ul style="list-style-type: none"> - Le conseil d'administration - Le CDFA (Comité Départemental pour la formation agricole et rurale) - Entreprises du territoire - Le Collège d'employeurs - Salarié - MAN'tal (cabinet conseil spécialisé en ressources humaines et situé à Paris)
AFOCG 33	<ul style="list-style-type: none"> - Les groupements d'employeurs - Les CUMA - Le service de remplacement - Le GDAF : Groupement de développement agricole féminin
AMBRE	<ul style="list-style-type: none"> - Un consultant en libéral - Un consultant du CER France des Landes - La MSA
CA 24	<ul style="list-style-type: none"> - La Chambre de Métiers - La CCI de la Dordogne - Les lycées, CFA, Maisons familiales - La CAPEB - La MSA - Une juriste de la FDSEA - Martine GOUJON (intervenante extérieure) - La chambre d'agriculture du Morbihan
Interface Élevage	<ul style="list-style-type: none"> - La CCI de Pau - VIVEA et ADEC - M. CLAVERIE (intervenant extérieur) pour la gestion des conflits, la délégation

Organismes de formation	Partenaires et intervenants associés
CETA GUYENNE	- Mme Colette BOURGIN - VIVEA
FD CUMA	- ISOCEL Cabinet conseil spécialisé en management - La MSA - Le conseiller de la chambre d'agriculture (aspects sociologiques, fondements de la communication) - L'ADEFPA pour la recherche de compétence