



# Etude-action Services de remplacement Rhône-Alpes

***Rapport final - Juin 2007***



**Contrechamp  
Valérie Binder  
Intermède**

## Sommaire

<b>1. Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Les services de remplacement à l'échelle de chaque département.....</b>	<b>4</b>
La situation dans le département de l'Ain.....	4
La situation dans le département de l'Ardèche.....	5
La situation dans le département de la Drôme.....	7
La situation dans le département de l'Isère.....	8
La situation dans le département de la Loire.....	8
La situation dans le département du Rhône.....	9
La situation dans le département de la Savoie.....	10
La situation dans le département de la Haute Savoie.....	10
<b>3. Approche typologique des services de remplacement.....</b>	<b>11</b>
Type 1 : SR locaux de taille réduite et leur logique.....	11
Type 2 : Les SR locaux de taille importante et leur logique.....	12
Type 3 : Les SR spécialisés (motif, production ou public).....	12
Type 4 : Les SR « attachés » à un territoire de projet.....	12
Problématiques des deux principaux types de services.....	15
Dans les SR de taille restreinte, des problèmes récurrents de disponibilité.....	15
Dans les SR de taille importante : mutualiser les tâches en préservant l'ancrage et les liens de proximité et réduire les profils « consommateurs ».....	15
Les liens entre situations départementales et typologie des SR.....	16
Situation 1 : Départements marqués par la prédominance de SR de taille limitée.....	16
Situation 2 : Départements marqués par la présence de SR de taille importante.....	17
Situation 3 : Département marqué par la présence de SR de taille variée.....	17
<b>4. Synthèse départementales des monographies.....</b>	<b>18</b>
Les services de remplacement en Ardèche.....	18
Quelques chiffres.....	18
Des SR clairement issus de volontés locales.....	19
Une fédération départementale importante.....	19
Une offre de remplacement limitée.....	19
Les services de remplacement en Isère.....	20
Présentation.....	20
A propos des différents motifs.....	20
Les problématiques saillantes.....	21
Le complément de main d'oeuvre en question.....	22
Pour la suite.....	23
Les services de remplacement dans la Loire.....	23
Présentation.....	23
Un bref historique.....	23
Les problématiques saillantes et les perspectives d'action.....	24
Pour la suite.....	26
<b>5. Approche qualitative des problématiques actuelles des services de remplacement.....</b>	<b>26</b>
Les fonctions reconnues.....	26
Assurer la poursuite de l'activité en cas de "coup dur".....	27
Assurer une forme de solidarité en dépassant le cadre de l'assurance.....	27
Permettre de quitter son exploitation.....	28
Faciliter grâce aux salariés une ouverture des adhérents.....	28
Former au travers des salariés de futurs exploitants.....	29
Des rôles induits.....	29
Tisser du lien social.....	30
Sensibiliser à l'emploi et à la fonction d'employeur.....	30

Sensibiliser les adhérents à la prévention, à l'anticipation .....	31
Maintenir ou accroître l'emploi local .....	31
<b>La gestion du personnel.....</b>	<b>31</b>
Les compétences d'un agent de remplacement .....	31
Les profils d'agents de remplacement .....	32
Le recrutement : une question pour tous les SR .....	33
Une forte satisfaction des salariés .....	34
Des salariés fortement reconnus.....	35
Les besoins de formation.....	35
La sécurité .....	37
<b>Le fonctionnement des SR .....</b>	<b>38</b>
Le modèle associatif : intérêt et limites.....	38
Les rôles des bénévoles.....	39
La régulation du fonctionnement associatif .....	40
Le comportement des adhérents.....	41
Établir la confiance, une évolution de posture .....	42
Le seuil des 20 % de complément de main d'œuvre .....	43
<b>Le coût du remplacement .....</b>	<b>43</b>
Le motif « accident et maladie » .....	44
La variabilité des coûts de journées .....	44
Le motif « vacances » .....	44
<b>6. Retour sur les hypothèses initiales .....</b>	<b>45</b>
Rappel.....	45
Hypothèse n°1 : Intérêt de limiter le nombre des structures et d'accroître leur rayonnement géographique .....	45
Hypothèse n°2 : Intérêt d'élargir et d'enrichir les services rendus par ces structures .....	46
Hypothèse n°3 : renforcement des compétences des acteurs (salariés, employeurs, administrateurs).....	48
Hypothèse n°4 : intérêt d'une réflexion, au niveau départemental, sur la constitution d'un groupement d'employeur .....	48
<b>7. Proposition autour d'une structuration en réseau .....</b>	<b>49</b>
Les activités du réseau régional des SR .....	49
Les activités des fédérations départementales des SR.....	50
L'organisation en réseau sur le département de la Loire.....	51
<b>Trois regards pour une conclusion.....</b>	<b>57</b>
Le regard de Martin Boissier.....	57
Le regard de Valérie Binder.....	58
Le regard de Jean-Baptiste Chémery.....	59

## 1. Introduction

---

Cette note fait suite à la première note produite en février 2007. Celle-ci, résultant d'une première vague d'investigations et fondée essentiellement sur des « direx d'experts », proposait une série de premiers constats, formulés pour partie sous forme d'hypothèses.

La seconde phase de notre mission a consisté à la fois en :

1. Un travail de traitement et d'analyses de données portant sur l'ensemble des services de remplacement (SR) de chaque département, fournies par les fédérations départementales. Ce travail a permis notamment de préciser un certain nombre de points concernant la typologie des SR et des organisations départementales.
2. Une investigation de type étude-action auprès de 8 SR des départements de l'Ardèche (2), de l'Isère (3) et de la Loire (3). Ces SR ont été choisis en fonction de différents critères (taille des SR, motif dominant de remplacement, degré de structuration départementale notamment) mais aussi suivant la volonté des responsables des organisations départementales et des SR de s'impliquer dans ce travail original. Cette investigation a notamment permis de mieux apprécier de façon qualitative :

- **le fonctionnement interne des différents types de SR,**
- **les interactions qu'ils ont au sein de leur territoire** avec d'autres structures (notamment SR et GE),
- **leurs besoins et/ou attentes** notamment en terme d'amélioration de leur fonctionnement et de production d'effets bénéfiques sur l'emploi,
- **leur capacité à exprimer et formaliser ces besoins et/ou attentes, puis à mettre en oeuvre des réponses adaptées.**

**Et de les accompagner dans une réflexion autour du changement qui leur permette de progresser dans la maîtrise de leur avenir. Cette réflexion a été conduite à la fois à l'échelle des SR et des départements concernés.**

**De façon générale, la mission a été conduite de la façon suivante :**

1. **Expression collective des enjeux à l'échelle des structures d'un département, associant** les responsables des structures concernées, les responsables départementaux et ceux d'autres SR intéressées. Ces réunions ont également permis de préciser la méthode d'intervention à l'échelle de chaque SR.
2. **Analyse approfondie de chaque structure, sur la base d'entretiens individuels (Isère) ou collectifs (Ardèche et Loire) avec** des adhérents, des non adhérents (suivant la demande des responsables du SR), des salariés et des bénévoles impliqués dans la gestion du service.
3. **Analyse et rédaction de monographies, consolidation de la typologie** autour de la matière récoltée lors des entretiens. Ce travail (ou permettant ainsi de) permettra de réaliser des monographies descriptives et analytiques des structures étudiées.
4. **Travail de réflexion prospective et stratégique (retour structures et/ou départements), reposant sur notre regard de la situation et des enjeux de chaque SR, permettant de compléter notre analyse concernant les moteurs et les freins au changement individuels et collectifs des SR étudiés, tant sur le fond que dans la forme.**

## **2. Les services de remplacement à l'échelle de chaque département**

---

L'ensemble des analyses, présentées ici, résulte du traitement des données, qui figurent en annexe à ce rapport. Le tableau synthétique donne une vision de la diversité des situations départementales de la fonction services de remplacement en Rhône-Alpes, notamment au regard du ou des types dominants de SR à leur échelle.

### **La situation dans le département de l'Ain**

Avec 9 services locaux de remplacement disposant du statut SR et fonctionnant (8 + 1 SR lié à la FDSEA créé en 2006 donc sans données), l'Ain fait partie des départements relativement étoffés de Rhône-Alpes. Parmi ceux-ci, on compte 3 SR spécialisés (Bio, JA et FDSEA). Ayant une zone d'action départementale en complémentarité avec les services locaux et 5 attachés à des territoires de taille variable, dont une des caractéristiques est d'être plutôt réduits en zone de plaine et étendus en zone de montagne. Concernant les dates de création connues, il apparaît que les services appartiennent à deux générations distinctes, avec soit une trentaine d'années pour les plus anciens ou une création dans les 5 ans pour les plus récents.

Leur taille demeure globalement réduite, puisque aucun ne dispense plus de 500 journées annuelles de

remplacement et que la moyenne (pour 8 SR) se situe à 300 journées (**total Ain : 2 436 journées annuelles**). De même, aucun ne dépasse les 40 adhérents et ils sont 5 à fonctionner avec une dizaine d'adhérents ; l'effectif total des adhérents (pour 8 SR) atteint **150 agriculteurs adhérents** (effectif moyen : 19 adhérents). On notera cependant que les taux d'utilisation du service par les adhérents sont particulièrement importants, comparés à des SR plus importants d'autres départements. Hormis pour le SR départemental JA centré sur les remplacements pour mandat professionnel, le motif premier des remplacements concerne systématiquement les congés et vacances, explicitant sans doute en partie ce fort taux d'utilisation des adhérents. Cette dernière donnée s'expliquant aussi par l'accompagnement financier du Conseil général de l'Ain sur ce motif incitant ainsi les utilisateurs à faire appel à ce motif.

En termes d'effectifs salariés, tous ces SR ont pour point commun de ne reposer que sur un effectif réduit (1 à 3 salariés pour un ETP variant de 1 à 2,4). Le CDI est clairement privilégié dans tous les cas, hormis pour 1 apprentie et 1 CDD.

Les effectifs bénévoles impliqués varient de 1 à 5, sans qu'il y ait nécessairement de corrélation évidente avec l'effectif des adhérents et des journées. Ceux-ci assurent dans 6 cas l'ensemble des tâches d'organisation et de gestion, alors qu'un seul délègue sa comptabilité et ses fiches de paye au Centre de gestion et que le SR lié au JA s'appuie à la fois sur le secrétariat du syndicat et les services comptables du Centre de gestion.

Enfin, tous les indicateurs d'évolution (effectifs journée, adhérents, salariés, bénévoles et temps bénévoles) semblent témoigner d'une profonde stabilité.

Au niveau départemental, le temps d'animation est le plus réduit de la région avec 0,2 ETP sans appui administratif. A noter que la structuration départementale sous forme fédérative est récente (2006) et qu'un travail d'animation technique et professionnel devait permettre de formaliser une politique départementale partagée et plus volontariste."

## **La situation dans le département de l'Ardèche**

L'Ardèche compte 11 services locaux de remplacement. Hormis un SR départemental spécialisé dans les remplacements pour mandat professionnel, tous sont des SR attachés à des territoires précis, dont la taille varie d'une dizaine à une cinquantaine de communes. Les dates de création s'échelonnent depuis les années 70 (1) et 80 (2) avec un pic dans les années 90 et début 2000 (8).

	Ain	Ardèche	Drôme	Isère	Loire	Rhône	Savoie	Haute Savoie	Total Région
Nombre SR	9 <sup>1</sup> dont 3 dptaux	11 dont 1 dptal	7 <sup>2</sup> dont 1 dptal	14 <sup>3</sup> dont 1 dptal	10 locaux	4 locaux	12 dont 1 dptal	6 dont 1 dptal	72 dont 8 dptaux
Journées dispensées	2436	4530	3197	5340	13585	5124	3031	6675	43 738
Motif dominant <sup>4</sup>	6 CV 1 CMP 1 MPS	6 MPS 4 CV 1 CMP	3 CV 3 CMP	7 CV 4 MA 2 CMP	10 MA		6 CV 3 MPS 2 MA 1 Autres	5 MA 1 MPS	
Adhérents	150	306	209	483	Entrepr. 1861 Chefs exp. 2558	1000	319	706	5 731
Adhérents utilisateurs (de 2 jours/an)	95 %	95 %	60 %	25 %	Entrepr. 47 % Chefs exp. 35 %	?	?	45 %	
Nombre d'exploitations professionnelles <sup>5</sup>	2750	2760	4240	3650	4010	4914	1590	1990	25 900
Effectifs salariés	14	55	53	70	224	166	47	107	736
Dont CDI	12	21	9	?	41	10	11	?	
Effectifs ETP	13,1	25,5	15,8	20,6	68	22,2	17,66	27,2	
Effectifs bénévoles impliqués	21	35	13	44		?	?	29	
Effectifs SR exclusivement en gestion interne	6	8	4 dont 3 avec emploi secrétariat	4	0	1	1	0	24
SR pratiquant la délégation de tâches de gestion	2	3	2	9	10	3	11	6	46
Temps animation départementale (ETP)									
Moyenne des départements 0,45 ETP	0,2	0,5	0,7	0,5	0,2	0,7	0,3	0,5	
+ Temps personnel administratif (ETP)									
Moyenne des départements 0,35 ETP	0	0,5	0	0,2	0,5	0,6	0,05	1	
Total ETP (Moyenne 0,80)	0,2	1	0,7	0,7	0,7	1,3	0,35	1,5	

1 9 dont 1 créé en 2006 avec absence de données

2 y compris Vercors (les données Vercors sont ensuite traitées pour les 2 départements au niveau de l'Isère)

3 14 dont 1 créé récemment avec absence de données

4 MA : Maladie et Accident CV : Congés Vacances CMP : Congés Mat. et Pat. MPS : Mandat Prof. et Synd.

5 Données 2005

Un tel effectif appelle nécessairement des tailles de SR relativement réduites, puisqu'un seul d'entre eux dépasse les 1000 jours annuels de remplacement (1022) et un autre les 500 jours (616). Les 9 autres SR se situent entre 200 et 440 jours, avec une moyenne à 320 jours, sans pouvoir noter de tendance claire en termes d'évolution (**Total Ardèche : 4530 journées annuelles**). Avec un nombre moyen de 29 adhérents, il varie de 12 à 54 et atteint **un total de 306 adhérents**. Le taux d'utilisation du service est par contre important, la plupart des adhérents étant effectivement utilisateurs du service. Là encore, l'évolution des effectifs poursuit des tendances variables. Les motifs dominants sont variables, mais il est tout de même notable que les remplacements pour mandat professionnel occupent la première place pour 6 d'entre eux, suivis par les vacances/congés (4) et la maladie/accident ou les congés maternité/paternité (1).

En termes d'effectifs salariés, les SR fonctionnent avec 2 salariés (2), 3 à 5 (7) et 10 ou 11 (2), sans tendance claire d'évolution. Etant donnée la taille réduite des services, il s'agit donc de temps partiels, avec généralement 1 à 2 emplois sous CDI et les autres en CDD.

Les effectifs bénévoles mobilisés sur la gestion du service varient de 1 à 5, mais se limitent en général à 2 ou 3 personnes (7 SR). Si ce nombre est dans la plupart des cas stable, 6 SR déclarent voir augmenter l'investissement en temps des bénévoles. Ceux-ci assurent l'ensemble des tâches en interne dans 8 cas, alors que 2 SR s'appuient sur le Centre de gestion (contrat de travail, bulletins de paie) et 1 SR requiert ponctuellement les services d'une association pour la paie des CDD.

Au niveau départemental, le temps consacré au réseau représente 1 ETP, associant 0,5 d'animation et 0,5 d'appui administratif. Il s'agit d'une situation plutôt favorable au niveau régional.

## La situation dans le département de la Drôme

Le département de la Drôme compte 7 services locaux de remplacement, dont un intervient à l'échelle départementale (Jeunes Agriculteurs) et les autres sur des territoires locaux plus restreints<sup>6</sup>, allant de 10 à 30 communes. Ce sont pour la plupart des SR relativement anciens, puisque 3 datent des années 70 et 4 des années 80.

Hormis le SR JA qui dispense 1600 jours de remplacement par an, leur effectif de journées assurées n'excède pas 400 pour 4 d'entre eux et 571 pour le dernier (**Total Drôme : 3197 journées annuelles**). De même, leur nombre d'adhérents s'échelonne entre 15 et 55, pour une moyenne de 35 adhérents par SR (**Total adhérents : 209**). Avec en moyenne un peu plus de la moitié de ces adhérents qui sont utilisateurs du service plus de 2 jours par an, le taux d'utilisation est en revanche moins important que dans l'Ain et en Ardèche. Les nombres de jours et d'adhérents par SR sont globalement stables. Concernant les motifs de remplacement dominants, 2 SR se consacrent en priorité aux Congés/Vacances, 3 SR aux Congés maternité/paternité et le dernier présente un équilibre entre Maladie/Accident et Maternité/Paternité d'une part et Congés/Vacances d'autre part.

En terme d'effectifs salariés, ils sont 5 à fonctionner avec 1 à 5 salariés, pour un ETP variant de 1 à 2,5 et avec 1 noyau dur de 1 à 2 CDI associé à des CDD. Seul de le SR JA présente une structure d'emploi très différente avec 35 salariés pour 8 ETP, dont 3 CDI. 2SR déclarent leurs effectifs salariés en augmentation, alors que les autres sont stables.

La gestion des SR est assurée en général par un effectif allant de 1 (1 SR) à 3 bénévoles (2), avec une tendance qui décroît pour 3 SR, ainsi que du temps consacré aux tâches de gestion (3 SR). Un seul SR, qui est le second dispensateur de journées, ne repose que sur les bénévoles. Trois SR emploie une secrétaire à temps partiel (20 jours/an et mi-temps) ou partagé avec une CUMA et les deux derniers ont délégué les tâches administratives liées aux salariés (contrats, paie, déclarations sociales) à la Fédération départementale.

Une animation départementale est assurée sur la base de 0,7 ETP ; si l'on compare à la moyenne régionale on peut dire que le temps d'animation affecté à l'animation de services de remplacements dans la Drôme se situe dans la moyenne régionale.

---

<sup>6</sup> Le SRL du Vercors, « attaché » au PNR et à l'APAP et à cheval sur la Drôme et l'Isère, est étudié avec le département de l'Isère.

## La situation dans le département de l'Isère

Avec 13 structures, le département de l'Isère est celui qui compte le plus de services locaux de remplacement. Tous sont ancrés à l'échelle de petites régions infra départementale, mais aux tailles relativement importantes allant de 30 à 80 communes, impliquant nécessairement des recoupements de périmètres. On notera également la présence d'un SR attaché au PNR du Vercors et recoupant 2 départements (Isère et Drôme). Leur création s'échelonne entre les années 70 (3), 80 (5), 90 (3).

Pour **un total départemental de 5340 journées annuelles de remplacement et de 483 adhérents**, il semble qu'en terme de taille cohabitent sur ce département 2 types de SR avec :

- d'un côté, **2 SR assurant environ 1200 jours de remplacement par an** et l'un (Vercors) compte plus de 80 adhérents avec un motif dominant relatif aux Congés/Vacances, alors que l'autre se distingue avec seulement 36 adhérents, dont plus de la moitié sont assurées pour cause de Maladie/Accident.
- et de l'autre, **11 SR n'excédant pas 400 jours annuels de remplacement**, dont 6 comptent moins de 250 jours. Ces SR comptent en moyenne 31 adhérents (variation entre 20 à 52 pour 7 SR située entre 25 et 35 adhérents). Quant aux motifs de remplacement dominant, il s'agit des Congés/Vacances (5), la Maladie/Accident (2), un équilibre entre ces 2 motifs (2) et les congés Maternité/Paternité (2).

Sans lien avec la taille, les effectifs de journées dispensées sont à la hausse pour 4 SR, stables (7) et à la baisse (2) et sans davantage de corrélation évidente entre eux, ceux des adhérents sont à la hausse (3), stables (8) et à la baisse (2). En terme de taux d'utilisation, il semble que c'est généralement environ la moitié des adhérents, qui en bénéficient plus de 2 jours par an et qu'un quart des adhérents n'utilisent jamais ou exceptionnellement le service.

Concernant les salariés, sur 11 SR, 6 fonctionnent avec 1 salarié, 3 avec 2, 1 avec 3 et 1 avec 5, pour un ETP variant entre 1 et 2. Un seul, celui du Vercors, présente une structure d'emploi très différente avec 50 salariés pour 6 ETP. Dans tous les cas, les effectifs salariés sont stables.

En termes de gestion, les SR reposent sur l'investissement de 3 à 4 bénévoles, qui assurent la totalité des tâches dans 4 cas. 7 SR confie au Centre de gestion (Gestagri) la tenue de la paie et/ou des contrats de travail. Un SR utilise les services de la FDSR pour l'envoi de courriers. Le SR du Vercors s'appuie sur les services du PNR pour l'ensemble du suivi administratif, intégrant notamment la facturation du service.

L'Isère bénéficie au niveau départemental de 0,5 ETP d'animation et de 0,2 ETP de personnel administratif. A ce titre, il se situe dans la moyenne régionale.

## La situation dans le département de la Loire

Le département de la Loire compte 10 services locaux de remplacement, tous attachés à des régions agricoles précises et aux tailles variées (15 à 46 communes) et créés dans le courant des années 70 ou au tournant des années 80.

Tous ces SR sont de taille importante au regard de la moyenne régionale, avec :

- o 2 SR dépassant les 2500 journées annuelles ;
- o 1 SR tournant autour de 1800 journées annuelles ;
- o 2 SR atteignant l'effectif de 1000 à 1100 journées annuelles ;
- o et le reste des SR s'échelonnant entre 600 et 9000 journées.

Ce qui permet au département de la Loire de se trouver dans une situation « hors normes » au niveau régional, avec **un nombre total de journées annuelles atteignant 13 550 pour un effectif de 1861 exploitations adhérentes et de 2558 chefs d'exploitations adhérents** (différence liée aux exploitations associant plusieurs chefs de type GAEC,...). Comme généralement dans le cas de services importants, dont le motif principal de remplacement concerne en priorité la Maladie/Accident, suivi soit par le Congé maternité/paternité ou les Congés/Vacances, le taux d'utilisation du service demeure limité à moins de 50 % de l'effectif des adhérents (47 % des exploitations et 35 % des chefs d'exploitations bénéficiaires du service en 2006). A noter comme le constate la Loire qu'un contrat d'assurance remplacement longue

garantie (6 mois), qui s'intègre dans la politique d'assurance de l'exploitant agricole lui permet donc d'avoir une attitude prévoyante, ce qui peut expliquer à la fois un faible taux de recours au service de remplacement (% d'adhérents) et un volume important d'activité dans ce motif maladie accident.

La structure de l'emploi au sein des SR est de même type avec un effectif de 8 à 45 salariés, pour un ETP allant de 2,95 à 15, structuré autour d'un noyau dur plus ou moins important de salariés permanents en CDI à plein temps ou à temps partiel, dont l'effectif varie de 1 à 8, auquel s'adjoit des salariés sous contrat CDD, dont l'effectif va de 7 à 38.

Le nombre de bénévoles impliqués n'est pour sa part pas lié à la taille des services, puisque ceux-ci s'appuient sur un noyau dur de 3 à 4 bénévoles, marqué sur ce département pas une présence systématique de femmes. Quelle que soit leur taille, tous ces SR disposent du même système de délégations de tâches administratives (mêmes tâches déléguées au même partenaire départemental). Cette situation est un des témoignages de la réalité du fonctionnement en réseau des services locaux.

La Loire dispose à l'échelle départementale d'un temps d'animation de 0,2 ETP, situation moins favorable que la moyenne régionale (0,45), complété d'un temps administratif de 0,5, qui lui permet de rejoindre la moyenne régionale. En revanche, on notera que cette animation est ancienne, elle date de la création des premiers services (années 70).

## La situation dans le département du Rhône

Le Rhône compte 4 services locaux de remplacement. Ces services recouvrent totalement ou en partie différentes petites régions agricoles, aux tailles diverses (de 27 à 100 communes) mais dont deux sont marquées par la présence de communes urbaines ou périurbaines. Ces SR sont tous anciens, puisque ils existent depuis 20 à 30 ans.

Ces SR présentent des tailles relativement importantes au regard de la situation régionale : 3 dispensent environ 1100 journées annuelles et le dernier 1800 (**Total Rhône : 5 124 journées annuelles pour environ 1000 adhérents**). Les effectifs d'adhérents sont variables, allant de 100 à 500 adhérents. Si les journées enregistrent une hausse pour 2 d'entre eux et une baisse pour les 2 autres, l'effectif des adhérents reste stable. Pour 2 SR, le remplacement pour Congés/Vacances domine, même si les motifs Maladie/Accident et Maternité/Paternité cumulés sont équivalents. Sur les 2 autres SR, ce sont respectivement ces deux motifs qui sont les plus présents. Le service de remplacement est une forme d'assurance travail. Beaucoup d'agriculteurs adhèrent dans la démarche d'assurer leur force de travail, et c'est le but premier des Services de remplacement dans le Rhône : sécuriser l'exploitation. Ceci se traduit par un taux d'utilisation relativement constant d'une année sur l'autre et d'un service à l'autre, qui est de 50%.

Ces 4 SR emploient tous un nombre important de salariés, variant de 31 à 57, employés pour l'essentiel en CDD et structurés autour d'un noyau dur de 1 à 5 CDI. Ces effectifs correspondent à des ETP par SR allant d'environ 4,5 à 9,2. S'il y a beaucoup d'embauches de CDD, il semble important de noter que ces CDD sont difficilement transformables en CDI, parce que le profil des salariés, dans ce cas-là, sont des jeunes en formation. Et leur disponibilité est en totale adéquation avec les besoins en remplacement des week-ends et des vacances.

Il y a exactement 12 bénévoles impliqués dans le Rhône qui ont un rôle directement opérationnel et quasi au quotidien (secrétariat et responsable-planning). Ces bénévoles ont par ailleurs suivi des formations sur la législation du travail et la gestion du personnel. Ensuite, il faut compter les membres des conseils d'administration de tous les services (une vingtaine de personnes en plus).

Tous disposent d'un appui externe (**du centre de gestion**) essentiellement pour la paye et la comptabilité. Pour 3 d'entre eux, il s'agit d'un temps de secrétariat d'une antenne de la chambre d'agriculture, avec une préparation plus ou moins importante du travail par le secrétaire bénévole (seulement pour la partie paye). Pour le reste (facturation, gestion des financements...), les secrétaires bénévoles sont autonomes. Une bénévole assure ces tâches pour le dernier SR, tout en bénéficiant de l'appui du Centre de gestion.

Avec 0,5 ETP d'animation et 0,6 ETP d'appui administratif, le Rhône se situe dans la seconde situation départementale en terme de dotation de temps au réseau départemental.

## La situation dans le département de la Savoie

Avec 12 services de remplacements, le département de la Savoie fait partie des départements les plus fournis. 10 d'entre eux sont directement attachés à des régions agricoles précises, correspondant pour la plupart à tout ou partie de vallées ou de massifs montagneux. La plupart sont de création relativement ancienne remontant aux années 70 et 80. Le SR Centre Savoie a pour originalité de couvrir les communes non servies par les services locaux. Depuis 2005, Le SR des Terraillets a pour spécificité d'être départemental et de se consacrer exclusivement au remplacement de responsables professionnels, disposant de mandats les occupant plus de 50 jours par an.

Ces SR ont pour point commun d'être tous de taille limitée, puisque le plus important assure un peu plus de 400 journées par an, 3 d'entre eux atteignent les 300 journées et 7 s'échelonnent entre 200 et 300 jours, au sein desquels dominent à l'échelle départementale et dans l'ordre les motifs de Congés (1050 jours), Maladie/Accident (615 jours) et Mandat professionnel (570 jours). Mais la plupart des SR marque actuellement la volonté de réfléchir à leur organisation et leurs relations, voire à se regrouper pour satisfaire la demande de remplacement des agriculteurs. En effet, la difficulté à répondre aux demandes provoque la désertion de certains agriculteurs non satisfaits du service. Cette volonté répond également au souhait de pouvoir disposer d'un minimum de 2 salariés permanents, évitant le recours trop systématique aux CDD et vacataires, dont le coût est plus important. Ce schéma peut également permettre de fidéliser des salariés performants, qui favorisent la demande de remplacement. Dans cet esprit, les deux SR de l'Avant-pays Savoyard se sont regroupés en 2007. Au total, **l'ensemble des SR assure un volume de 3 030 journées annuelles, globalement stable ces dernières années, pour un total de 319 adhérents**. Si ce total des adhérents diminue légèrement, c'est principalement en raison du regroupement d'exploitations. La plupart des remplacements concernent des exploitations d'élevage bovins lait, mais la réflexion départementale en cours est marquée par la volonté d'élargir le remplacement à d'autres productions, peu satisfaites en raison des compétences actuelles des salariés.

En terme d'emploi, 11 SR sur 12 fonctionnent avec un salarié permanent en contrat CDI, qui reçoit l'appui de vacataires, dont l'effectif varie de 1 à 6. Un SR, qui assure une vingtaine de journées annuelles emploie un vacataire. L'effectif par SR en ETP varie de 0,2 à 2,33. Il faut également souligner que 11 SR dispose d'un temps salarié même minime pour assurer certaines tâches administratives et comptables. Un seul fonctionne uniquement en interne sur ce plan.

La Savoie dispose au niveau départemental d'un temps d'animation de 0,30 ETP, associé à un temps d'appui administratif de **0,05 ETP**. A ce titre, il se situe clairement en dessous des moyennes des autres départements.

## La situation dans le département de la Haute Savoie

La Haute Savoie compte **5 services locaux de remplacement et 1 service départemental**. Ces services sont attachés à des régions agricoles, de taille variable (20 à 60 communes). La plupart ont été créés dans les années 80, hormis le SR départemental destiné au remplacement pour mandat professionnel (année 2000).

Au regard de la taille moyenne des SR de la région, ces SR sont de taille importante puisque 1 dispense près de 1 700 journées, 3 entre 1100 et 1200 journées, un 900 et le dernier 670. Pour 5 d'entre eux, le motif premier d'intervention concerne la Maladie/Accident. Le dernier se consacre exclusivement au remplacement pour Mandat professionnel (1200 journées). Au total, **l'ensemble des SR assure un volume de 6 675 journées annuelles**. En terme d'adhérents, les **SR accueillent un total de 706 adhérents**, dont un tiers à la moitié sont utilisateurs plus de 2 jours par an. Les utilisateurs exceptionnels représentent tout de même près de la moitié de l'effectif (327). Quand ils sont connus, les indicateurs d'évolution dénotent plutôt une croissance des journées (4 cas sur 5), moins sensible chez les adhérents (2 sur 5).

Pour la structure de l'emploi salarié, 5 d'entre eux emploient entre 15 et 34 salariés pour un ETP variant de 2 à 6,5 ETP. Le dernier se limite à 4 salariés pour 2,8 ETP. L'évolution de l'effectif salarié est variable.

En ce qui concerne les effectifs de bénévoles impliqués, il semble important, avec une moyenne de 6 par

SR. La structuration en réseau plus forte que dans la plupart des départements explique sans doute également que tous ces SR délèguent suivant le même schéma leur secrétariat et leur comptabilité (Alliance), les paies (Centre de gestion) et intègre dans ce suivi un mi-temps partagé d'animation départementale assuré par la Chambre d'agriculture.

La Haute Savoie est le département qui consacre le plus de temps à son réseau départemental (1,5 ETP), avec 0,5 ETP d'animation et 1 ETP d'appui administratif (secrétariat et comptabilité).

### 3. Approche typologique des services de remplacement

Suite à la première approche typologique des SR, que nous avons développée lors de la première phase de la mission (cf. Note Phase 1), les données recueillies en Phase 2, complétées par la connaissance acquise lors des investigations de terrain, nous permet de préciser cette approche, en intégrant notamment une prise en compte de la logique d'action des différents types de SR.

#### Type 1 : SR locaux de taille réduite et leur logique

Les principales caractéristiques de ces SR sont les suivantes :

- Moins de 70 adhérents et moins de 500 journées annuelles avec motif dominant « Congés/Vacances » sauf en Ardèche « Mandat »
- Taux d'utilisation important 60 à 95 %
- 1 à 5 salariés (CDI dominants)
- Délégation de tâches variables et dépendant notamment du niveau de fédération dptal
- 44 SR au niveau de la région (01, 07, 26, 38, 73)

Au regard des ces données et des investigations réalisées auprès de différents SR, on peut donc souligner que ces SR :

- accueillent **un cercle restreint d'adhérents**, utilisateurs réguliers du service essentiellement au titre du motif « Congés/Vacances », sachant que ce motif peut dans certains cas dissimuler un motif « Complément de main d'œuvre », qui ne peut pas dépasser statutairement 20 % de l'activité du SR. Cette situation n'empêche pas ces SR d'avoir la capacité à assurer des remplacements en cas de coup dur (motif « Maladie/Accident », au titre de la solidarité entre agriculteurs ;
- disposent d'une **capacité de prévision à moyen terme** des plannings et une variation relativement limitée de l'effectif de journées à assurer ;
- développent **une tendance globale à assurer leur gestion en interne**, facilitée par ailleurs par un effectif restreint de salariés, sans pour autant négliger l'importance de la dynamique départementale dans ce choix ;
- expriment **une prudence évidente face à la perspective d'une croissance de l'effectif des adhérents et de journées dispensées**, notamment face à la complexification de gestion du service (logique TPE).

Cependant, cette logique de fonctionnement n'empêche pas les responsables de certains de ces SR d'être porteurs de questionnements sur leur fonctionnement, parmi lesquels :

- Nécessité de regroupement pour atteinte d'un seuil critique au niveau du temps de travail salarié, tant pour disposer de suffisamment de travail pour un salarié permanent que pour disposer d'une certaine souplesse de réponse.
- Intérêt de développer une coopération départementale, favorisant un allègement des tâches de gestion, voire un partage de salariés, même si ce type de pratique est rendu difficilement possible depuis la mise en place du statut SR.

## Type 2 : Les SR locaux de taille importante et leur logique

Les principales caractéristiques de ces SR sont les suivantes :

- Plus de 70 adhérents mais généralement d'une à plusieurs centaines
- Taux d'utilisation moyen 25 à 50 %
- Plusieurs dizaines de CDD autour d'un noyau dur de CDI
- Délégation systématique de tâches, concernant notamment les salariés avec maintien systématique d'un noyau dur bénévole
- 21 SR au niveau de la région (26/38, 38, 42, 69, 74)

Au delà de leurs effectifs importants, on peut souligner que ces SR :

- Présentent **une prééminence du motif « Maladie/Accident »**, qui peut expliquer à la fois un **taux d'utilisation limité du service** par les adhérents ne dépassant pas 50 % et **une gestion plus complexe**, notamment au regard des limites évidentes en terme de prévision de leurs interventions, en lien avec le motif évoqué plus haut.
- Font face à **la nécessité d'atteindre une taille critique, notamment en terme d'effectifs salariés**, ne serait-ce que pour développer une réactivité à la demande. Dans ce cadre, la structure d'emploi salarié associant un noyau dur de salariés permanents à une nébuleuse plus ou moins importante de salariés sous CDD.
- Sont confrontés aux poids des tâches de gestion et d'organisation, même si les délégations de tâches à l'extérieur sont plus répandues et facilitées dans certains cas par l'existence d'un dispositif départemental unifié (42, 74), qui n'empêche pas un maintien de fonctions bénévoles essentielles à l'échelle de chaque SR.

Les questionnements qui leur sont communs concernent essentiellement :

- la façon d'aller plus loin dans la mutualisation de la réflexion stratégique et la rationalisation de certaines tâches à l'échelle départementale,
- tout en parvenant à maintenir une animation locale des SR et une relation de proximité avec les adhérents et les salariés.

## Type 3 : Les SR spécialisés (motif, production ou public)

Les principales caractéristiques de ces SR sont les suivantes :

- Effectif souvent réduits mais nombre de journées extrêmement variable
- Échelle d'intervention départementale
- Taux d'utilisation importants à très importants (jusqu'à 100 %)
- Structure emploi salariés variable
- Délégation suivant modèle départementale ou à l'OPA concernée
- 8 SR dont 6 spécialisés sur le motif « Mandats » (01, 07, 26, 73, 74)

Il s'agit actuellement d'un type relativement peu répandu à l'échelle de la région et qui concerne essentiellement des départements marqués par la présence dominante de SR locaux de taille limitée, hormis pour la Haute Savoie. Néanmoins, l'opportunité de développer ce type de SR se fait jour sur certains départements, notamment autour de types de productions, qui n'appartiennent pas aux systèmes dominants du département. Nos échanges montrent également que cette hypothèse fait débat, sachant que par exemple les responsables de la Loire nous ont déclaré qu'elle signifie pour eux la « mort des SR », sachant que l'ancrage territorial des SR leur semble essentiel.

## Type 4 : Les SR « attachés » à un territoire de projet

Les principales caractéristiques de ces SR sont les suivantes :

- Effectif d'adhérents variables mais plus de 1000 journées annuelles dans 2 cas sur 3
- Échelle PNR totale ou partielle
- Taux d'utilisation variable

- Structure emploi salarié variable
- Délégation variable
- 3 SR avec pour le PNR Vercors (26/38) une couverture du territoire PNR, pour le PNR de Chartreuse (38) une couverture de la partie Iséroise du PNR, associée au Grésivaudan, et pour le PNR des Bauges, un partenariat avec divers SR situés pour partie sur le territoire du PNR.

Au regard des critères de cette typologie, il s'agit clairement d'un type partiel et assez peu répandu, mais dont nous avons souhaité signaler l'existence au regard de leur originalité. Sans forcément prétendre connaître l'ensemble des liens entre ces SR et les PNR, on notera que les tâches administratives incombant au SR du Vercors sont assurées par le PNR Vercors et que le PNR des Bauges assure le financement d'un motif spécial PNR, permettant le remplacement d'agriculteurs impliqués dans des projets portés par le PNR. En outre, ces cas témoignent des liens et synergies possibles entre territoire de projet (PNR, Pays, CDRA,...) et SR.



## Tableau récapitulatif

Le tableau suivant présente les principaux critères discriminants de ces différents types de SR au niveau de la région Rhône-Alpes

	SR Locaux de taille réduite	SR Locaux de taille importante	SR spécialisés Motif, production et public	SR fortement attachés à un projet de territoire (PNR)
<b>Taille (adhérents et journées)</b>	Réduite avec moins de 70 adhérents et moins de 500 journées annuelles	Importante avec plus de 70 adhérents mais généralement d'une à plusieurs centaines de journées assurées mais supportant des variations annuelles relativement importante	Variable mais souvent important pour les mandats prof. et synd.	Variable
<b>Echelle territoriale</b>	Petite région agricole ou infra	Petite région agricole	Généralement départementale	Territoire de projet
<b>Motif dominant</b>	Congés Vacances Et plus rarement Maternité/Paternité Et Mandat professionnel/syndical (pour 6 SR d'Ardèche)	Maladie Accidents Et plus rarement Maternité/Paternité	Mandat professionnel et/ou syndical pour 5	Variable
<b>Taux d'adhérents utilisateurs</b>	Important à très important (60 à 95 %)	Faible à moyen (25 à 50 %)	Important à très important (100 %)	Variable
<b>Structure emploi salarié</b>	De 1 à 5 associant 1 ou plusieurs CDI à quelques CDD	Plusieurs dizaines de CDD plus ou moins stables structuré autour d'un noyau dur de CDI stables généralement à plein temps	Variable	Variable
<b>Gestion Organisation</b>	Essentiellement interne sauf notamment dans le cadre d'un département fortement fédéré	Une partie des tâches administratives, concernant notamment les salariés, est externalisée	Suivant modèle départemental ou confiée pour partie au syndicat ou à l'OPA concernée	Appui sur le PNR Vercors par les services du PNR
<b>Effectifs par département</b>	<b>Ain : 7</b> <b>Ardèche : 10</b> dont 1 exception (+ 1000 jours) <b>Drôme : 5</b> <b>Isère : 11</b> Loire : 0 Rhône : 0 <b>Savoie : 11</b> Haute Savoie : <b>Total : 44</b>	<b>Ain : 0</b> Ardèche : 0 Drôme : 1 Isère : 2 <b>Loire : 10</b> <b>Rhône : 4</b> Savoie : 0 <b>Haute Savoie : 5</b> <b>Total : 23</b>	<b>Ain : 3</b> (JA, FDESEA, Bio) Ardèche : 1 (Mandats JA) Drôme : 1 (JA tous motifs) Isère : 1 (Transformation fromagère) Savoie : 1 (Mandats lourds) Haute Savoie : 1 (Mandats lourds) <b>Total : 8</b>	<b>Drôme : 1</b> dont Vercors <b>Isère : 2</b> dont Vercors et Chartreuse <b>Savoie : 1</b> Albanais (PNR Bauges) <b>Total : 3</b>

## **Problématiques des deux principaux types de services**

### **Dans les SR de taille restreinte, des problèmes récurrents de disponibilité**

Les adhérents que nous avons rencontrés se montrent généralement très satisfaits du service rendu par les SR. Dans les petits services, **le point qui pose le plus de problèmes est la disponibilité du service**. En effet, si pour les motifs prioritaires, le service semble toujours être assuré efficacement, pour les motifs non prioritaires (congrés, formations, mandats professionnels, complément de main d'oeuvre), il est parfois difficile d'obtenir le service au moment voulu. De nombreux adhérents nous ont dit avoir du mal à obtenir le service lorsqu'ils en avaient besoin, soit parce que toutes les journées étaient déjà réservées, soit parce qu'ayant réservé leur journée ils ont dû céder la place à un motif prioritaire (motif maladie ou accident). Les adhérents sont généralement très compréhensifs, ils ne font pas de cette question de la disponibilité une revendication, mais ils notent que les choses pourraient peut-être être améliorées.

Si le fait d'assurer le plein emploi de leurs salariés permanents est un enjeu pour tous les SR, il s'agit d'un problème plus crucial pour les SR de taille restreinte, notamment en raison **de variations saisonnières (production et climatique)** d'activité relativement importantes. Il en résulte, comme nous l'avons noté précédemment, **des difficultés pour obtenir un remplacement en période de pointe et la nécessité de trouver une organisation ad hoc en période creuse et un recours aux « journées imposées »**.

A cela s'ajoute, les difficultés pour recruter de nouveaux salariés, notamment vacataires, l'augmentation de la charge de travail des bénévoles (gérer le planning de deux salariés demande plus d'implication que de gérer le planning d'un seul, idem pour la facturation des journées) et le fait que de nombreuses demandes ne sont pas des demandes de remplacement mais de complément de main d'oeuvre. Celles-ci demeurent difficilement quantifiables de manière globale.

En outre, comme en témoignent les échanges lors de la restitution départementale assurée en Isère, les responsables de ces SR ne tiennent explicitement pas à s'agrandir, principalement parce qu'ils estiment que cela leur poserait d'importants problèmes d'organisation à l'échelle des SR de taille limitée.

### **Enjeux et perspectives**

Sur cette problématique, plusieurs pistes, qui permettraient de répondre à ces difficultés, ont été identifiées :

- **Certains adhérents soulignent qu'ils seraient prêts à accepter plus de journées imposées en échange d'une meilleure disponibilité.** Notons qu'il est important de penser alors à avoir une gestion transparente et équitable (mais pas forcément égalitaire...) des journées imposées.
- **Réfléchir à l'organisation du temps de travail des salariés.** Apparemment peu de services ont annualisé le temps de travail de leurs salariés, ceux qui l'ont fait déclarent avoir beaucoup gagné en souplesse)
- **Travailler au recrutement de salariés vacataires** (voir paragraphe recrutement).
- **Permettre des « échanges » de salariés entre services**, sachant que depuis le passage au statut de GEVR, les échanges de salariés entre services ne sont plus admis. C'est d'ailleurs du point de vue des responsables départementaux un recul en arrière, qu'ils déplorent. Il s'agit donc de voir dans quelle mesure les textes peuvent être interprétés différemment, sinon revus, ou encore de rechercher des montages juridiques pour faciliter les échanges entre services (structure d'emploi départementale ?).
- **Déléguer certaines tâches pour alléger le travail des bénévoles** (tâches administratives, comptables, planning,...).
- **Organiser des synergies avec des groupements d'employeurs** (à créer), pour mieux répondre aux demandes de complément de main d'oeuvre.

### **Dans les SR de taille importante : mutualiser les tâches en préservant l'ancrage et les liens de proximité et réduire les profils « consommateurs »**

Suite à un voyage d'étude en Haute Loire structuré autour d'un service de remplacement départementalisé, les services rencontrés dans le département de la Loire s'interrogent sur ce que l'on peut considérer comme

**une double contrainte : comment préserver un lien de proximité de gestion et de suivi du service notamment dans les relations aux adhérents tout en professionnalisant certaines tâches par une mutualisation des compétences au niveau départemental ?** Le travail collectif réalisé autour des tâches du trésorier entrepris pendant deux ans a rendu possible cette volonté d'allègement des responsabilités des bénévoles et d'assurer une professionnalisation du poste tout en préservant un seuil minimum de tâches locales pour maintenir l'implication des trésoriers bénévoles. Aujourd'hui, les SR de la Loire ont initié un groupe de réflexion pour engager cette même réforme autour des fonctions du responsable calendrier (planning). La réflexion s'avère plus délicate, cette fonction requérant quasi exclusivement des capacités relationnelles. Comment répartir cette capacité en mutualisant des tâches au niveau départemental sans désincarner le lien au niveau local ?

Les gros services, comme ceux rencontrés dans la Loire sont en prise avec une deuxième difficulté qui consiste à réduire la proportion d'adhérents « consommateurs ». Plus nombreux dans ces services très largement ouverts, ces profils en trop grand nombre peuvent fragiliser l'organisation du SR : faible taux de programmation sur des motifs le permettant, relance administrative en plus grand nombre, peu de conscientisation du rôle de co-employeur entraînant défaut dans les transmission de consignes, risque de conflit,...

## **Enjeux et perspectives**

Sur la problématique d'une recherche d'une position médiane entre les niveaux départemental et local, la Loire a déjà entrepris des actions : création de groupe ressources, voyage d'étude...Le travail entrepris récemment autour des fonctions du responsable calendrier apparaît comme un enjeu stratégique pour l'ensemble des SR de la région pour réfléchir à cette question. Quelques perspectives visant à soutenir cette initiative se font jour :

- **Introduire la dimension pédagogique** dans l'animation de ces groupes de réflexion départementaux en prévoyant un soutien financier, un cadre plus formalisé des échanges et des apports, une capitalisation du processus de travail et des résultats ;
- **Assurer des communications régulières** au niveau régional sur l'état d'avancement des réflexions pour permettre une sensibilisation des autres départements à cet enjeu.

Sur la problématique visant à réduire les profils d'adhérents « consommateurs » qui fragilisent l'organisation, nous pouvons évoquer quelques perspectives d'action :

- **Rendre plus impliquante la première utilisation du service** avec signature d'un règlement intérieur ;
- **Savoir imposer des règles de fonctionnement** notamment sur la fonction dédiée au responsable calendrier ;
- **Valoriser l'organisation associative** au regard de l'intérêt qu'elle présente pour favoriser la proximité, la souplesse, l'ancrage territorial rendu possible par l'implication du bénévolat.

## **Les liens entre situations départementales et typologie des SR**

### **Situation 1 : Départements marqués par la prédominance de SR de taille limitée**

Cette situation concerne les départements suivants :

- **Ain** : 9 SR (3 dptaux) réalisant 2500 journées annuelles (motif dominant : 6 Congés/Vac.) pour 150 adhérents (taux d'utilisateurs 95 %) avec un effectif de 14 salariés (12 CDI), 6 gestion interne
- **Ardèche** : 11 SR (1dptal) réalisant 4500 journées (motif dominant : 6 Mandat et 3 Congés/Vac.) annuelles pour 310 adhérents (taux d'utilisateurs 95 %) avec un effectif de 54 salariés, 8 gestion interne
- **Drôme** : 6 SR (1 dptal) réalisant 3200 journées annuelles (motif dominant 3 Congés/Vac. et 3 Mat et Pat) pour 210 adhérents (taux d'utilisateurs 60 %) avec un effectif de 53 salariés (9 CDI), 4 sur 6 gestion interne + SR Vercors avec Isère
- **Savoie** : 12 SR (1dptal) réalisant 3000 journées annuelles (6 Congés/Vac.) pour 320 adhérents avec un effectif de 47 salariés (11 CDI), 1 gestion interne

## Situation 2 : Départements marqués par la présence de SR de taille importante

Cette situation concerne les départements suivants :

- **Rhône** : 4 SR locaux réalisant 5100 journées annuelles pour 1000 adhérents avec un effectif de 166 salariés (10 CDI), 1 gestion interne
- **Loire** : 10 SR locaux réalisant 13 600 journées annuelles pour 2560 adhérents (taux d'utilisateurs 35 %) avec un effectif de 224 salariés (41 CDI), 10 délégation de tâches (1 modèle)
- **Haute Savoie** : 6 SR (1 dptal) réalisant 6700 journées annuelles pour 706 adhérents (taux d'utilisateurs 45 %) avec un effectif de 107 salariés, 6 délégation de tâches (1 modèle)

## Situation 3 : Département marqué par la présence de SR de taille variée

Cette situation concerne le département de :

- **Isère** : 14 SR locaux réalisant 5340 journées annuelles pour 483 adhérents (taux d'utilisateurs 25 %) avec un effectif de 70 salariés, 10 délégation de tâches (1 modèle), mais 2 SR à plus de 1000 journées « attachés » à des territoires de PNR et 11 SR correspondant à ceux de la situation 1

Nous avons constaté qu'il existe essentiellement des services de taille modeste et d'autres de taille importante. Les modes d'organisation de ces deux types de SR sont très différents. Avant d'entrer dans le détail de ces types d'organisation, il est intéressant de tenter de comprendre ce qui est à l'origine d'une telle différence entre des structures ayant a priori la même mission.

**Les services de taille importante semblent issus d'une volonté liée au développement agricole.** On les trouve dans les départements qui poursuivent une politique de développement intégrant le remplacement comme un service auquel tous les agriculteurs devaient pouvoir avoir accès. La Loire est l'archétype historique de cette logique de politique professionnelle. En Haute-Savoie la volonté de quelques groupes de développement a trouvé un écho au niveau départemental. Ces volontés locales avaient comme motivation de trouver des réponses aux besoins de remplacement pour accidents, maladies et congés. La mise en place et la gestion quotidienne se sont progressivement organisées au sein de chacun des secteurs sans besoin pour autant de créer de nouvelles structures juridiques. Les responsables ont toujours trouvé plus cohérent de s'inscrire dans l'existant et donc de rejoindre les autres groupes au sein d'une même association départementale.

Le cas du Rhône semble un peu hybride. Région d'élevage, les premiers services sont apparus dans les années 70 et leur taille relativement importante mais ont bénéficié d'un soutien par la profession agricole au niveau départemental. Aujourd'hui encore, une partie du temps de l'animatrice départementale est financé par la FDSEA du Rhône.

En Isère, cette logique politique professionnelle n'a pas été aussi portée, sauf sur le territoire du PNR du Vercors où cette structure a porté le remplacement comme un enjeu de développement agricole.

**Ailleurs, les services naissent de la volonté d'un groupe local d'agriculteurs.** Il s'agit généralement d'un noyau dur d'une dizaine d'agriculteurs faisant le constat qu'ils auraient besoin de ce service et qui se donnent les moyens de le mettre sur pieds et de l'ouvrir à d'autres.

Ils s'agit donc bien de deux logiques distinctes : l'une de politique professionnelle rencontrant la volonté d'acteurs locaux, l'autre plus locale, rencontrant plus ou moins d'appui au niveau départemental. De ces logiques différentes, découlent des organisations, voire des philosophies différentes.

**SR de taille importante (logique de politique professionnelle)**

nécessités

conséquences

**SR de taille modeste (logique locale)**

nécessités

conséquences

Couvrir tout le territoire	Taille géographique relativement importante	Promotion par un groupe d'agriculteurs	Taille géographique relativement restreinte
Avoir le maximum d'adhérents pour répondre à l'enjeu initial	Les premières années sont des années de croissance forte.	Trouver un équilibre stable pour faciliter la gestion	Prosélytisme limité
Assurer une homogénéité du service sur tout le territoire	Définition de règles communes aux différents services	Faire vivre le service avec les moyens humains à disposition	Forts particularismes dépendant de l'implication des bénévoles
Assurer un nombre important de remplacements pour maladie et accidents (car nombre important d'adhérents)	Fort recours à de la main d'oeuvre temporaire (CDD)	Assurer le plein emploi d'un salarié	Recours relativement fréquent au motif du complément de main d'œuvre (variable suivant les départements)
Pouvoir assurer un remplacement "en urgence"	Rôle important du passage de consignes	Pouvoir assurer un remplacement "en urgence"	Le salarié connaît la plupart des exploitations, le passage de consigne est moins crucial.
Taille importante = responsabilité importante qui nécessite d'être en conformité avec les réglementations	Travail autour de la législation du travail	Garder de la souplesse pour continuer à fonctionner. Difficulté à connaître toutes les règles.	Des situations parfois en marge de la réglementation
Rationaliser la fonction pour faire face à un nombre de journées important	Délégation de certaines tâches	Garder une certaine maîtrise du service, pouvoir faire face au travail	Trouver une organisation supportable par les bénévoles

## 4. Synthèse départementales des monographies

### ***Les services de remplacement en Ardèche***

Précaution : seuls deux services de l'Ardèche ont participé à l'étude, de plus, aucune réunion de niveau départemental n'a été organisée. Il s'agit donc ici simplement d'une petite mise en perspective du travail réalisé avec les deux services concernés.

#### **Quelques chiffres**

L'Ardèche compte 11 services locaux de remplacement. Hormis un GEVR départemental spécialisé dans les

remplacements pour mandat professionnel des adhérents du syndicat « Jeunes Agriculteurs », tous sont des GEVR attachés à des territoires précis, dont la taille varie d'une dizaine à une cinquantaine de communes. Les dates de création s'échelonnent depuis les années 70 (1) et 80 (2) avec un pic dans les années 90 et début 2000 (8).

L'ensemble des services ardéchois réalise un total de 4 530 journées annuelles. Cela appelle nécessairement des tailles de GEVR relativement réduites, puisqu'un seul d'entre eux dépasse les 1 000 jours annuels de remplacement (1 022) et un autre les 500 jours (616). Les 9 autres GEVR se situent entre 200 et 440 jours, avec une moyenne à 320 jours, sans pouvoir noter de tendance claire en terme d'évolution. Avec une moyenne de 29, le nombre d'adhérents varie de 12 à 54 et atteint un total de 306 adhérents. Le taux d'utilisation du service est par contre important, la plupart des adhérents étant effectivement utilisateurs du service. Là encore, l'évolution des effectifs poursuit des tendances variables.

## Des SR clairement issus de volontés locales

Peut-être plus que dans d'autres départements, les services de l'Ardèche sont issus d'une volonté locale de groupes d'agriculteurs de s'organiser pour faire face à des besoins de remplacement. D'un service à l'autre, les motivations pour la création des services sont donc variables : besoin d'être tranquilisé en cas d'accident de la vie, besoin de pouvoir partir en congé, besoin d'être remplacé pour assurer des responsabilités professionnelles. Cette dernière motivation a présidé à la création de nombreux services, à tel point que les motifs mandats professionnel et syndical restent un des motifs les plus mobilisés pour l'Ardèche.

## Une fédération départementale importante

Depuis plusieurs années, ce département mène une politique forte en matière de prise en compte de l'organisation du travail et de la qualité de vie des agriculteurs. Cela se traduit notamment par un accompagnement départemental des SR relativement conséquent. En effet, la fédération départementale bénéficie d'un équivalent temps plein avec un mi-temps d'animation et un mi-temps d'assistante. Les SR, qui sont parfois de taille très modeste, trouvent donc à la fédération un sérieux appui pour les aider à conduire leurs missions. Cet appui porte aussi bien sur des questions de gestion quotidienne (questions juridiques, comptables...) que sur une aide à une réflexion plus stratégique (embauche, renouvellement des bénévoles...). Malgré quelques efforts d'harmonisation (comptabilité tarifs mini/maxi par motif, facturation, frais de déplacement des salariés, ...), les services restent très autonomes et réalisent la plupart de leurs tâches en interne. Il semble que cette **organisation qui articule des services locaux très autonomes et une forte animation départementale satisfait bien les acteurs des SR** qui se sentent en mesure d'effectuer leurs missions et ne rencontrent pas de problèmes majeurs.

Grâce au travail de la fédération, les SR bénéficient depuis quelques années d'un partenariat avec le Conseil Général et la MSA. Ce partenariat permet d'apporter une **subvention spécifique sur le motif "congé vacances"**. Il s'agit là d'une orientation politique forte, traduisant la volonté de faire accéder les agriculteurs à un mode de vie plus proche des autres catégories socioprofessionnelles. En contre partie, ces subventions obligent les services à une gestion rigoureuse des différents motifs et la grille tarifaire en est passablement complexifiée. De ce fait on constate que dans ce département, la distinction entre les différents motifs, et notamment entre le complément de main d'oeuvre et le remplacement, est très claire.

## Une offre de remplacement limitée

On peut s'interroger sur la relativement faible part d'agriculteurs adhérents aux SR et sur le fait que certains secteurs du département ne sont pas pourvus de SR. Il faut noter une des spécificités forte de ce département qui est le nombre considérable de productions différentes sur un même territoire, les exploitations étant vraiment très diverses. Si l'on ajoute à cela des déplacements qui sont généralement très longs du fait de la configuration montagneuse et les nombreuses structures qui sont de taille très modeste avec des revenus limités, on voit qu'il existe **plusieurs obstacles objectifs** au développement du remplacement. On peut cependant émettre l'hypothèse qu'un des freins au développement du remplacement est - comme dans les autres départements constitués de services de taille modeste - l'organisation même des SR. En effet, la disponibilité relativement limitée des salariés comme des bénévoles est probablement un frein important au développement du remplacement.

Notons que nous avons davantage ressenti le besoin de mieux répondre à **des besoins de complément de**

**main d'oeuvre** qu'à de réels besoins de remplacement. A ce titre, il est intéressant de noter la récente création de plusieurs GE sur ce département. D'autres réflexions sont en cours, notamment suite au constat d'un service qu'une forte augmentation des demandes des adhérents a pour objet un complément de main d'oeuvre.

La complémentarité groupement d'employeurs/Service de Remplacement est opérationnelle depuis près d'un an sur le sud Ardèche. Plusieurs autres zones sont intéressées, notamment les territoires non encore couverts en remplacement. A titre d'exemple, des réunions d'information / sensibilisation sont programmées par la FDSR et la Chambre d'Agriculture (août/sept. 2007) sur une partie importante de zone non couverte en SR du Pays Ardèche Méridionale. Elles porteront sur les GE, les SR et leur complémentarité.

Il semble en effet que sur ces territoires « non organisés » collectivement en matière de main d'oeuvre, les agriculteurs sont demandeurs de création d'outils cohérents complémentaires, si possible dans le même temps, « une bonne fois pour toute » et donc de raisonner globalement cette future organisation selon leur territoire. Ce sera aussi certainement un gage de réussite pour recruter un ou plusieurs salarié(s) en tendant vers des offres à temps plein de proximité.

## **Les services de remplacement en Isère**

### **Présentation**

Avec 14 structures, le département de l'Isère est celui qui compte le plus de services locaux de remplacement. Tous sont ancrés à l'échelle de petites régions infra-départementale, mais aux tailles relativement importantes allant de 30 à 80 communes, impliquant nécessairement des recoupements de périmètres. On notera la présence d'un SR sur le territoire du PNR du Vercors et recoupant 2 départements (Isère et Drôme) et la toute récente formation d'un SR couvrant tout le département pour la transformation laitière. Les date de création s'échelonne entre les années 70 (3), 80 (5) et 90 (3).

La grande majorité des SR du département sont des structures de petite taille qui correspondent à peu près à l'emploi d'un salarié à plein temps. En fonction des années, les accidents ou les congés maternité peuvent venir faire augmenter le nombre de journées mais l'équilibre de ces services est très majoritairement organisée autour d'un salarié permanent. Ce type d'organisation permet de répondre aux demandes d'un noyau de 15 à 20 adhérents utilisant le service régulièrement, les autres (généralement environ un tiers du nombre total d'adhérents) adhèrent au service dans un logique de prévention, en cas de coup dur.

### **A propos des différents motifs**

Sur 4739 journées de remplacement effectuées en 2006, 28 % ont concerné le motif « maladie ou accident », 16% les congés maternités et paternités. Notons qu'au niveau d'un SR, ces motifs sont très variables d'une année sur l'autre, faisant fluctuer de façon importante l'activité. Pour faire face à ces variations, ce sont généralement des CDD qui sont embauchés, souvent recrutés sur proposition de l'adhérent qui a besoin d'être remplacé.

Avec 36 % des journées effectuées, le motif "congé" est celui qui est le plus utilisé. Notons que le motif "congé" masque des réalités très différentes. En effet, si dans certains petits services les adhérents sont effectivement utilisateurs à ce titre, dans d'autres, certaines journées utilisées en complément de main d'oeuvre semblent être en fait comptabilisées en congé. La limite réglementaire qui fixe à 20 % par salarié en CDI les motifs "compléments de mains d'oeuvre" poussent en effet les adhérents à déclarer être en congé alors qu'ils peuvent travailler sur l'exploitation. Nous reviendrons plus loin sur ce problème. De fait, il est difficile de savoir quelle est la part réel des congés dans les journées de remplacement au niveau départemental. Les départs en congés réels sont très variables d'un service à l'autre. Si dans le Vercors, ils représentent plus de la moitié des journées effectuées (en réel, il y a très peu de complément de main d'oeuvre dans ce service) dans d'autres services, les agriculteurs partant en congés sont plutôt marginaux. Différents facteurs économiques et culturels expliquent cela.

Le motif complément de main d'oeuvre correspond à 10% des journées déclarées, mais nous avons vu que la réalité est probablement assez différente. Les remplacements pour « mandats » (professionnels et syndicaux)

représentent 7,5% des journées et le motif « formation » seulement 2,5%. Notons que pour ces deux derniers motifs, les variations d'un service à l'autre sont très importantes.

## Les problématiques saillantes

### Un développement difficile...

La majorité des services de l'Isère se trouve donc dans une logique d'entreprises familiales tels qu'ils aiment à se définir eux même. Nous mettons volontairement à part le cas du SR Vercors (voir la monographie correspondante) du SR Bas Grésivaudan-Chartreuse, qui effectue un nombre de journées important mais que nous ne connaissons pas). La majorité des services donc, s'est doté d'une organisation qui relève plus de l'artisanat que d'une rationalisation des tâches. Si ces organisations sont à même de satisfaire les principaux adhérents qui y trouvent leur compte, les enquêtes montrent qu'il existe une demande non satisfaite chez certains adhérents. De plus, on est en droit d'imaginer qu'un certain nombre d'agriculteurs ne font pas appel aux SR sachant que leur organisation de répondrait pas à leurs besoins (manque de disponibilité par exemple, nécessité de réserver trop longtemps à l'avance,...).

Certains responsables professionnels commencent à poser la question de l'accessibilité des services à tous<sup>7</sup> et s'interrogent sur la capacité des services à y répondre. Ces responsables souhaiteraient engager des négociations avec des financeurs potentiels pour accroître les subventions au remplacement, mais ils ont conscience qu'il faudra alors que les SR soient en mesure "de suivre".

**La question du développement des service et donc clairement posée**, à la fois par certains adhérents et par des responsables politiques qui se font les portes parole de certains non adhérents. Or, comme en témoigne le tour de table organisé lors de la restitution du travail auprès de trois des services de l'Isère dans le cadre de l'étude action (6 SR étaient alors présents), **les responsables des différents services ne sont pas prêts à un tel développement, tout au moins, pas dans l'organisation actuelle.**

Les principaux freins mis en avant sont les suivants :

- le **manque de disponibilité des bénévoles** pour faire plus que ce qu'ils font actuellement, les tâches les plus lourdes étant la gestion du planning et la gestion administrative, principalement le recueil des justificatifs nécessaire auprès des adhérents. A ce propos, la question de la **relation aux adhérents** est posées, jusqu'où doivent aller les SR dans l'accompagnement (certains disent "l'assistanat") des adhérents ;
- la difficulté à **assurer le plein emploi** des salariés en période creuse ;
- la remise en cause d'un équilibre et d'un **fonctionnement de très petite entreprise** qui permet de la souplesse et répond aux principales demandes des usagers actuels.
- Enfin, dans l'état actuel des choses, une augmentation au niveau départemental du nombre de journée signifierait une **baisse relative de la subvention à la journée**. Quand on sait que le coût de remplacement et d'ores et déjà un frein important pour nombre d'agriculteurs, il est important de mettre sur la table ce type d'enjeu.
- Les **difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés**

### ... mais des pistes à creuser

Cependant, les personnes présentent ne nient pas l'intérêt ni la nécessité d'une telle évolution, certains y seraient même très favorables, ressentant eux-mêmes qu'ils utiliseraient plus le service s'il était plus disponible. Ils notent simplement que dans l'état actuel des choses ils n'ont pas la capacité à la mettre en

---

<sup>7</sup> L'enjeu posé est à la fois celui de la qualité de vie et de l'organisation du travail dans les exploitations. Notons que le remplacement ne peut répondre que de manière partielle à ces enjeux. Les SR ont néanmoins un rôle important à jouer mais il semble nécessaire de préciser quel est ce rôle pour ne pas attendre des SR des réponses qui ne sont pas de leur ressort (notamment autour du complément de main d'œuvre).

oeuvre. **Un certain nombre de pistes sont donc évoquées qui pourraient permettre de favoriser un développement du remplacement en Isère :**

- **Faciliter les échanges entre services.** En effet, certains services voisins souhaiteraient pouvoir davantage travailler ensemble, et notamment pouvoir échanger leurs salariés, afin de gagner en souplesse et en réactivité. Ils n'excluent pas qu'un tel rapprochement puisse déboucher à terme sur une fusion.
- **Etre déchargé d'une part de la gestion administrative.** Celle-ci pèse lourd dans le travail des bénévoles, le fait que le coût de revient de la journée ne soit pas beaucoup plus élevé dans les services ayant délégué les tâches de gestion les amène à se questionner sur l'intérêt de conserver ses tâches en interne. D'autant plus qu'il voit la complexité de ces tâches s'accroître. Dans une perspective de développement, la délégation d'un certain nombre de tâches apparaît donc comme incontournable.
- **Favoriser le renforcement de l'organisation départementale.** Plusieurs pistes sont évoquées, allant d'une organisation départementale des échanges entre services à la fusion juridique de toutes les structures pour faciliter ces échanges. La possibilité de disposer, au niveau départemental, d'un volant de salariés plus ou moins spécialisés pour faire face aux demandes non satisfaites est une piste recueillant un avis très favorable des participants.
- **Travailler la question du recrutement** semble également utile pour permettre aux services de faire face à la demande. En effet, les pratiques des différents services sont différentes les unes des autres et connaissent des résultats assez variables. Certains services sont par exemple parvenus à constituer un solide réseau de vacataires, qui leur permet d'avoir beaucoup de souplesse alors que d'autres ne se sont pas organisés pour recruter efficacement ce type de profil de salarié. Les participants à la réunion de restitution évoquent également la nécessité d'accroître la promotion des services dans les écoles.
- Enfin, pour faciliter le développement du remplacement, il apparaît qu'il est important d'**habituer les agriculteurs à être employeurs**. Il n'est en effet pas facile pour quelqu'un n'ayant jamais fait travailler un salarié de transmettre des consignes pour une journée entière, de déléguer pleinement des activités et de faire confiance. Une des pistes évoquées consisterait à faciliter le remplacement pour une demi-journée.
- Favoriser la transparence des coûts et des montants réellement payés par les adhérents. Ces derniers étant en effet parfois sensiblement inférieurs à ce que pensent de nombreux agriculteurs.

## **Le complément de main d'oeuvre en question**

Une question importante demeure. **Il s'agit de la distinction entre le "vrai remplacement" et le complément de main d'oeuvre.** On sait en effet que les services sont limités par leur statut de GEVR à 20 % de complément de main d'oeuvre par salarié en CDI. Or, un certain nombre de services, pour rester dans le cadre de cette limite, inscrivent des journées en "congés" alors que l'agriculteur travaille sur l'exploitation. Pour certains services, ce type de pratique est à l'heure actuelle quasiment incontournable car les motifs de "vrai remplacement" sont insuffisants pour assurer le plein emploi de leur salarié. De plus les adhérents sont souvent demandeurs de main d'oeuvre ponctuelle et n'ont pour l'instant pas d'autres recours que le service de remplacement.

On peut donc retenir que pour être en mesure d'assurer le remplacement, certains services s'appuient sur le complément de main d'oeuvre pour assurer le plein emploi de leur(s) salarié(s). On sait par ailleurs qu'une part significative des demandes de compléments de main d'oeuvre n'est pas satisfaite. **La question de la création d'un groupement d'employeur départemental à vocation « complément de main d'oeuvre » est donc posée.** Celui-ci pourrait bénéficier de compétences spécifiques auxquelles les SR n'ont pas vocation à répondre (travaux de bâtiment,...). Par contre, l'articulation et la complémentarité entre un tel groupement et les SR doivent être mûrement réfléchies. En effet, si des synergies intéressantes peuvent sans aucun doute être trouvées, les risques de concurrence, dans les deux sens, ne sont pas à négliger.

Notons qu'une meilleure distinction entre le remplacement et le complément de main d'oeuvre passe, pour certains services, par une évolution culturelle et organisationnelle importante, qui ne peut être décrétée du

jour au lendemain sans risques majeurs pour la survie de ces services.

## **Pour la suite**

On voit que loin d'être fermés à toute perspectives d'évolution, les SR de l'Isère (du moins ceux ayant participé à la restitution de l'étude action) sont au contraire ouverts à la réflexion et pleins d'idées. Par contre, un important travail d'animation sera nécessaire pour que ces idées soient organisées, triées puis approfondies avant de pouvoir être tester et mise en œuvre sur le terrain. Un certain nombre de questions juridiques sont à traiter, mais elles ne semblent pas les plus difficiles à résoudre. Il s'agit bien, par contre, d'une évolution en profondeur de la culture et de l'organisation des services, qui ne se fera probablement pas sans un accompagnement important, tant au niveau de la réflexion départementale que pour chacun des services.

## **Les services de remplacement dans la Loire**

### **Présentation**

10 SRL sont répartis sur l'ensemble du territoire de la Loire couvrant ainsi tout le département. L'organisation de la Loire apparaît comme relativement atypique au niveau régional. En effet, les SRL sont fédérés depuis la fin des années 70 à un niveau départemental et au fil du temps une structuration s'est organisée favorisant une mutualisation de certaines tâches et permettant d'en externaliser d'autres. Ainsi, certaines tâches administratives et comptables sont sous-traitées au service de gestion départementale : fiche de paie (logiciel), facturation, comptabilité, contrat de travail, obligations employeurs (certificats de travail, taxes sur salaires, attestations diverses), statistiques. Cette délégation a été rendue possible par une harmonisation des règles comptables réfléchi par l'ensemble des trésoriers réunis dans le cadre d'un groupe de travail départemental. La gestion du partenariat financier relativement complexe de par une diversité de partenaires est aussi mutualisé au niveau départemental. Aujourd'hui, il est question dans le cadre d'un groupe ressource départemental d'alléger la fonction de responsable calendrier. Ce poste plus relationnel que celui de trésorier semble plus difficile à structurer et l'équilibre des tâches entre niveaux départemental et local se pose avec encore plus de vivacité.

### **Un bref historique**

- **1972-1973** : Un contexte porteur : le ministère encourage le développement agricole et soutient la création des SUAD qui favorise les créations de services de remplacement
- **1974** : Les premiers services créés dans la Loire – outil du développement agricole- Les adhérents au comité de développement sont adhérents au service de remplacement.
- **1977** : Les discussions suite au décret des congé maternité ont favorisé l'animation départementale, inexistante jusqu'alors
  - **1978 – Tournant 1** : Des discussions fédérées au niveau départemental contribuent à l'harmonisation des conditions d'emplois des salariés. Dans le même temps, une tarification départementale et l'association d'un partenaire à chacun des motifs sont définies.
- **1981** : Accord entre les deux Mutuelles Sud Est et Haute Loire pour proposer un même contrat.
- **1993/1994 – Tournant 2** : Avènement des nouveaux contrats groupes « Santé accident » prenant en charge jusqu'à 6 mois de remplacement.
- **1993** : Accueil d'objecteurs de conscience pour le traitement social de situations difficiles
- **1997** : Travail collectif autour d'une charte des services de remplacement
- **1999** : Passage en Groupement d'employeur à vocation de remplacement.

- **2005 - Tournant 3** : Groupe prospectif départemental : allègement de la fonction de trésorier
- Action : recrutement d'une comptable pour la trésorerie, comptabilité, administratif,
- Harmonisation des règles de saisie
- **2007** : Groupe prospectif dont l'objet de débat est l'allègement de la fonction du responsable planning

## **Les problématiques saillantes et les perspectives d'action**

### **Poursuivre une optimisation des tâches des bénévoles sans perdre le contact à l'adhérent et au salarié**

La Loire a engagé en 2005, un travail prospectif sur l'allègement des tâches liées à la fonction de trésorier. La complexité des aspects technico-administratifs afférents à la gestion du personnel, les obligations comptables obligent à une professionnalisation de cette fonction en terme de compétences, de temps investi, de responsabilités à assumer. La fédération départementale de la Loire a donc pendant deux ans, travaillé avec l'ensemble des trésoriers des SRL pour envisager une délégation de tâches confiées à une comptable, salariée d'un centre de gestion agricole. Néanmoins, une remontée d'informations est nécessaire pour établir la facturation à l'adhérent et les fiches de paie au salarié. Ces informations nécessitent des réunions régulières avec les salariés pour croiser des tableaux hebdomadaires d'heures effectuées, de motifs mobilisés, ... Une relation étroite à l'adhérent permet une relance quasi systématique pour rassembler les documents obligatoires, valider les informations communiquées, apprécier la qualité de la mission effectuée. Néanmoins, cet allègement de la fonction de trésorier a été grandement apprécié pour l'équilibre trouvé entre une externalisation de certaines tâches et d'autres, plus relationnelles, conservées localement.

Un même travail d'optimisation de la fonction de responsable calendrier est en cours, avec une vigilance particulière pour ne pas perdre ce qui constitue le principal de cette fonction : la création et le maintien de la relation à l'adhérent et au salarié. En effet, dans la plupart des situations observées, le responsable calendrier a en charge le suivi quotidien du salarié et de l'adhérent. Déléguer l'établissement de cette relation interroge voire inquiète la plupart des responsables calendrier rencontrés. Là encore, le travail prospectif engagé devra trouver un équilibre entre une externalisation ou une délégation de tâches administratives ou techniques et maintenir la relation au niveau local entre les différents acteurs.

### **Sensibiliser les adhérents sur le fonctionnement associatif**

Les atouts du fonctionnement associatif sont appréciés par les adhérents : proximités géographique et relationnelle, souplesse, réactivité, maillage du secteur, personne référente...mais les conditions de réalisation ne sont pas affichées et peu connues : implication de bénévoles, responsabilité du conseil d'administration, forte disponibilité, .... Les bénévoles ont exprimé un ressenti un peu amère du manque d'attention des adhérents vis à vis de leur implication, de leur investissement, des responsabilités assumées.

Une des perspectives serait de mieux concerner l'adhérent dès la première utilisation en lui présentant un extrait du règlement intérieur existant dans la Loire qui régit le fonctionnement du service et d'insister sur le caractère associatif en présentant les atouts de ce type d'organisation mais aussi la nécessité de l'engagement de chacun pour que le système fonctionne. Il conviendrait aussi de communiquer et de rendre visible le travail entrepris par le bureau, comptabiliser les heures de travail, décrire les tâches réalisées...

### **Sensibiliser les adhérents sur leur rôle de co-employeur**

Le service n'est pas une prestation comme les autres, elle s'approche d'un emploi partagé « momentané », les droits et devoirs dévolus aux employeurs sont supportés par les bénévoles du service et par les adhérents co-employeur lors d'un remplacement.

Employer est un acte récent dans le milieu agricole. Une nouvelle génération d'agriculteurs est confrontée à une société de « loisir » qui décale le rapport au travail. Aussi, la main d'œuvre familiale est de plus en plus absente de l'exploitation, l'isolement du chef d'exploitation devient une menace pour penser les orientations

du développement de son entreprise. Cette évolution du contexte professionnel incite l'agriculteur à changer sa vision de l'emploi. Le coût, même s'il reste une charge importante, commence à être intégré comme un investissement réfléchi. En revanche, la dévalorisation des produits agricoles, la chute des cours ne permettent pas, à certains agriculteurs, d'utiliser le service de remplacement.

Pour renforcer cette sensibilisation à l'emploi, les SRL apparaissent comme des lieux favorisant une réflexion relayée par des bénévoles convaincus. Une administratrice interrogée sur les raisons de sa mobilisation a déclaré être intéressée par la fonction de co-employeur exigée dès lors où on utilise le remplacement. Des adhérents ont aussi confirmé cette nécessité de se sentir responsable en qualité de co-employeur pour préparer le remplacement, pour instituer des relations justes entre adhérents et salarié, pour laisser une autonomie au salarié sur des tâches préalablement repérées comme sans danger ni difficulté. L'utilisateur du service, au fil de ses remplacements, affine sa relation au salarié et développe une fonction de co-employeur. Cette capacité pour les administrateurs et adhérents rencontrés représente une compétence acquise par l'expérience. Peut-être qu'une sensibilisation plus accompagnée sur cette fonction dès la première utilisation du service permettrait une acquisition plus rapide des droits et devoirs de l'employeur. Dans la Loire, notons une formation prochaine aux relations humaines entre salariés et bénévoles qui devrait permettre une transmission plus facile aux adhérents de cette capacité de co-employeur.

### **Mobiliser les administrateurs : le deuxième cercle**

Les conseils d'administration sont composés d'un nombre d'administrateurs qui répond aux obligations statutaires. La représentativité du territoire est recherchée dans les nominations mais reste peu valorisée exploitée notamment en matière de recrutement de salariés ou de remontée de satisfaction au bureau. Certains administrateurs ont déclaré ne pas être ni repérés, ni reconnus localement. Cette absence d'identification locale freine les actions possibles en faveur du SRL. Leur rôle peu défini, peu accompagné est resté relativement flou et n'engage pas les administrateurs sur leur commune. Aussi l'obligation statutaire initiale prévue pour répondre à des contraintes de recrutement, et d'amélioration du service, a été oubliée. Le sens est perdu et se réduit à une formalité à honorer. Les administratrices interrogées sur une éventuelle implication plus conséquente et marquée sur leur territoire se sont déclarées intéressées et disponibles pour le service. Il ne s'agit pas d'imposer une présence locale plus forte pour l'ensemble des administrateurs mais de tenter de mieux les accompagner pour qu'ils soient des relais plus efficaces et plus impliqués.

### **Sensibiliser les adhérents sur la prévention :**

S'accorder du temps semble être un intérêt partagé par les agriculteurs utilisateurs du service mais aussi prévenir des situations d'arrêt d'activité qui s'avèrent catastrophiques en cas de longue maladie ou d'accidents. Cette conscience de la prévention permet aux adhérents utilisateurs de considérer différemment le coût du remplacement en évaluant la charge financière en rapport avec la valeur réelle de confort de vie possible, une meilleure maîtrise du risque lié à la santé.

Cette conscience de la prévention, de l'anticipation n'est pas partagée par tous les agriculteurs contraints par un métier où le temps présent est une donnée principale pour penser son travail. En effet, les conditions climatiques s'appréhendent mais restent encore incertaines, le soin aux animaux se conduit à partir de l'observation quotidienne, ...La prévention n'est pas intégrée à la culture du milieu. Cependant la prévention et l'anticipation sont des qualités requises pour gérer un projet, des marchés, des orientations de productions. Le service de remplacement apparaît alors comme un outil de sensibilisation utile pour développer cette capacité de la prévention

### **Promouvoir le SRL sur son territoire d'action**

Cette carence de communication ou d'affichage des activités du SRL sur son territoire d'action paraît dommageable pour augmenter encore le nombre d'utilisateurs, pour créer des liens avec des structures agricoles ou non sur le territoire, pour développer l'intérêt de la prévention et de la prévoyance...La réaffirmation des valeurs propres au SRL comme la solidarité professionnelle, l'appui à l'insertion des jeunes dans la vie active, la professionnalisation des jeunes avant l'installation peuvent être valorisés dans le cadre d'un argumentaire qui pourrait porté par les administrateurs vers les adhérents.

## Pour la suite

Une des difficultés majeures rencontrées par ces services de remplacement de la Loire considérés à l'échelle de la région comme des structures importantes, se centre sur l'intérêt de réduire les profils d'adhérents dits « consommateurs » utilisant le service comme une prestation ordinaire exigeant une réactivité, une qualité, une disponibilité qui parfois génèrent des comportements abusifs. Ainsi, le manque d'anticipation dans la mobilisation du motif, l'exigence demandée aux salariés qui parfois n'est pas toujours justifiée, le manque de rigueur sur le volet administratif, la faible réactivité traduisant une implication très limitée rejaille sur l'organisation du service dont les conséquences sont entre autres choses, une charge trop importante du responsable calendrier, des relations difficiles avec les salariés, des situations de travail difficiles,... Responsabiliser les adhérents sur leur capacité à être employeur, les sensibiliser sur le fonctionnement associatif légitimé par une solidarité professionnelle, rendre lisible le travail assumé par les bénévoles, afficher le règlement intérieur pourraient permettre une d'initier une implication moins consommatrice et plus responsable.

## 5. Approche qualitative des problématiques actuelles des services de remplacement

---

Cette partie présente la synthèse des éléments recueillis lors de la phase de travail de terrain, conduite auprès de 8 SR des départements de l'Ardèche (2), de l'Isère (3) et de la Loire (3). Les interlocuteurs rencontrés dans ce cadre, que ce soit les adhérents, les bénévoles ou les salariés, ont maintes fois insisté sur l'importance que représentent les services de remplacement pour exercer le métier d'agriculteur en général et d'éleveur en particulier. Cette partie de notre rapport permettra d'évoquer différents aspects de la problématique qu'il nous apparaît important de considérer pour penser une évolution des SR. Nous évoquerons tour à tour :

- Les fonctions des SR explicitement reconnues par les acteurs rencontrés ;
- Les fonctions induites des SR, qui ne sont pas forcément posées en tant que telles ;
- La gestion du personnel ;
- Le fonctionnement des SR ;
- Le coût du remplacement

### **Les fonctions reconnues**

Lors des entretiens, certaines fonctions ont été citées spontanément et fréquemment par les acteurs rencontrés, qui les pointent comme les fonctions essentielles des SR, nous les nommons ici « **fonctions reconnues** ». En revanche, d'autres rôles moins partagés mais repérés dans certains discours ont été approchés, notamment par les acteurs de la Loire. Ces derniers « **rôles induits** », moins opérationnels et moins perceptibles par tout un chacun mais, ouvrent à terme des voies de développement et d'évolution pour les services de remplacement.

Parmi les « fonctions reconnues », nous avons retenu :

- proposer une assurance « coup dur »
- se libérer de son exploitation
- permettre une ouverture sur d'autres pratiques
- assurer une solidarité professionnelle
- former de futurs exploitants

Nous donnerons pour chaque fonction ce qui, selon nous, relève d'un enjeu pour l'évolution des services de remplacement permettant d'assurer une qualité conforme aux usages et aux besoins exprimés des agriculteurs.

## **Assurer la poursuite de l'activité en cas de "coup dur".**

**Pour de nombreux adhérents en exploitation individuelle** qui disposent de moins en moins de main d'œuvre familiale, voire qui sont seuls à travailler à la ferme, **les SR sont une véritable assurance pour la pérennité de l'exploitation en cas de « coup dur »**. En effet, nul n'est à l'abri de la maladie ou d'un accident. Pour les exploitations laitières, un remplacement dans les heures qui suivent par une personne capable d'assurer la traite est indispensable. Le terme "*d'assurance vie de l'exploitation*" ne semble donc pas usurpé. Certains soulignent d'ailleurs qu'il s'agit d'une assurance peu chère au regard des services qu'elle peut rendre. Le SR permet donc la survie de l'outil économique, et, dans les cas les plus graves (décès ou invalidité permanente), il permet d'organiser la transmission. Notons que dans la plupart des départements de Rhône-Alpes, **une assurance prévoyance contractée par les agriculteurs auprès de Groupama assure généralement jusqu'à 30 jours de remplacement**, ce qui peut-être relativement limité lors d'accidents ou de maladies imposant des arrêts longs. Dans ces situations, la survie de la structure est réellement en danger. **Dans la Loire il est important de relever que le contrat négocié permet d'assurer jusqu'à 6 mois d'indisponibilité**. Cette forme d'assurance négociée dans les années 90 par les professionnels de la Loire au niveau départemental constitue un véritable outil fiable pour garantir la continuité des activités.

**Pour les GAEC ou pour les exploitants pouvant disposer de main d'œuvre familiale, l'enjeu de la survie de la structure est moindre**. Néanmoins, beaucoup soulignent que *« lorsqu'on est deux sur une exploitation, c'est qu'il y a du travail pour deux »*. Pour le SR, l'enjeu n'est plus tant d'assurer une traite dans l'urgence que de permettre aux associés restants de garder un rythme de travail acceptable et de faire en sorte que tout le travail, et non pas seulement le plus urgent, soit assuré. Nombreux sont ceux qui soulignent **le confort moral que permettent les SR**, *« le prix de ma tranquillité »* disent certains. Le fait de savoir que l'on pourra être remplacé permet une tranquillité d'esprit qui enlève une part du stress lié au travail sur le vivant.

## **Enjeux et perspectives**

Les SR dans leur globalité répondent bien à cette mission "d'assurance coups durs". Notons cependant la spécificité des assurances prévoyance Groupama négociées dans la Loire (jusqu'à 6 mois d'indemnités) qui deviennent un véritable outil pour conserver des structures économiques mises en péril sur des contrats plus courts. Dans les départements où ce contrat n'existe pas, il arrive en effet que l'exploitant en difficulté ne puisse plus payer le SR et doive faire appel à un autre type de solidarité. **Une réflexion autour de la généralisation de ce type de contrat aurait donc un sens**, mais celle-ci paraît difficile tant elle nécessite au préalable une homogénéisation des pratiques, en terme de contrat proposé entre SR et une négociation complexe avec une compagnie d'assurance. Enfin, certaines fédérations soulignent que la question du coût de cette couverture n'est pas à négliger, au regard par exemple du revenu agricole moyen départemental.

## **Assurer une forme de solidarité en dépassant le cadre de l'assurance**

Le fait de s'organiser à plusieurs pour être en mesure de répondre à des coups durs est en soi une forme de solidarité. Mais nous avons constaté que **la solidarité dans les SR va généralement plus loin que cette réponse opérationnelle**. Ce que les bénévoles entendent généralement par solidarité, c'est le fait de **prendre en charge des agriculteurs non adhérents lorsqu'il leur arrive un coup dur**. Dans bien des cas, lors de graves problèmes de santé chez un exploitant, la solidarité va plus loin que la mise à disposition d'un salarié au tarif convenu. Souvent, une fois dépassé le nombre de jours aidés par les assurances, le SR, et donc l'ensemble des adhérents, prend le relais pour maintenir un coût de journée peu élevé. Parfois, le service organise une collecte pour aider l'agriculteur en difficulté.

Une autre forme de solidarité a été perçue dans la Loire, lorsqu'il s'agit pour les bénévoles d'avoir le devoir de répondre à l'ensemble **des besoins de remplacement de tous les agriculteurs** mettant en œuvre d'autres

compétences que celles de vacher. Ainsi, la diversification du remplacement dans d'autres productions autres que l'élevage laitier est souvent traitée en terme d'enjeu pour répondre à cette solidarité agricole.

## Enjeux et perspectives

L'étude n'a pas nécessairement permis de « peser » ces pratiques informelles de solidarité. Il pourrait être intéressant d'en évaluer l'effectivité, les conditions et les limites, au travers d'une enquête auprès d'un certain nombre de SR.

## Permettre de quitter son exploitation

Les SR permettent aux agriculteurs, notamment aux éleveurs pour qui l'astreinte liée aux soins des bêtes est importante, de ne pas être "*pièdes et poings liés sur l'exploitation*". Pour beaucoup d'agriculteurs, **il est important de pouvoir être remplacé**, ne serait-ce que pour pouvoir participer à un mariage par exemple. D'autres utilisent le service pour partir en week-end ou en congés. Notons que **la proportion d'agriculteurs qui partent réellement en congés est très variable d'une petite région à l'autre**. De nombreux adhérents ne partent pas encore, ceux qui franchissent le pas prennent majoritairement le service une semaine par an seulement.

Enfin, **le service est souvent utilisé pour assurer des responsabilités professionnelles**, parfois de manière importante et régulière dans certains services. Plus marginalement, **certains se font remplacer pour partir en formation**. Notons que pour ces deux derniers motifs, l'agriculteur a le choix de bénéficier du service soit le jour de la réunion ou de la formation, soit à la date qu'il souhaite dans les trois mois qui suivent ce jour. Souvent, ce n'est pas le jour même que le service est utilisé, mais à un autre moment, ce qui permet de réaliser un travail à plusieurs lorsqu'il y a une pointe d'activité sur l'exploitation. Cette souplesse de décalage du remplacement est très appréciée par les agriculteurs et constitue un attrait pour mobiliser ces deux derniers motifs.

Pour tous ces cas là, **le remplacement permet aux agriculteurs de se rapprocher du mode de vie des autres professions**, même si, pour des raisons de coût notamment, le nombre de jours d'utilisation par adhérent reste relativement modeste....

## Enjeux et perspectives

On peut estimer qu'un nombre important de motifs est sous utilisé. Souvent **la raison explicite de la non mobilisation d'un motif se rapporte au fait que ce motif nécessite de réunir des justificatifs**, ce que beaucoup d'agriculteurs n'aiment pas faire. Notons que d'un service à l'autre, les adhérents sont plus ou moins accompagnés dans ces démarches. La mobilisation des différents motifs s'en ressent nécessairement, notamment pour les motifs mandat et formation.

Le motif congés est encore peu utilisé dans certains services. **Le facteur économique freine la prise de congés mais les freins culturels restent sans doute encore prégnants** pour ces agriculteurs attachés à la valeur du travail.

## Faciliter grâce aux salariés une ouverture des adhérents

Les salariés des SR sont les témoins de techniques et de pratiques de travail différentes. Selon leur personnalité et leur expérience, **ces salariés peuvent être vecteurs de nouvelles pratiques** et ils peuvent échanger avec les exploitants sur d'autres approches de leur travail. **De ces échanges peuvent naître des améliorations pour certains agriculteurs**. Ce rôle est plus ou moins mis en avant, certains salariés se sentant pour mission de faire circuler les idées et d'aider les agriculteurs à améliorer leur travail, d'autres considérant qu'il est de leur devoir de se conformer strictement à la manière de faire de l'exploitant chez qui ils travaillent.

Certains de nos interlocuteurs ont aussi souligné **le rôle social** que peuvent parfois jouer les SR. Ainsi tel adhérent célibataire qui souligne à quel point il est important pour lui d'avoir de temps à autre, le salarié du

service sur son exploitation, pour pouvoir parler à quelqu'un. Certains salariés soulignent que beaucoup d'exploitants sortent peu et que le SR est une forme d'ouverture importante. Un salarié raconte comment, après un grave accident du chef d'exploitation, il a dû soutenir moralement la famille et montrer que la vie continuait, déclarant *"c'est presque du soutien psychologique"*.

## Enjeux et perspectives

Face à l'agrandissement des exploitations et la raréfaction d'une main d'œuvre familiale, **le SR peut offrir à agriculteurs l'opportunité d'un temps d'échange et d'ouverture sur d'autres pratiques**. Il s'agit moins de nouer du lien social que d'ouvrir sa vision professionnelle à d'autres pratiques. Donner une valeur à cette fonction pourrait peut-être permettre de remobiliser des agriculteurs sur la formation. Mais cela peut réclamer de **préciser dans quelle mesure et de quelle façon les salariés peuvent être légitimés, voire encouragés à jouer ce rôle**.

## Former au travers des salariés de futurs exploitants

Pour les salariés rencontrés, **travailler aux SR représente un véritable choix**. Les salariés, actuels et anciens, insistent sur le fait que le passage au SR est un véritable apprentissage qui est un réel atout pour l'installation. **Une large majorité des salariés de SR s'installe en tant qu'exploitant agricole au bout de quelques mois ou de quelques années**. Travailler au SR permet d'apprendre à travailler mais fait également découvrir des troupeaux, des bâtiments, du matériel et des façons de travailler différents qui permettent de faire des choix mieux éclairés lors de l'installation. De plus, le passage au SR est l'occasion de tisser des liens avec les exploitants d'une petite région, dont certains perdurent après l'installation et permettent d'instaurer des relations d'échange, de conseil ou de service, ou, tout simplement, des relations d'amitié. Le terme de *"tremplin pour l'installation"* souvent utilisé à propos des SR, semble tout à fait adapté à la réalité. A la sortie des études agricoles, les jeunes ne bénéficiant pas d'une transmission familiale apprécient particulièrement de pouvoir travailler dans le métier qu'ils ont choisi. Cette motivation apparemment commune revêt **une grande importance face aux difficultés d'installation que peut rencontrer ce type de profil de candidats « hors cadre familial »**.

## Enjeux et perspectives

Cette fonction des SR n'est pas soulignée en tant que telle par la plupart de nos interlocuteurs. Or il nous apparaît que **dans un contexte assez tendu autour de l'installation, le rôle que jouent les SR est loin d'être marginal**. Une réflexion sur **la manière de prendre en compte les SR dans les parcours d'installation se justifie**. La révision du dispositif d'installation en cours (qui doit aboutir en janvier 2008) peut être l'occasion de positionner les SR, pour que leur rôle soit reconnu mais également pour faciliter le recrutement de salariés.

Les jeunes salariés expriment **l'insuffisance de pratiques dans le cadre de leur cursus scolaire. Le SR pallie clairement à cette carence sans que cette fonction soit reconnue**. Il semble à nos interlocuteurs qu'autrefois des contrats d'apprentissage permettaient de rendre légitime cette post-formation pratique. Aujourd'hui, les bénévoles et animateurs nous ont souligné la difficulté de trouver des formes de contrats équivalents ou pour les seuls publics inscrits dans un parcours de retour vers l'emploi, excluant ainsi les étudiants.

## Des rôles induits

Un certain nombre de rôles sont peu évoqués par les personnes que nous avons rencontrées, hormis dans la Loire où la conscience de ces rôles semble plus grande. Ce ne sont pas les fonctions de base des SR mais ce n'en sont pas moins des rôles bien réels rempli par les SR. Ils concernent des domaines plus conceptuels, idéologiques ou stratégiques, moins opérationnels. Nous citerons :

- tisser du lien social

- sensibiliser à l'emploi et à la fonction d'employeur
- maintenir ou accroître l'emploi local
- sensibiliser les adhérents à la prévention, à l'anticipation

## Tisser du lien social

Nos interlocuteurs l'ont peu évoqué spontanément, mais nous avons perçu que les SR jouent un rôle de lien social entre les agriculteurs. En effet, les organisations locales permettent de fréquents échanges entre les agriculteurs. Les échanges à propos du SR sont souvent prétextes à parler d'autre chose, ce que nous avons pu constater lors des réunions que nous avons organisées. C'est également ce que rapportent les responsables planning qui notent qu'il est rare que la réservation d'une date ne soit pas l'occasion d'échanger des nouvelles de tel ou tel, ou de parler de choses et d'autres. Notons qu'aujourd'hui le lien social entre des agriculteurs de plus en plus éloignés, avec une charge de travail de plus en plus importante et souvent en forte concurrence sur le foncier, est un enjeu de taille.

En revanche, cet aspect de construction du lien social est moins important dans des régions où des structures agricoles d'entraide sont encore bien implantées : CUMA, GEDA, groupements de producteurs par filière ou produit... Le SR apparaît alors secondaire comme lieu d'échange. Seuls les bénévoles, se rencontrent régulièrement pour le bon fonctionnement du service.

### Enjeux et perspectives

**Cette fonction est très variable d'un service à l'autre, mais elle s'exprime de façon bien plus forte dans les services de petite taille organisés localement et c'est notamment un des points auxquels sont attachés les adhérents et les bénévoles de ces services. Dans ce cadre, il peut être nécessaire de s'interroger sur la façon dont il est possible de préserver cette fonction ou de lui donner une forme renouvelée dans le cadre de SR, qui seraient amenés à s'agrandir (nombre d'adhérents, de journées, ou taille de territoire).**

## Sensibiliser à l'emploi et à la fonction d'employeur

**Le service n'est pas une prestation comme les autres, mais s'approche plus d'un emploi partagé « momentané », les droits et les devoirs dévolus aux employeurs sont partagés par l'ensemble des utilisateurs du service. Les SR jouent alors un rôle de sensibilisation voire un rôle pédagogique auprès des adhérents agriculteurs sur les enjeux de l'emploi et les fonctions qu'impose le titre d'employeur. Devenir employeur s'apprend, d'autant plus que l'activité agricole reste encore largement inscrite, en Rhône-Alpes notamment, dans la sphère familiale. Cette nouvelle capacité exige un certain recul par rapport à son travail, nécessaire à la transmission de consignes, à l'apprentissage de tâches, à la sécurité et à l'organisation du travail... Elle demande « de faire confiance », ou « de savoir déléguer ». Elle impose des règles de fonctionnement dans la communication avec d'autres, d'installer une relation et de la réguler dans une situation en tension... Il est apparu au fil de nos entretiens que nombreux sont les adhérents qui n'ont pas cette conscience d'être employeur, même momentanément ou même s'ils sont absents de leur exploitation lors du remplacement.**

### Enjeux et perspectives

Cette fonction de sensibilisation des SR nous semble optimisable. **L'engagement de l'agriculteur par une signature d'un extrait du règlement intérieur stipulant quelques fonctions principales attachées à la capacité d'employeur, dès la première utilisation nous paraîtrait une action à tester.**

Par ailleurs, cette fonction de sensibilisation au profil d'employeur constitue à nos yeux un enjeu majeur, qui reste généralement très confidentiel pour l'ensemble des SR. Il nous est apparu notamment dans les SR de la Loire. L'antériorité de ces services, le mode fédératif animant le niveau départemental et la taille importante des équipes de salariés ont permis aux bénévoles d'acquérir des compétences et des capacités réelles pour gérer du personnel. **Cette conscience acquise du rôle d'employeur, les bénévoles tentent de la**

**partager/diffuser auprès de leurs adhérents**, non sans mal. Cependant, l'emploi est présenté aujourd'hui comme un levier de développement et d'organisation des exploitations agricoles. Les SR pourraient devenir des lieux d'apprentissage de cette fonction, si tant est que **l'on aide d'abord les bénévoles à rationaliser leurs tâches, à formaliser leurs compétences, à construire des outils ou des procédures tendant à sensibiliser leurs pairs.**

## **Sensibiliser les adhérents à la prévention, à l'anticipation**

**La prévention en cas de coups durs est au cœur des SR.** Cette conscience de la prévention permet aux adhérents utilisateurs de considérer différemment le coût du remplacement en évaluant la charge financière en rapport avec la valeur d'un réel confort de travail et d'une meilleure maîtrise du risque lié à la santé.

Cette conscience de la prévention, de l'anticipation n'est pas partagée par tous les agriculteurs contraints par un métier où le temps présent est une donnée principale pour penser son travail. En effet, les conditions climatiques s'appréhendent mais restent encore incertaines, le soin aux animaux se conduit à partir de l'observation quotidienne... La prévention n'est pas intégrée à la culture du milieu.

**L'anticipation n'est apparemment pas encore installée dans les mentalités**, même pour un utilisateur du SR qui aurait apparemment intégré la prévention. En effet, les motifs programmables comme les congés, les événements familiaux, la formation, les responsabilités professionnelles sont, selon les responsables planning rencontrés, peu planifiés de manière spontanée, ils doivent insister auprès des adhérents pour qu'ils anticipent leurs besoins de remplacement. Chacun nous a confirmé sa difficulté à pallier à ce manque d'anticipation collectif qui peut contrarier le fonctionnement des services.

## **Enjeux et perspectives**

En agriculture comme dans d'autres secteurs, la prévention et l'anticipation sont des qualités requises pour gérer un projet, des orientations de production,... **Le service de remplacement peut aussi être conçu comme un outil de sensibilisation permettant de développer cette capacité de prévention et d'anticipation.** Mais comme pour le point précédent, les principaux moteurs de cette sensibilisation nous semblent être les bénévoles, qui sont au contact direct des adhérents. Il faut là encore sans doute prévoir de les outiller en développant des outils ad hoc au niveau départemental et/ou régional, permettant à ces bénévoles de partager leurs propres compétences.

## **Maintenir ou accroître l'emploi local**

Conformément à la charte nationale des services de remplacement, « promouvoir et stabiliser l'emploi » est un enjeu que poursuivent les services rencontrés. Il est incontestable que les SR sont des structures pourvoyeuses d'emplois locaux dans un monde professionnel où l'emploi salarial reste rare.

## **Enjeux et perspectives**

Il est clair que cette fonction peut appeler **une communication spécifique et collective des SR** à l'égard de leur environnement. Une telle démarche peut appuyer **un renforcement des liens aux territoires de projet**, qui tendent de plus en plus à s'investir dans les politiques de l'emploi, au travers de dispositifs spécifiques (sites de proximité, maisons de l'emploi, comités de bassin d'emploi,...). Elle peut à terme **contribuer à la facilitation du recrutement de salariés.**

## **La gestion du personnel**

### **Les compétences d'un agent de remplacement**

Au regard des entretiens que nous avons conduits, nous pouvons déterminer les compétences indispensables

et utiles à un agent de remplacement (pour l'élevage). Les compétences de base comportent un volet technique et un volet humain. Au niveau technique, une capacité d'adaptation particulière est nécessaire : savoir s'adapter à différents matériels et à différents animaux. Il s'agit bien sûr d'être en mesure d'assurer le soin du troupeau : traire, nourrir, repérer les animaux malades. Des compétences minimales en machinisme sont également nécessaires (conduite du tracteur, d'une dessileuse...). Au niveau humain, il faut savoir dialoguer avec différents types de personnalités, prendre des consignes, être d'humeur relativement égale, être discret (ne pas raconter ce que l'on perçoit de la vie privée des gens).

Mais d'autres compétences peuvent s'avérer utiles sinon nécessaires. Au niveau technique, si les compétences en machinisme sont généralement moins indispensables que celles liées au suivi du troupeau, les salariés qui savent faire les travaux des champs sont appréciés.

Notons que ce ne sont pas exactement les mêmes compétences qui sont mises en avant selon que le SR effectue beaucoup de remplacements purs (congé, maladie-accident) ou beaucoup de travaux en présence de l'exploitant (complément de main d'œuvre, mandat professionnel, formation). Dans le premier cas, l'accent est clairement mis sur les compétences de vacher, dans l'autre, le machinisme importe plus, de même que l'efficacité pour des travaux physiques, de type suivi des clôtures ou travaux de bois.

A propos de la compétence, certains bénévoles font remarquer qu'il est difficile de l'évaluer, par exemple pour que les salaires y soit liés. En effet, ils ne voient pas comment faire la part des choses entre les qualifications, l'expérience, la rapidité d'exécution des tâches, la disponibilité, et les qualités humaines (travailler avec le sourire, "bien passer" auprès des exploitants...).

## Enjeux et perspectives

A ce stade, une réflexion **collective sur les compétences principales et secondaires des agents de remplacement** pourrait être utile, notamment pour **encadrer et faciliter les procédures de recrutement**, mais également pour envisager de façon plus explicite **les besoins en formation** de ces agents. Notons qu'il existe au niveau national un référentiel métier (auquel aucun de nos interlocuteurs n'a fait référence) qui pourrait constituer une base de discussion.

## Les profils d'agents de remplacement

Les salariés que nous avons rencontrés présentent **une variété de profils très importante**. Cependant, globalement le profil du salarié de service de remplacement demeure atypique sur certains aspects. Outre qu'il réclame autonomie, responsabilité et adaptation, ce salarié agit selon deux paramètres importants : il agit dans l'urgence et dans une relation de service. Quels que soient la taille et la localisation du service, ces deux paramètres spécifient encore un profil particulier. Savoir agir vite mais sans précipitation, avec méthode exige une certaine rigueur que requièrent les situations urgentes. Agir dans une relation de service, en réponse à une situation problématique pour l'adhérent, demande des capacités d'écoute, d'empathie dont il faut savoir faire preuve.

Plus généralement, la majorité des salariés sont **des jeunes en attente d'installation**. Souvent titulaires d'un BTA ou d'un BTS, ils projettent de s'installer à plus ou moins long terme. Les jeunes fils d'agriculteurs prévoient généralement une installation à court terme, tandis que les jeunes non issus du milieu agricole prévoient souvent de travailler au SR plus longtemps, le temps qu'il faut pour trouver une structure sur laquelle s'installer.

**Certains salariés font un choix professionnel pour satisfaire un choix de vie en travaillant au SR** et ne projettent pas de s'installer. Leur niveau de formation est variable, certains ont un BTS alors que d'autres n'ont aucun diplôme. Ce qu'ils apprécient dans leur métier, c'est de travailler dans l'agriculture alors qu'ils n'ont pas la possibilité ou l'envie de le faire à leur compte. Ceux qui restent dans ce type d'emploi aiment la variété et le fait de changer régulièrement de "patrons". Notons qu'il s'agit là d'un profil de poste très différent d'un emploi de salarié agricole classique ou même en groupement d'employeurs. Le fait d'avoir à s'adapter, à prendre des responsabilités est ce qu'apprécient certains mais que d'autres redouteraient. La responsabilité a souvent été citée par les salariés comme une "fierté", "une motivation" pour exercer ce métier.

Ces différents profils ne sont pas sans incidence sur le fonctionnement des services. Les responsables bénévoles disent vouloir garder leurs salariés le plus longtemps possible. En effet, plus un salarié reste longtemps au service, mieux il connaît les exploitations et plus il acquiert de l'expérience. Généralement, son efficacité augmente avec l'ancienneté.

Notons pourtant que l'approche du travail n'est pas la même lorsque l'on compte faire sa carrière dans ce métier que lorsque l'on est seulement de passage. Pour les premiers, les conditions de travail, notamment les horaires revêtent plus d'importance que pour les seconds<sup>8</sup>. Les employeurs n'ont pas toujours conscience de ces différences.

## Enjeux et perspectives

Malgré la volonté généralement affichée de garder les salariés le plus longtemps possible, les employeurs n'ont pas toujours de réflexion sur la stratégie à adopter pour rendre ce souhait effectif. Or, il nous apparaît qu'une **réflexion sur le type de profil à embaucher** est une première étape, chacun des deux principaux profils (jeunes en attente d'installation, salariés à plus long terme) recouvrant des avantages et des inconvénients. De plus pour conserver les salariés le plus longtemps possible, il peut être utile :

- d'avoir **une réflexion sur le temps de travail** (annualisation et souplesse par exemple pour prendre tel jour ou week-end, pour les congés.) ;
- d'être à l'écoute, pour prendre en considération d'éventuels problèmes de conditions de travail ou de relations avec des adhérents, mais aussi pour montrer de la considération ;
- de réfléchir à **un système de rémunération attractif et évolutif**. Sur ce dernier point, il serait intéressant de conduire un travail d'analyse des pratiques des SR de la région.

## Le recrutement : une question pour tous les SR

Le recrutement des salariés est fréquemment cité comme le problème le plus important par les bénévoles. En effet, ils rencontrent souvent d'importantes difficultés pour trouver des salariés, que ce soit pour remplacer un salarié ou pour faire face à de nouvelles demandes. Notons que la situation est plus ou moins critique selon les services : certains soulignent simplement qu'il est difficile de trouver un salarié ayant toutes les qualités requises, tandis que d'autres n'ont aucune réponse à leurs offres d'emploi. Ces différences s'expliquent, certes, par des contextes territoriaux différents, mais aussi par des politiques de recrutement très variable. A titre d'exemple, le salaire de départ est très variable d'un SR ou d'un département à l'autre. Alors que certains se plaignent de ne pas avoir la possibilité de recruter de vacataires, d'autres ont des carnets d'adresses de plusieurs dizaines de vacataires potentiels. Une telle différence ne peut s'expliquer seulement par le contexte local. En effet, là où certaines équipes se contentent de passer des annonces et de demander aux adhérents s'ils ne connaissent pas quelqu'un pour assurer leurs remplacements, d'autres conduisent un véritable travail pour constituer un réseau de vacataires. Ainsi, au SR du Vercors, qui fait travailler plus de 50 vacataires par an, le Président et la responsable planning dépensent beaucoup d'énergie à entretenir un réseau de vacataires patiemment construit. Ils sollicitent tous les enfants d'agriculteurs ayant les capacités de travailler et lorsque l'un d'entre eux n'est pas en mesure d'assurer une mission, ils leur demandent s'ils n'ont pas des connaissances qui pourraient être intéressées. Parfois, les administrateurs ont en charge ce recrutement sur leur territoire.

---

<sup>8</sup> Notons à ce propos que les anciens salariés sont parfois ...des adhérents qui posent problèmes (profil non rencontré dans la Loire): insatisfaits du travail des salariés, dépassement d'horaires fréquents,... A première vue, cela peut surprendre car connaissant les deux facettes du poste, on pourrait s'attendre à ce qu'ils soient les mieux placés pour être des employeurs exemplaires. Nous avançons l'hypothèse que si ces adhérents sont parfois de piètres employeurs, c'est qu'ils comparent les salariés à eux-mêmes lorsqu'ils étaient salariés. Or, leur perspective d'installation ne les inclinait pas à être dans une logique de salariés. Rares sont ceux qui comptaient leurs heures. Certains utilisaient les remplacements pour voir s'ils seraient capables d'être agriculteurs eux-mêmes. Cela explique que lorsqu'ils comparent le travail qu'ils faisaient hier (avec probablement une part d'idéalisation) avec le travail que font aujourd'hui des salariés qui sont passés aux trente cinq heures avec des conditions de travail qui se sont améliorées (modernisation des exploitations), cela leur donne le sentiments que les salariés ne font pas ce qu'ils devraient faire.

Tous sont d'accord pour dire que le service public de l'emploi n'est pas apte à traiter leur demande.

## Enjeux et perspectives

Au vu des différentes pratiques de recrutement et des résultats obtenus, il apparaît qu'une approche de type bench marking ou échange de pratiques serait utile (prendre des bonnes idées dans les services qui ont une stratégie de recrutement efficace). Les acteurs que nous avons rencontrés tendent à survaloriser l'importance du contexte territorial dans lequel ils évoluent (bien qu'il ait son importance) par rapport au poids de leurs propres pratiques (qui nous semble prépondérant).

Il faut aussi ajouter **la nécessité de professionnaliser le recrutement assuré par les bénévoles**. Comme nous l'avons envisagé, **un travail générique de repérage des compétences** attendues chez un agent de remplacement, associé à un outil de questionnement et d'analyse correspondant, peut constituer un premier pas dans ce sens. Un travail autour des entretiens d'embauche peut également s'avérer bénéfique.

La constitution d'un **carnet d'adresse de vacataires** potentiels est un travail à part entière. Il nécessite de mettre tous les adhérents, et notamment l'ensemble des administrateurs, en alerte pour faciliter le repérage de personnes (jeunes terminant leur études, aides familiaux...) potentiellement disponibles pour du remplacement. Il s'agit ensuite de déterminer leurs compétences et de tester leurs capacités en situation de travail. Il faut ensuite savoir les mobiliser (appeler au bon moment, être persuasif...).

**La politique salariale fait partie intégrante de la stratégie de recrutement**. Certains départements pratiquent actuellement des salaires d'entrée visiblement trop bas, les justifiant par le fait qu'il n'est pas possible de connaître à l'avance la valeur d'un salarié. Ils se privent ainsi d'un nombre important de candidatures de personnes qui ne souhaitent pas postuler à un emploi au SMIC, même si le poste présente des perspectives d'évolution.

**Le travail de promotion du métier** entamé sur certains départements, notamment dans le cadre de l'enseignement agricole, doit aussi être poursuivi. Il peut également être outillé à un échelon départemental ou régional.

Enfin, même si le chemin semble actuellement long à parcourir, **des partenariats avec les acteurs locaux des politiques de l'emploi** sont à mettre en place enfin d'accroître la connaissance mutuelle et la réactivité des services de l'emploi. Cet enjeu dépasse les SR et concerne plus globalement l'ensemble de l'emploi agricole qui est relativement mal pris en charge par le service public de l'emploi (d'après les interlocuteurs que nous avons rencontrés).

## Une forte satisfaction des salariés

Les salariés que nous avons rencontrés (tout comme les anciens salariés) se montrent globalement très satisfaits de leur emploi. Et ce, malgré des horaires difficiles - il faut généralement assurer la traite du matin et celle du soir, ce qui oblige à une coupure longue en milieu de journée - qu'ils considèrent généralement comme partie intégrante du métier. Ils apprécient généralement la souplesse de la gestion des horaires. En effet, ceux-ci sont variables selon la charge de travail et les salariés peuvent généralement s'arranger avec les adhérents s'ils ont des contraintes particulières. La diversité du travail est plébiscitée, même si certains notent qu'il est parfois difficile d'avoir à s'adapter en permanence. Les salariés apprécient d'avoir des responsabilités. Celles-ci sont importantes puisqu'ils ont souvent la charge de l'exploitation durant plusieurs jours. Ce que semble particulièrement apprécier les salariés, c'est le fait de se sentir utiles. **Grâce aux services rendus aux agriculteurs, leur travail a un sens et cela compte pour eux**. Les salariés se montrent satisfaits de leur niveau de rémunération, le salaire de base étant souvent complété par des bonifications pour travail le dimanche et les jours fériés (rarement par des heures supplémentaires).

Notons que si les salariés que nous avons rencontrés se montrent satisfaits de leurs conditions de travail, ils réclament majoritairement une certaine proximité des remplacements de leur domicile pour compenser les désagréments liés aux trajets. Interrogés sur un rayon idéal de déplacement, ils ont répondu qu'en fonction de la topographie des lieux, ils estiment correct un voyage d'une vingtaine de kilomètres.

Nous l'avons vu, **ce type de poste revêt un caractère particulier et ne peut convenir à tous. En effet, il faut avoir un goût certain pour les responsabilités pour assumer la prise en charge, parfois au pied**

**levé, d'une exploitation. De plus, l'absence de toute régularité (horaires et jours de travail, lieu de travail, type de tâches...) fait qu'il faut avoir une grande capacité d'adaptation et un goût certain pour la diversité pour apprécier ce type de poste.**

Certains de nos interlocuteurs ont souligné le fait que les conditions de travail des agents de remplacement ont beaucoup évolué. Auparavant, il était courant de faire assurer les tâches ingrates par le service de remplacement, certains salariés faisant ce que les exploitants ne voulaient pas faire eux-mêmes. Aujourd'hui, ce type de pratique a quasiment entièrement disparu. De plus, les conditions de travail sur les exploitations se sont globalement améliorées, ce qui se répercute sur le travail des salariés. Face aux difficultés de recrutement, les salaires ont progressé, probablement plus vite que dans les autres métiers, et les employeurs sont attentifs aux conditions de travail.

## **Enjeux et perspectives**

Si les salariés sont aujourd'hui satisfaits de leurs conditions de travail, cela n'a apparemment pas toujours été le cas. Il semble en outre que **les postes d'agents de remplacement souffrent encore aujourd'hui d'une image relativement dégradée** sur certains territoires. **Faire connaître la satisfaction des salariés des SR semble être un enjeu important pour améliorer leur image auprès des adhérents et faciliter le recrutement.**

## **Des salariés fortement reconnus**

Les adhérents sont unanimes pour reconnaître les compétences des salariés (même s'ils ont parfois le souvenir de mauvaises expériences). Leur autonomie et leur sens des responsabilités sont des qualités reconnues ainsi que leur capacité d'adaptation. **Les bénévoles affichent aussi beaucoup de considération pour leurs salariés.** Ils sont bien sûr conscients que la vie du service repose surtout sur leur travail. Mais ils ont également conscience qu'il s'agit d'un métier qui requiert de nombreuses qualités. Parmi celles-ci, la capacité d'adaptation est celle qui suscite le plus de respect. Adaptation aux différents contextes de travail, mais également aux différents exploitants ce qui, au delà des compétences techniques, nécessite d'importantes qualités humaines. Ils notent que peu d'agriculteurs seraient prêts à faire le travail que font les salariés.

## **Enjeux et perspectives**

Il nous est apparu que si les employeurs ont une très forte estime pour leurs salariés, ces derniers n'en ont pas toujours conscience. Or, en termes de gestion du personnel, il pourrait être utile dans certains cas de mieux valoriser cette reconnaissance.

C'est aussi sans doute dans **la mise en place d'un suivi professionnalisé** que cette reconnaissance peut s'exprimer utilement, au travers de **la formalisation de ce type d'échange entre bénévoles et salariés** (de type entretiens annuels ou semestriels d'évaluation), dans un cadre où ces salariés peuvent se trouver parfois relativement isolés dans leur travail quotidien et soumis à des jugements spontanés d'adhérents. Cette démarche peut également contribuer à répondre à l'enjeu suivant.

## **Les besoins de formation**

**Les services ont une approche très diversifiée de la formation.** Certains proposent tous les ans à leurs salariés un catalogue de formation et les incitent à s'inscrire à des stages. Ils ont conscience de ce que la formation peut apporter pour améliorer la qualité du service. D'autres services ne font pas cette démarche.

Les salariés, quant à eux, ont également des approches très différentes de la formation. Certains y sont très réticents : ils gardent de mauvais souvenir de l'école et ne souhaitent pas se déplacer loin de chez eux. Ceux-ci ne sont pas majoritaires. **Beaucoup de salariés sont très demandeurs de formation.** Ce qui les intéresse le plus, ce sont les formations en lien avec le soin des bêtes. Ils notent que ne bénéficiant pas d'un suivi de l'évolution quotidienne des troupeaux, il leur faut pouvoir déterminer les signes cliniques qui alertent sur

l'état de santé d'un animal. Certains salariés ayant suivi des formations ont acquis des compétences que n'ont pas certains adhérents eux-mêmes (par exemple le parage des bovins) cela permet au service de proposer une plus-value supplémentaire à ses adhérents.

**D'après les responsables, les besoins en formation se situent souvent autour de l'acquisition d'expérience pratique.** En effet, beaucoup de jeunes salariés ou de postulants disposent des qualifications nécessaires mais ont très peu de maîtrise pratique. Or, à leur connaissance, il n'existe pas de dispositifs permettant de compléter une formation par l'acquisition d'expérience où il existe des mesures réservées aux publics aidés vers le retour à l'emploi. Certains services prennent l'initiative de former eux-mêmes certains salariés, avec le risque de perdre le bénéfice de l'investissement si le salarié ne reste pas un temps suffisant au service. Notons par exemple l'expérience de tel service qui, pour compléter la formation d'un de ses salariés en transformation fromagère, l'a fait tourner plusieurs jours chez des adhérents jouant pour l'occasion le rôle de formateurs. Cela représente un coût pour le service puisque le salarié est payé alors qu'il ne « rapporte » rien au SR. Sur ce point, on notera que **la loi vient d'évoluer** tout récemment et l'on peut parler désormais **de dispositifs de formation « enrichis »** pouvant inclure des temps significatifs non identifiés en soi comme étant de la formation mais qui inclus dans une démarche de formation cohérente (objectifs, programme, évaluation de l'atteinte des objectifs...), deviennent alors également finançables.

**Pour certains services, le coût est un frein important à la formation.** En plus des frais d'inscription, de déplacement, et de maintien de salaire il faut compter qu'un salarié en formation représente un manque à gagner relativement important pour un SR.

Une équipe de bénévoles nous a fait remarquer qu'il était très regrettable qu'il n'existe pas de **formations spécifiques aux agents** de remplacement dans notre région.

La Loire, structurée autour de services importants, avec des équipes de salariés nombreuses, connaît de vraies difficultés à organiser le suivi du personnel nécessaire à son évolution. Le suivi quotidien est assuré, mais le suivi qui anticipe sur des besoins de compétences, des évolutions de postes, ... n'est que très rarement assuré dans le cadre d'entretiens personnels de bilan. Or, c'est souvent le moment où sont exprimés les besoins de formation. L'analyse de besoins de formation pour les salariés nous semble manquer de méthode et de temps spécifiques. Un dernier point est à noter concernant les CDD « missions » ou « intermittents », plus nombreux dans les services importants. Leur statut plus précaire est parfois sujet à interprétation quant au droit à la formation. Ainsi, nous avons pu constater des demandes de formation non satisfaites par défaut de connaissance de la législation.

## **Enjeux et perspectives**

**La question de la formation des salariés peut être abordée sous différents angles de réflexion :** réglementaire, ressources humaines, évolution des compétences en complémentarité avec l'évolution du service, mutualisation des modules de formation au niveau départemental...

**Ce type de réflexion est à conduire collectivement, au niveau départemental, voire régional.**

**Les demandes de formation sont souvent peu satisfaites.** Les raisons invoquées et supposées contribuant à ne pas développer la formation des salariés sont :

- des difficultés d'interprétation ou de traduction d'un besoin en réponse de formation,
- des offres de formation non adaptées ou éloignées, car pas construites spécifiquement pour les agents de services de remplacement,
- la charge d'un personnel à remplacer, ou tout simplement à envoyer en formation, car on ne le remplace pas forcément lorsqu'il part en formation),
- la difficulté administrative de réunir exploitants agricoles et salariés sur une même formation (les fonds de formation Vivea et Fafsea ne s'appuyant pas sur les mêmes critères d'éligibilité).

**Favoriser la formation des salariés nécessiterait d'apporter une réponse à chacun de ces points :**

- **Former les bénévoles en charge du suivi des salariés à la conduite d'entretiens annuels d'évaluation** pour entendre notamment les besoins de formation et proposer l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec l'évolution du service. L'intérêt d'une formation collective est aussi d'envisager le soutien des bénévoles pour le travail de valorisation de ces temps d'écoute, notamment en

terme d'élaboration de réponses adaptées à ces besoins.

- **Recentrer l'offre de formation sur des thématiques nécessaires à l'évolution des structures et des personnes et rassembler les salariés par département ou région, pour atteindre une masse critique. Sachant que se posera sans doute aussi le problème de proximité souvent évoqué par les salariés ;**
- **Inciter à une harmonisation des critères administratifs d'agrément entre les différents fonds de formation. Les formations VIVEA sont éligibles à partir de 7 heures (1 jour) de formation, et à partir de 21 heures (2 jours) pour le FAFSEA ;**
- **Mettre en place un dispositif permettant une meilleure prise en charge des frais liés au départ en formation d'un(e) salarié(e) ;**

## La sécurité

Lors de la phase 1 de cette étude-action, nous avons été alertés sur les questions de sécurité. Nous avons donc questionné à ce propos nos interlocuteurs qui, généralement, ne l'abordaient pas spontanément.

**La sécurité représente un véritable casse-tête pour les responsables de SR.** Ils sont généralement conscients de leur responsabilité en la matière. Des réflexions comme *"en cas de problème, c'est le Président qui va en prison"* sont souvent exprimées. **Beaucoup ont mis en place un certain nombre d'actions pour améliorer la sécurité des salariés.** Parmi celles-ci on peut citer :

- réunions d'information des adhérents, vulgarisation et promotion du document unique de prévention des risques ;
- achat de matériel de sécurité pour les salariés ;
- interdiction de certaines tâches (tronçonnage par exemple) ;
- rappel aux salariés de leur droit de retrait s'ils estiment une tâche dangereuse.

Pourtant, malgré des efforts (certains services, en lien avec la fédération départementale ont passé beaucoup de temps et d'énergie sur les questions de sécurité), **les responsables ont le sentiment qu'il reste un long et difficile chemin à parcourir.** En effet, **peu d'exploitations sont entièrement en conformité avec la réglementation.** Mais peu sont considérées comme dangereuses pour et par les salariés. Nos interlocuteurs notent qu'il est coûteux de mettre tout son matériel aux normes, d'autant plus que celles-ci évoluent en permanence. **Le document unique de prévention des risques est unanimement décrié.** Il semble très difficile à compléter, certaines notions étant floues et visiblement très subjectives. Nos interlocuteurs soulignent que toutes les situations sont potentiellement dangereuses. Les adhérents ont conscience qu'il existe un certain nombre de risques sur les exploitations, mais ne voient pas comment les réduire, à moins d'investissements importants. Il n'en demeure pas moins que l'exercice de la profession agricole soumise de manière générale à de nombreux risques et qu'**une réflexion conduite dans le cadre du remplacement pourrait avoir des répercussions bénéfiques sur la vulnérabilité des agriculteurs eux-mêmes.**

**Pour la grande majorité des salariés, la sécurité est avant tout une question de bon sens.** Globalement, ils notent que les adhérents font généralement attention à ne pas leur confier des tâches dangereuses. Certains salariés, en revanche, ont exprimé leur réticence à dénoncer une situation qu'ils jugent dangereuse par peur des rumeurs, des traductions possibles comme un manque de volonté de travailler. Or, des salariés nous ont aussi précisé qu'ils ont dû réclamer avec insistance du matériel de protection pour assurer des tâches l'exigeant. Certains salariés souhaiteraient aussi que le temps de préparation en amont du remplacement soit plus conséquent pour apprécier la dangerosité des situations avec l'exploitant. Une autre façon de s'appropriier les lieux est aussi de pratiquer aux cotés de l'exploitant et non d'assister à l'exécution des tâches. L'approche est moins impliquante et le salarié peut se retrouver dans des situations difficiles, une fois l'exploitant parti.

## Enjeux et perspectives

Quel que soit le point de vue de nos interlocuteurs sur ces questions, l'exercice de la profession agricole reste soumis de manière générale à de nombreux risques et qu'**une réflexion conduite dans le cadre du**

**remplacement pourrait avoir des répercussions bénéfiques sur la vulnérabilité des agriculteurs eux-mêmes.**

Dans la majorité des services, beaucoup semble avoir été fait pour améliorer la sécurité. Cependant, les efforts restent à poursuivre pour tous. **Un dialogue avec l'inspection du travail** autour de l'interprétation des textes sur la base de situations de travail réelles et variées pourrait être utile. Il pourrait en effet garantir une homogénéité des interprétations actuelles.

**Une sensibilisation accrue des adhérents sur les fonctions attribuées à l'employeur** pourrait également être utile. En effet, une meilleure connaissance des responsabilités endossées, une clarté des tâches jugées dangereuses et donc interdites aux salariés, un accompagnement de l'adhérent à évaluer les risques sur son exploitation pourraient contribuer à considérer la sécurité avec plus d'intérêt qu'une réponse à apporter à une contrainte administrative.

**Un temps de « découverte » de l'exploitation** pourrait être envisagé, tout en laissant entière toute la question de la prise en charge de ce temps.

## **Le fonctionnement des SR**

Nous avons vu dans l'approche typologique que les organisations et donc les préoccupations et les problématiques sont différentes selon le type de service considéré. Pourtant, un certain nombre de caractéristiques sont communes à tous les SR rhônalpins, notamment le statut associatif et l'implication de bénévoles dans leur fonctionnement.

Le rapport de J.P. Decool donne une définition de l'association « *L'association est avant tout un engagement humain. Mais cet engagement constitue également l'un des premiers actes du citoyen, acteur de la cité, qui va accepter de s'organiser collectivement afin de mener une action commune.* »<sup>9</sup>. Cette définition très impliquante nous renvoie aux logiques d'utilisation du service par les adhérents et nous indique d'emblée les intérêts et les limites du mode associatif dans ce contexte propre aux services de remplacement. Nous évoquerons aussi dans cette partie les rôles des bénévoles, des administrateurs et les limites perçues. Nous tenterons également d'analyser les différents outils mis à disposition d'une association pour permettre une évolution de l'organisation.

## **Le modèle associatif : intérêt et limites**

Trois missions d'intérêt général sont avancées dans le rapport Decool qui nous donne les grandes orientations des intérêts du modèle associatif ; connaissance de la population, dynamisation du territoire, contribution à une cohésion sociale. En effet, ces trois missions sont assurées dans le cadre des services de remplacement :

- la connaissance partielle (lorsque nous évoquons les adhérents) ou la connaissance totale (concernant les utilisateurs) est avérée dans tous les SR, traduite souvent dans les discours par « une relation de proximité ».
- l'ancrage territorial est aussi un élément déterminant de la vie des SR. Des liens s'établissent entre le SR et le territoire d'action. Les conseils d'administration des SR tendent en principe à présenter par leurs administrateurs une représentativité des territoires concernés. Notons que ces liens restent en général relativement agricoles. On pourrait envisager une ouverture vers des liens plus ruraux : contact avec des mairies, des structures associatives rurales...
- la cohésion sociale ou la cohésion professionnelle locale. S'il est entendu une valeur de solidarité dans cette dimension de cohésion sociale, cette dernière mission associative est aussi couverte par les SR.

Ainsi le modèle associatif dans ses grandes orientations répond-il aux missions et fonctionnement des SR.

Le bénévolat constitue la pierre angulaire du fonctionnement associatif. Engagement citoyen et/ou

---

<sup>9</sup> Rapport du député J.P. Decool, fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur la proposition de la loi relative à la création d'un chèque emploi associatif – mai 2003

professionnel conduit par des convictions et une éthique plus ou moins définie, il n'en reste pas moins que les SR ne seraient pas viables sans l'implication des bénévoles. Mais l'ensemble des SR rencontrés est touché par la crise de l'engagement dans la vie associative française. Difficulté de renouvellement des administrateurs, passivité, manque d'implication, manque de reconnaissance sont des plaintes que nous avons largement entendues au cours de nos entretiens.

## Les rôles des bénévoles

Le fonctionnement des SR repose sur un trio de bénévoles : président, trésorier et responsable calendrier (ou planning). La **répartition des rôles** entre ces fonctions dépend bien sûr des missions qui y sont intrinsèquement liées, mais également de la personnalité, des compétences et des goûts des uns et des autres. Ainsi le suivi des salariés est parfois dévolu au président, parfois au responsable calendrier. Certains bénévoles ont insisté sur le fait qu'ils représentaient une **équipe** soudée et appréciant de travailler ensemble. C'est en soi un atout considérable pour la vie du service.

**Le trésorier** assure le lien comptable entre les adhérents et les salariés en vérifiant les motifs et ordres de missions, les horaires effectués. Il établit les factures et les feuilles de paie. Il gère les cotisations des adhérents et les différents cofinancements. Il assure la comptabilité de l'association. Il traite les informations demandées pour statistiques à trois niveaux : départemental, régional et national. Il assure les différentes tâches obligatoires : établissement de contrats de travail, déclarations sociales, certificats....

Notons que le département de la Loire a engagé un travail d'harmonisation des règles comptables au niveau départemental, et ce pendant près de deux années, avec l'ensemble des trésoriers des SR. Un allègement de cette fonction a donc été réalisé par une externalisation de certaines tâches confiées à une comptable. Les trésoriers rencontrés nous ont confié leur soulagement depuis cette mutualisation, « *la charge mentale devenant insupportable* ».

Dans les petits services les tâches sont rarement déléguées, le trésorier a donc un travail important. Ce travail est d'autant plus important qu'il faut généralement passer beaucoup d'énergie pour obtenir des adhérents l'ensemble des informations et documents nécessaires à la gestion administrative des services. Notons que certains petits services délèguent de nombreuses tâches liées à la gestion administrative et qu'il arrive que les salariés s'occupent eux-mêmes de la facturation.

**Le responsable calendrier** gère le planning des salariés en fonction des demandes des adhérents. Il reçoit les appels des adhérents, les traite, et il organise le remplacement en fonction des salariés disponibles, de leur profil, des relations d'affinité, de l'urgence. Il a en charge le suivi quotidien des salariés. Moins diversifié dans ses tâches que le trésorier, le responsable calendrier doit être d'une grande disponibilité, doit faire preuve d'une capacité d'écoute importante, doit souvent réagir dans l'urgence et adapter des solutions à des situations parfois complexes. Il doit aussi faire autorité auprès des adhérents pour que les décisions qu'il prend ne soient contestées.

**La fonction de président** répond à des pratiques plus différenciées selon la cohésion et l'organisation de l'équipe composant le bureau, selon la personnalité du président et selon la taille du SR. Il a généralement une fonction de coordination, de représentation du SR à des instances locales ou à la fédération départementale. Il gère aussi les relations conflictuelles notamment entre les adhérents et les salariés. Selon les services son rôle peut-être tout à fait central ou relativement marginal.

Dans la majorité des services, l'implication d'au moins deux de ces trois bénévoles est importante, mais les bénévoles ne sont généralement pas capable de la quantifier<sup>10</sup>. Elle est généralement partiellement compensée par **des indemnités**. Celles-ci sont très variables d'un service à l'autre et peuvent prendre différentes formes : journées de remplacement gratuites, abonnement téléphonique, somme d'argent...

Certains bénévoles ont exprimé un ressenti un peu amer du manque d'attention des adhérents vis à vis de leur implication, de leur investissement, des responsabilités assumées.

Une question importante se pose autour du **renouvellement des bénévoles**. Ce sont souvent des postes qui

---

<sup>10</sup> Seuls certains trésoriers arrivent à évaluer un nombre d'heures par semaine passé à la gestion du service. Pour le responsable calendrier, le temps passé est tellement découpé et variable qu'il est très difficile de l'estimer, de même pour le président.

sont occupés durant de nombreuses années par les mêmes personnes. Les bénévoles, même lorsqu'ils souhaitent passer la main ont souvent du mal à trouver un relève. On peut penser qu'il est difficile, pour les adhérents, d'être candidats à des postes dont ils savent qu'ils sont lourds en exigence, en compétences et en responsabilités. Certains soulignent que les jeunes générations ont plus de mal à s'engager dans de telles fonctions.

Certains bénévoles ont suivi des **formations**, notamment sur la gestion du personnel. Ils notent tous que c'est enrichissant et que cela les aide à accomplir leurs missions.

Pour les salariés, globalement, la relation avec les bénévoles est une vraie source de satisfaction : qualité relationnelle, souplesse d'organisation. Certains salariés nous ont d'ailleurs confié leur crainte d'une départementalisation de la fonction planning assurée par un permanent (cas de la Haute-Loire). Ils pensent qu'une telle organisation serait rigide, sans souplesse pour des missions qui sont souvent assurées dans l'urgence. Pour ces salariés, des relations donnant-donnant sont la clef de la réussite et du développement du SRL.

Enfin, notons que les bénévoles sont souvent très soucieux du respect de la réglementation, notamment celle du travail (horaires...) qui leur cause bien des soucis dans la gestion des services (jours de repos des salariés, temps de césure...). Mais ils sont souvent mal armés pour trouver une réponse efficace à leurs contraintes dans le cadre réglementaire.

## Enjeux et perspectives

Parmi les préconisations opérationnelles envisageables à ce titre, on peut relever :

- **Mieux valoriser et rendre visible le travail entrepris par le bureau.**
- **La gestion de situation en tension** constitue souvent un point d'amélioration des pratiques, dans certains SR. Dans ce cadre, **une meilleure répartition des rôles entre les bénévoles** serait utile.
- **Organiser des échanges de pratiques**, notamment sur les questions de législation du travail (sur le temps de travail des salariés principalement) et les compléter par des apports d'information ad hoc.

## La régulation du fonctionnement associatif

### Le règlement intérieur

La plupart des SR possèdent un règlement intérieur (propre ou départemental), mais peu l'utilisent comme un réel outil au service de la régulation de l'association. En effet, nous avons constaté que les acteurs des SR font généralement peu référence à ce document. Par contre, l'un des services rencontrés (Vercors) semble pleinement utiliser cet outil. Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour pour insister sur tel ou tel aspect du service (par exemple respect des horaires). La mise en page du document est travaillée pour faire ressortir les points cruciaux et les règles, en plus d'être édictées, sont explicitées. Lors de chaque adhésion annuelle, chacun des adhérents doit le signer. Il est notable de constater qu'il s'agit du service où les questions de régulation des relations entre adhérents, salariés et bénévoles nous sont apparues comme le moins problématiques.

## Enjeux et perspectives

Il est probable que les SR gagneraient à **mieux exploiter le règlement intérieur** comme un outil auquel se référer pour objectiver un certain nombre de points de fonctionnement. En effet, le recours à un écrit sur lequel chacun s'est engagé permet d'éviter la personnalisation des problèmes soulevés. Ainsi, **ce règlement intérieur pourrait utilement être mobilisé pour :**

- délimiter le travail des salariés (horaires, types de tâches) ;
- traiter des questions de sécurité ;

- définir les tarifs et les délais de règlement ;
- préciser les papiers à fournir au service selon les motifs, et les pénalités en cas de manquement ;
- préciser les motifs et modalités d'exclusion ;
- clarifier toute autre problème récurrent.

### **Le conseil d'administration**

Les conseils d'administration sont composés d'un nombre d'administrateurs qui répond aux obligations statutaires. La représentativité du territoire est parfois recherchée dans les nominations.

Dans la Loire, il est apparu, à l'écoute de quelques administrateurs, que leur rôle est peu défini hormis celui de siéger aux conseils d'administration. Certains ont déclaré n'être ni repérés, ni reconnus localement comme administrateurs du service. Leur rôle peu défini, peu accompagné est resté relativement flou et ne les engage pas sur leur commune, ni dans le fonctionnement du service.

### **Enjeux et perspectives**

Dans certains services, le conseil d'administration est un réel lieu d'orientation du service, dans d'autres, il sert plutôt à entériner les décisions prises par les administrateurs actifs, c'est à dire les membres du bureau. Or, il apparaît que dans un certain nombre de cas, **les administrateurs pourraient jouer un rôle important de relais entre le trio de bénévoles et le terrain.** Ils pourraient ainsi **favoriser le recrutement de salariés ou la remontée des satisfactions et insatisfactions des adhérents.**

L'intérêt de mobiliser des administrateurs dans le fonctionnement du service est également de les impliquer activement dans la vie de celui-ci, en vue de **les préparer à d'éventuelles futures prises de responsabilités.**

### **Le comportement des adhérents**

Deux logiques d'adhésion semblent se distinguer et soulignent des comportements d'adhérents qui influenceront sur l'organisation du SR. Une première logique de consommation du service paraît être la plus généralisée, et une seconde, que nous qualifierons d'une logique utilisatrice, tente d'optimiser l'usage du service en lui accordant une vraie reconnaissance et une satisfaction certaine. Ces deux logiques sont à l'œuvre dans tous les services. Cette distinction entre adhérents semble cependant plus nette dans les gros services que dans les petits. Notons pourtant que, malgré la relation de proximité, ces derniers ne sont pas à l'abri d'une logique de consommation de la part de leurs adhérents.

### **La logique consommatrice**

Il s'agit d'adhérents qui achètent une prestation sans une recherche de compréhension du fonctionnement, des valeurs sous-tendues, et des conditions de la pérennité du service. Il apparaît que les agriculteurs partageant cette logique sont dans un pas de temps immédiat. La conséquence directe sur l'organisation du service est un manque d'anticipation, de programmation, et d'implication dans l'évolution du service. Ces adhérents seront aussi les plus retards à la compréhension des motifs de remplacement, donc à leur bonne mobilisation. Ils augmentent la charge des secrétaires bénévoles par une certaine négligence quant aux démarches administratives. Il semblerait aussi que ces adhérents soient les plus attachés à des relations de proximité avec les bénévoles recherchant un suivi de leur remplacement, les distançant ainsi d'une relation avec le salarié. Cette logique de consommation nous semble plus largement développée dans des "gros" services où une vague d'adhérents se raccroche à une organisation ancienne, rodée, reconnue, autour d'un noyau d'adhérents plus impliqués.

### **La logique utilisatrice**

Ces adhérents sont conscients des intérêts du SR. Lors des entretiens dans la Loire, ce sont ces adhérents qui représentaient l'essentiel de notre public. Nous avons donc pu discerner avec eux les intérêts qu'ils

percevaient au SR :

- un intérêt fonctionnel : la qualité du remplacement,
- un intérêt de qualité de vie : partir, faire la coupure,
- un intérêt d'évolution de leur compétence : savoir gérer de la main d'œuvre
- un intérêt du mode associatif : souplesse de fonctionnement, proximité du remplacement mais nécessité d'un engagement

La bonne connaissance de leurs raisons à utiliser le service, leur donne une conscience plus vive et une attention plus soutenue du fonctionnement du service. Ainsi, à l'inverse des adhérents « consommateurs », ils anticiperont, ils formaliseront des consignes pour une bonne transmission des ordres de mission, ils respecteront les temps personnels des bénévoles... Ils seront aussi plus conscients, plus avisés (ce sont parfois d'anciens bénévoles) de l'investissement qu'exige un mode associatif et seront donc inquiets des évolutions possibles d'agrandissement, de diversification et de pérennité du service. Globalement, lors de nos entretiens, ce sont ces profils d'adhérents qui envisageaient des prestations externalisées ou une mutualisation des tâches pour alléger le travail des bénévoles.

## Enjeux et perspectives

Les adhérents qui s'inscrivent dans une simple logique de consommation de service posent souvent des problèmes au SR par incompréhension des logiques et règles de fonctionnement : gestion des motifs, fourniture des justificatifs, horaires des salariés, délais de paiement... Parvenir à mieux impliquer les adhérents dans la vie des services est un enjeu de taille. Malheureusement, la participation aux assemblées générales est souvent faible privant ainsi les bénévoles d'une interaction avec les adhérents. On peut évoquer quelques pistes pour travailler l'implication des adhérents :

- **accompagnement lors de l'adhésion,**
- **mobilisation du règlement intérieur,**
- **rôle de pédagogie des salariés,** sachant que tous ne sont probablement pas à même de jouer ce rôle. Pourtant, certains salariés nous ont expliqué qu'ils jouaient d'ores et déjà un rôle important en la matière, sous certaines conditions, celui-ci pourrait être accompagné et valorisé,
- **incitation à participer à l'assemblée générale, animation réfléchie de celle-ci.**

## Établir la confiance, une évolution de posture

Développer le remplacement passe par la confiance et le rapport que les adhérents entretiennent avec ce mode de relation. Les adhérents déclarent globalement que faire confiance relève d'un état d'esprit. Le manque de confiance semble selon eux le frein majeur à l'utilisation du remplacement et marque un profil particulier d'adhérents ou d'une génération d'agriculteurs qui doit changer sa posture face à l'extérieur, à l'autre.

Spontanément, les adhérents rencontrés ont pointé la politique des 35 heures qui a questionné les agriculteurs et a, selon eux, contribué à changer le regard sur leur rapport au travail. Le motif congés semble d'ailleurs être généralement en progression malgré la conjoncture économique difficile. L'évocation de ce contexte difficile leur a permis de préciser que l'ouverture à d'autres acteurs est aussi due à des aspects plus graves comme les cessations prématurées de plus en plus fréquentes. Néanmoins, l'esprit d'ouverture apparaît à ces adhérents comme un facteur favorable à l'utilisation du service. Selon eux, cette ouverture se transmet par les parents ou se construit lorsque le conjoint travaille à l'extérieur.

Aussi, un autre rapport semble se créer vis à vis des parents. La génération active présente sur l'exploitation est plus indépendante de l'aide familiale parentale et plus à l'écoute, plus respectueuse de la retraite des anciens. Quelques petits coups de main sont tolérés mais le remplacement du chef d'exploitation sur une semaine passe selon eux par le service. Cette nouvelle génération des parents apporte aussi une évolution majeure dans un détachement plus grand à la terre, à l'exploitation, au travail et jouent donc sur

l'indépendance laissée aux enfants.

Cette évolution vers des postures plus ouvertes permettra sans doute un autre rapport à l'emploi, au salarié, à l'acceptation de jeunes non originaires du milieu agricole.

## **Le seuil des 20 % de complément de main d'œuvre**

La limite réglementaire qui fixe à 20 % par salarié en CDI les motifs "compléments de main d'œuvre" pousse en effet certains services à déclarer des journées en congés alors que l'agriculteur travaille sur l'exploitation (ce type de pratique est très variable d'un département à l'autre, courante dans certains, quasi inexistante dans d'autres). Pour certains services, ce type de pratique est à l'heure actuelle quasiment incontournable car les vrais motifs de remplacement sont insuffisants pour assurer le plein emploi de leurs salariés et l'échange de salariés entre SR n'est plus autorisé depuis que les structures sont affiliées au statut de groupement d'employeurs. De plus, les adhérents sont souvent demandeurs de main d'œuvre ponctuelle mais irrégulière et n'ont pour l'instant pas d'autres recours que le service de remplacement. En écho à ce constat, il faut noter que certains départements ont entamé une réflexion autour de la mise en place de Groupements d'employeurs spécialisés sur le complément de main d'œuvre, dont l'activité reste à articuler à celle des SR existants.

## **Enjeux et perspectives**

**La réponse aux besoins de main d'œuvre des agriculteurs est un réel enjeu, certaines demandes n'étant actuellement pas satisfaites et celles-ci étant sans doute appelées à croître au regard de l'évolution des structures.** D'autre part, pour certains SR, le motif complément de main d'œuvre permet d'assurer le plein emploi des salariés permanent, en se situant parfois à la limite de la légalité.

Aussi, il semble que la question soit assez prégnante pour pouvoir être rapidement mise sur la table dans la plupart des départements en lien étroit avec l'ensemble des SR. Le statut GEVR constituant actuellement une limite réglementaire, apparemment difficile à contourner, elle a pour intérêt de poser la question de la création d'une ou de plusieurs structures spécialisées sur ce motif. D'un point de vue stratégique, l'hypothèse d'une structure départementale peut sembler séduisante, notamment parce qu'elle poserait d'une façon renouvelée la question de la coordination entre SR et pourrait renforcer la structuration départementale. Mais elle exige d'envisager clairement les liens avec les SR, notamment parce que l'on peut faire l'hypothèse que les adhérents de ces services seront pour une large partie les mêmes et qu'il ne s'agit pas de tomber dans les écueils d'une concurrence préjudiciable ou d'un manque de lisibilité. Aussi, les modalités organisationnelles interrogent certains adhérents. Il ne s'agit pas de rigidifier l'organisation des SR qui requiert une certaine souplesse pour répondre aux motifs urgents en figeant des emplois dans un planning partagé par un groupement d'employeurs. Dans ce cadre, il nous semble essentiel de penser d'abord à ce que les SR existants peuvent gagner et perdre lors de la mise en place d'une telle structure (réponse à un besoin reconnu, consolidation d'emplois salariés à condition de pouvoir envisager des mises à disposition croisées, elles-mêmes complexes, perte éventuelle d'un motif pour les SR,...)

## **Le coût du remplacement**

La question du coût des journées de remplacement est généralement abordée de manière spontanée par les adhérents. On peut remarquer qu'ils **considèrent généralement que ce coût est justifié**, ils ne trouvent pas que le service est cher. Par contre, beaucoup notent qu'ils ont des difficultés pour se le payer et qu'ils réservent cela à des situations exceptionnelles. Ils notent que le coût a augmenté ces dernières années, soit à cause de l'augmentation des salaires, soit à cause de la diminution de certaines subventions (liées aux collectivités locales notamment) et qu'en parallèle, leurs revenus sont plutôt à la baisse (diminution du prix du lait notamment).

## Le motif « accident et maladie »

En cas de maladie ou d'accident, il est fréquent que le service ne soit pas utilisé à 100% durant le temps de l'arrêt. Le SR est plutôt utilisé comme un coup de main en plus d'autres coups de main, d'entreprises ou de l'exploitant lui-même qui assure malgré tout une partie du travail. Signalons une situation atypique dans la Loire, où des contrats "groupes" ont été négociés au niveau départemental avec Groupama, visant à prendre en charge 6 mois de remplacement au lieu d'une trentaine de jours en règle générale. Les responsables départementaux rencontrés parlent d'un véritable pari qu'ont su, selon eux, prendre les assureurs dans les années 90, pour imposer un contrat plus cher mais plus protecteur sur lequel peuvent se greffer d'autres types de contrats familiaux qui bénéficient alors d'une baisse de franchise. Au niveau du département, 700 contrats « groupes » ont été contractés dans les années 90, aujourd'hui on en enregistre un millier de plus, soit plus de 1700 contrats. Précisons que la variabilité du coût de l'assurance selon les années, les volumes de remplacement assurés et les départements est aussi en lien avec l'indice S/C évaluant l'indice du risque pour les assureurs. Un faible nombre d'accidents entraînera des ristournes dont bénéficieront les adhérents. A l'inverse, de nombreux arrêts de travail auront pour conséquences des augmentations de cotisations. Par exemple, pour le département de la Loire, 2005 a été une année à fort remplacement, les cotisations ont augmenté de 8,44%.

## La variabilité des coûts de journées

D'un SR à l'autre, le coût de revient de la journée et les prix pratiqués peuvent varier fortement. Les coûts sont liés principalement aux salaires et aux déplacements tandis qu'un nombre important de variables fait varier les prix. Certains services pratiquent un prix de journée unique quel que soit le motif (sauf pour les congés de paternité et de maternité). A charge des adhérents de faire les démarches nécessaires s'ils veulent récupérer les aides auxquelles ils ont droit (formations et mandats professionnels par exemple). D'autres services pratiquent des prix de journées très variables selon les motifs. Ces prix sont alors déterminés selon les subventions liées aux différents motifs et parfois selon la volonté politique des administrateurs de favoriser tel motif par rapport à tel autre. On note quasiment un partenariat financier par motif. Chaque SR peut comptabiliser de trois à dix partenaires financiers, ce qui complexifie la gestion de l'association.

Notons qu'un nombre croissant d'aides au remplacement ne peuvent être attribuées qu'à l'adhérent directement (coopératives, laiteries, banques...). Or, les adhérents n'utilisent généralement pas toutes les aides auxquelles ils ont droit, soit par manque d'information, soit par négligence. L'initiative du SR du Vercors de répertorier dans un tableau l'ensemble des aides et leurs conditions d'attribution est à ce titre intéressante.

## Le motif « vacances »

**Le crédit d'impôt de 50%** nouvellement instauré pour les congés des éleveurs (dit "congé Raffarin") n'est pas toujours bien accueilli. En Ardèche par exemple, le nombre de journées effectuées pour les congés a diminué en 2006. En effet, la mise en place de cette mesure a suscité un certain nombre de flottements, notamment autour de la pérennité des subventions du Conseil Général et de la MSA pour ce motif. Par ailleurs, de nombreux adhérents font remarquer qu'il faut être en mesure d'assurer l'avance de trésorerie sur un temps très long. Autrement dit, **cette mesure ne profitera à leurs yeux qu'aux exploitations les plus à l'aise financièrement**. A l'opposé, certains responsables craignent une forte augmentation de ce motif au détriment des autres (une fois le crédit d'impôt attribué, ce motif devient en effet le moins cher de tous) et donc de possibles manques à gagner pour le service sur certaines subventions liées aux autres motifs (mandat professionnel et formation notamment). Bref, cette mesure ne suscite pas l'enthousiasme, et le fait qu'elle ne puisse bénéficier qu'à ceux capables de faire l'avance d'une somme importante sur plus d'un an pose question.

## Enjeux et perspectives

Les partenaires financiers des SR sont actuellement principalement les Conseils Généraux et la MSA (plus le CSDAR pour les mandats professionnel et la formation). D'un département à l'autre les politiques sont différentes. La négociation avec ces partenaires est un rôle généralement dévolu aux fédérations départementales qui ont acquis une certaine expérience en la matière. Notons que les subventions fixes, attribuées sans tenir compte de l'évolution du nombre de journées effectuées n'incitent pas au développement des services.

Si la volonté est de faciliter le départ en congés des agriculteurs, des dispositifs permettant de dispenser de l'avance de trésorerie pourraient être envisagés (une des difficultés consiste aussi en la nécessité pour le contribuable concerné de fournir à l'administration fiscale une facture acquittée).

Des **partenariats avec les structures de développement local** (communautés de communes, Pays, Parc Naturels Régionaux) sont probablement une piste intéressante à développer. En effet, il nous semble possible de faire valoir le remplacement comme une des clés d'un développement agricole maîtrisé. A ce titre, il semble justifié qu'il soit intégré par des structures de développement territorial comme un vivier potentiel de main d'oeuvre. Notons que cela peut amener à repenser certains points de l'organisation des SR (échelle d'intervention,...), afin d'être plus en phase avec des exigences nouvelles que pourraient amener des financements nouveaux.

## 6. Retour sur les hypothèses initiales

---

### **Rappel**

Le cahier des charges de cette étude proposait quatre hypothèses, concernant l'évolution des SR, touchant à la fois à leur structuration, leur organisation et à leurs besoins. Au regard de la connaissance acquise, il est donc nécessaire de réinterroger explicitement ces différentes hypothèses.

### Hypothèse n°1 : Intérêt de limiter le nombre des structures et d'accroître leur rayonnement géographique

Cette hypothèse était émise, en vue notamment de réaliser des économies d'échelle, de mieux mutualiser les besoins et les moyens de réponse. Il semble que la pertinence de ces finalités est indiscutable et que la plupart des SR sont concernés d'une façon ou d'une autre par des enjeux de :

- économies d'échelle,
- mutualisation des besoins et des réponses,
- soulagement des bénévoles,
- professionnalisation de certaines tâches d'organisation et de gestion.

En revanche, il n'est pas évident que la limitation du nombre de structures et l'accroissement de leur aire d'intervention constituent des réponses appropriées à ces enjeux, même si nous avons constaté dans certains cas, que des fusions localisées de SR locaux de taille réduite sans changement de logique pouvaient participer à la résolution de certaines questions (atteinte d'une taille critique permettant d'assurer un emploi salarié à plein temps ou d'associer deux à trois emplois salariés, offrant ainsi plus de souplesse).

Tout d'abord, **les contextes départementaux à l'échelle desquels cette réorganisation pourrait être envisagée sont structurellement très différents**, tout en étant caractérisés dans de nombreux cas par la présence de nombreux SR de taille réduite et/ou attachés clairement à des territoires.

A cela s'ajoute **des obstacles organisationnels**, tels que la complexification de la gestion, que la plupart de nos interlocuteurs soulèvent spontanément à l'évocation de cette hypothèse. Sauf à admettre un changement majeur de logique de fonctionnement, qui réduirait le poids des « personnels bénévoles » dans cette gestion pour la professionnaliser dans le cadre de l'emploi de salariés. Même si cette fonction bénévole n'est pas sans poser des questions objectives, l'attachement des responsables bénévoles actuels ne permet pas d'envisager un changement radical de ce type.

De façon concomitante, il est possible d'évoquer **des obstacles fonctionnels** (distance des lieux de décision, connaissance des adhérents et des salariés par les responsables bénévoles, souplesse des régulations, réactivité,...)

Enfin, last but not least, ce type de scénario se trouve clairement confronté à **des obstacles culturels**, portés notamment par les responsables bénévoles (fort attachement à la proximité, à leurs tâches et à leur utilité, à leurs habitudes de travail,...)

Pour compléter ce tableau, on notera également :

- D'une part, que même sur les départements, marqués par la présence de SR de taille importante, qui ont su penser et assurer la délégation d'un certain nombre de tâches à l'extérieur et notamment au niveau départemental, l'attachement à l'ancrage local des SR est tel, qu'il ne permet pas non plus d'envisager une telle hypothèse.
- D'autre part, que le maintien de SR attachés à des territoires locaux cohérents n'est apparemment pas un obstacle à la croissance de ceux-ci, comme en témoigne le cas de la Loire.
- Enfin, qu'une telle réorganisation devrait être conçue à une cette échelle départementale. Or, il ne semble qu'aucune fédération départementale ne soit en capacité de lancer aujourd'hui un tel travail, tant d'un point de vue politique, car les responsables fédéraux sont aussi porteurs de la culture des responsables de SR que d'un point de vue technique, au regard de l'investissement que cela leur réclamerait.

Ajoutons que, au delà de l'attachement des acteurs des SR à **un ancrage local fort, celui-ci présente un certain nombre d'avantages objectifs**. Les relations de proximité permettent **une approche du remplacement "au cas par cas"** ce qui joue en faveur de la qualité du service rendu. Nous avons déjà noté que le lien social créé par des services de proximité n'est pas non plus négligeable. Enfin, le fait que les agriculteurs aient **le sentiment de maîtriser, grâce à une association locale, leur remplacement** nous semble également un atout à prendre en compte notamment pour permettre une sensibilisation et une formation de ces acteurs à l'emploi.

## Enjeux et perspectives

La confirmation des finalités présidant à cette hypothèse associée à l'infirmité de celle-ci nous amène à proposer d'aborder la question autrement. Dans cette optique, il nous semble que seule une mise en réseau dynamique des SR, sur la base des fédérations départementales existantes, qui démontrent pour certaines leur pleine capacité à amener les SR à mutualiser certaines de leurs questions et des réponses qu'ils y apportent, est à même de permettre d'envisager **un scénario hybride, associant le maintien d'un certain nombre de tâches à l'échelon des SR et la mutualisation d'autres à l'échelon départemental**, dans un souci d'économies d'échelle, de performance du fonctionnement des services, **et enfin de favoriser et poursuivre les groupes d'échanges régionaux**.

## Hypothèse n°2 : Intérêt d'élargir et d'enrichir les services rendus par ces structures

Cet élargissement et cet enrichissement sont évoqués notamment pour répondre :

- **Aux différents types de besoins de recrutements** : remplacements des exploitants, recrutements de salariés (pour faire face à des surcroûts de travail, en vue de répondre à des besoins permanents à

temps partagé, avant de s'engager dans un recrutement définitif,...).

- **Et également aux besoins d'accompagnement** des employeurs et des salariés sur des missions ressources humaines (anticipation, définition des besoins,...).

Notamment sur le premier point, il nous semble qu'il faille faire preuve de prudence vis-à-vis d'un scénario débouchant sur le recrutement définitif au niveau de l'exploitation. En effet, nos investigations ne nous permettent pas de considérer qu'il s'agisse d'une démarche linéaire, passant du recours au remplacement, à l'emploi permanent à temps partagé puis à un éventuel recrutement définitif, pour diverses raisons :

- Les besoins de la plupart des exploitants rencontrés ne relèvent pas nécessairement d'un emploi permanent propre ou partagé ;
- Les ressources de la plupart des exploitants rencontrés ne permettent pas d'envisager non plus ce type d'emploi, et même si elles sont appelées sans doute à s'accroître, elle resteront dans la plupart des cas limitées.

En revanche, il est clair que les enjeux d'apprentissage de la fonction d'employeur ou de co-employeur sont au cœur des enjeux des SR

Ces remarques n'empêche pas de considérer pertinent de **s'interroger sur les besoins non ou partiellement satisfaits**, dont :

- **Les besoins en compléments de main d'œuvre**, à propos desquels le statut des GEVR définit une limite en volume, difficile à gérer par les SR, au regard des besoins exprimés,
- **Les besoins des productions spécialisées ou marginales au niveau départemental**,
- **Les besoins des exploitations non adhérentes aux SR**,
- **Les besoins des parties de territoires non bénéficiaires de ce type de service à ce jour.**

## Enjeux et perspectives

Il semble tout d'abord utile de préciser que la réponse à ces besoins et la diversification des services rendus par les SR, directement ou dans le cadre de structures nouvelles, est à aborder à l'échelle des départements.

**Concernant les besoins en compléments de main d'œuvre, il semble que la question soit assez prégnante pour pouvoir être rapidement mise sur la table dans la plupart des départements** en lien étroit avec l'ensemble des SR. Le statut GEVR constituant actuellement une limite réglementaire, apparemment difficile à contourner, elle a pour intérêt de poser la question de la création d'une ou de plusieurs structures spécialisées sur ce motif. D'un point de vue stratégique, l'hypothèse d'une structure départementale peut sembler séduisante, notamment parce qu'elle poserait d'une façon renouvelée la question de la coordination entre SR et pourrait renforcer la structuration départementale. Mais elle exige d'envisager clairement les liens avec les SR, notamment parce que l'on peut faire l'hypothèse que les adhérents de ces services seront pour une large partie les mêmes et qu'il ne s'agit pas de tomber dans les écueils d'une concurrence préjudiciable ou d'un manque de lisibilité. Dans ce cadre, il nous semble essentiel de penser d'abord à ce que les SR existants peuvent gagner et perdre lors de la mise en place d'une telle structure (réponse à un besoin reconnu, consolidation d'emplois salariés à condition de pouvoir envisager des mises à disposition croisées, elles-mêmes complexes, perte d'un motif pour les SR). Dans tous les cas, au niveau local, des synergies (notamment autour du partage de salariés) entre SR et GE sont possibles et à encourager.

**Concernant les besoins de productions spécialisées ou marginales, les projets actuels démontrent que c'est à l'échelle départementale que les réponses se mettent en place**, en lien étroit avec les organisations des producteurs intéressés. Dans ce cadre, ce sont essentiellement les fédérations qui sont impliquées dans un appui, qui n'intéressent que très partiellement les SR existants. Il est clair que la dynamique sur ce point est largement dépendante de la diversité agricole départementale et de l'activité.

**Concernant les besoins des exploitations non adhérentes aux SR, la question est sans doute plus complexe à traiter**, hormis pour les départements marqués par la présence de SR de taille importante, assurant l'information et la promotion du service auprès de l'ensemble des exploitations de leur territoires. En revanche, **au niveau des SR de taille réduite, la crainte d'alourdir la gestion amène les responsables**

**locaux à craindre les effets d'une croissance de leur taille.** Le niveau départemental a donc à priori moins de prise directe sur cette question, sauf à ce qu'une dynamique professionnelle départementale, comparable à celle de la Loire, puisse amener les responsables des SR à changer de points de vue, en leur apportant une aide substantielle leur permettant d'accroître leur taille et de changer de logique, sans craintes. Il n'est pas sûr que les organisations professionnelles aient aujourd'hui la capacité et les moyens d'imprimer une telle dynamique. Dans ce cadre, il nous semble possible d'**envisager ce chantier sous forme d'expérimentations localisées**, associant des SR de taille réduite prêts à s'investir sur ce point, à condition qu'ils existent.

**Concernant les parties de territoire non couvertes par les SR, il nous est difficile d'en évaluer l'importance** et donc l'enjeu qu'elles représentent à l'échelle de chaque département. Rien n'interdit naturellement de se poser cette question à une échelle départementale, pour **envisager si cette couverture passe par l'extension territoriale de SR existants ou par la création d'un SR spécifique**, comme cela existe par exemple en Savoie.

**Hypothèse n°3 : renforcement des compétences des acteurs (salariés, employeurs, administrateurs)** comme un levier d'amélioration possible de la qualité des services rendus et de l'efficacité des organisations.

L'ensemble de nos investigations de terrain démontrent que, si les SR disposent d'ores et déjà en leur sein et aux niveaux fédératifs départemental et régional d'un patrimoine de compétences avérées et résultant d'un travail de construction sur le long terme, ils n'en appellent pas moins un renforcement de ces compétences de l'ensemble des acteurs et opérateurs impliqués directement dans la mise en œuvre du service. De ce point de vue, les compétences des bénévoles, impliqués dans la gestion des services, semblent être la clef d'un travail à la fois sur les compétences des salariés et des adhérents.

En revanche, cette évolution des compétences ne nous paraît pas pour autant nécessairement ressortir d'une évolution structurelle des SR. En revanche, elle n'est pas non plus envisageable à l'échelle de chaque SR indépendamment les uns des autres et seule une mise en réseau de ceux-ci peut laisser envisager ce type de renforcement, tant pour préciser les besoins des différents acteurs que pour y apporter des réponses pertinentes.

Nous ne reviendrons pas nécessairement ici sur les besoins de ces acteurs, qui ont été examinés en détail dans le cadre de la partie précédente. On retiendra simplement les principaux besoins que nous avons repérés, sans nécessairement considérer cette approche comme complète :

- **Bénévoles** : Renforcer des compétences visant la fonction d'employeur
- **Salariés** : Effectuer un travail de repérage des compétences liées à l'exercice du « métier » et former les nouveaux salariés à un profil de poste atypique
- **Adhérents** : Sensibiliser sur la fonction de co-employeur, sachant que sur ce point aucune attente ne s'exprime de leur part.

**Hypothèse n°4 : intérêt d'une réflexion, au niveau départemental, sur la constitution d'un groupement d'employeur** pour répondre aux besoins en emploi des exploitations non assurés par les services de remplacement

Dans le cadre de notre approche, il nous semble que cette hypothèse doive être davantage liée à l'hypothèse 2 et notamment à la création de GE, spécialisés dans le motif « Complément de main d'œuvre ». En effet, cet enjeu est suffisamment important pour qu'il fasse partie des préoccupations explicites des responsables départementaux et régionaux des SR.

Au même échelon, on assiste à la mise en place de SR spécialisés sur certains motifs et productions plus spécifiques (ex : 01 Bio et mandats, 38 transformation fromagère, 73 Caprin), mais posant à la fois des questions de masse critique, d'échelle d'intervention des salariés, de liens avec les niveaux départementaux et régionaux.

## 7. Proposition autour d'une structuration en réseau

---

D'ores et déjà, **la quasi-totalité des SR de Rhône-Alpes sont impliqués dans des structures fédératives départementales, qui jouent le rôle de réseaux** assurant pour leur compte un certain nombre de tâches mutualisées suivant de degrés variables (prise en charge ou appui à la délégation de tâches administratives, relations avec les financeurs,...). Par ailleurs, ces organisations départementales ont elles-mêmes décidé depuis 3 ans de s'investir dans **la mise en place d'une forme d'organisation régionale**, pour assurer collectivement un certain nombre de tâches (ingénierie, études, représentations des SR,...).

La structuration en réseau que nous envisagions précédemment (cf. hypothèse 1) s'inscrit donc étroitement dans la culture et la pratique des SR de la région. Mais pour mieux saisir le type de réseau évoqué, il importe de le distinguer :

- **les réseaux intégrés**, qui associent agences et dépôts et des réseaux contractuels, dans le cadre d'une stratégie de présence, caractérisé par un pouvoir descendant (ex : réseaux bancaires) ;
- **les réseaux contractuels**, reposant sur un système de concessions et de franchises et visant une stratégie d'implantation, caractérisé par une forme de pouvoir bilatéral (ex : réseaux commerciaux).
- **les réseaux fédérés en étoile, qui nous intéresse ici**, marqué par un pouvoir ascendant et constitué par fédérations successives de la base vers des échelles supérieures, clairement dépendantes de ces structures de base. Dans ce cas, il s'agit de groupements constitués de personnes morales (les SR), qui se reconnaissent des besoins similaires et se dotent de moyens communs pour les satisfaire.

Ces réseaux fédérés sont caractéristiques des organisations de l'économie sociale et solidaire, auxquelles les SR peuvent être rattachés. A ce titre, **ils sont fondés sur l'engagement libre et le droit de regard de chaque partie et reposant sur un équilibre entre apports et bénéfices de ces parties**. Ils sont adaptés à la fédération de structures territorialisées non concurrentes et exigent enfin une éthique et des règles précises fondant leur fonctionnement.

Il n'est donc guère étonnant que les SR se soient progressivement dotés d'organisation de ce type, même si comme on a pu le constater le degré de développement et le poids de ces réseaux dans la vie des SR diffèrent suivant les départements.

### Les activités du réseau régional des SR

**En ce qui concerne le réseau régional**, établi depuis 2 ans, le bilan 2006 permet de préciser les actions conduites par le comité régional des services de remplacement, qui s'inscrivent sur 4 axes :

- **Information et sensibilisation** avec 2 volets. Le premier est de conduire un travail d'information et de sensibilisation sur le métier et ses compétences, et le second volet porte sur le document d'évaluation des risques professionnels. Cela s'est traduit par la réalisation d'articles de presse, de sessions de formation, la mise en place de groupes d'échanges de pratiques sur le document d'évaluation des risques professionnels, et la réalisation d'une pochette régionale. Cette dernière a été réalisée grâce au soutien financier du Crédit Agricole, de la MSA, de GROUPAMA, de l'ANEFA, de VIVEA, du FAFSEA, des JA et de la FRSEA.
- **La création, au niveau régional, d'un guide pour les bénévoles**. Véritable bible pour les bénévoles, ce guide fort d'une complémentarité des 8 départements a été construit. Celui-ci a été réalisé grâce au soutien financier du Crédit Agricole, de la MSA, de GROUPAMA, de l'ANEFA, de VIVEA, du FAFSEA, des JA et de la FRSEA.
- **La construction, au niveau régional, d'un dispositif de formation-salariés et/ou responsables avec le FAFSEA et VIVEA**. Cela s'est traduit par la mise en place d'un CQP agent qualifié de

service de remplacement (CPNE/FAFSEA) au niveau national et un travail au niveau régional en vue de sa mise en place. VIVEA a accompagné à la mise en place de formations pour les responsables et bénévoles des services de remplacements sur le thème de la gestion des ressources humaines.

- **Permettre l'accessibilité au service de remplacement au plus grand nombre en développant les partenariats financiers.** Cela se traduit par la réalisation d'une étude sur les services de remplacement en Rhône-Alpes. Elle a pour objectifs d'étudier leur fonctionnement et de proposer des pistes d'amélioration tant en matière de structuration des services de remplacement, de fonctionnement, de formation, de recrutement et de fidélisation du personnel que de propositions nouvelles pour développer l'emploi sous toutes ses formes. Cette étude bénéficie d'un cofinancement Etat, FAFSEA, VIVEA et est en lien avec le contrat d'objectifs.

Certains services ont aussi pu mettre en place des sessions de formation suite à l'appel à intention de VIVEA fin 2005 sur la thématique « organisation du travail ».

## Les activités des fédérations départementales des SR

En ce qui concerne le niveau départemental, les tâches assurées et mutualisées varient suivant les départements, leur histoire et les moyens en temps et ressources humaines mis en œuvre pour assurer ces diverses tâches :

	Ain	Ardèche	Drôme	Isère
Temps animation départementale (ETP)				
Moyenne des départements 0,45 ETP	0,2	0,5	0,7	0,5
+ Temps personnel administratif (ETP)				
Moyenne des départements 0,35 ETP	0	0,5	0	0,2
Total ETP (Moyenne 0,80)	0,2	1	0,7	0,7

	Loire	Rhône	Savoie	Haute Savoie
Temps animation départementale (ETP)				
Moyenne des départements 0,45 ETP	0,2	0,7	0,3	0,5
+ Temps personnel administratif (ETP)				
Moyenne des départements 0,35 ETP	0,5	0,6	0,05	1
Total ETP (Moyenne 0,80)	0,7	1,3	0,35	1,5

A titre d'exemples et sur la base d'un recueil d'information auprès d'animateurs, les missions, plus-values et modalités de financement de ces fédérations départementales sont pour 4 départements :

- **Sur l'Ain**, les fonctions de la fédération sont **l'animation du réseau des SRL**, en vue d'**amener à une harmonisation des pratiques des SRL**, d'**organiser la gestion mutualisée des aides financières**, d'**appuyer la création, modification ou dissolution des SRL**, et d'**accompagner techniquement, juridiquement et pédagogiquement les SRL**, notamment au travers de l'organisation de formations à l'intention des SRL, de leurs adhérents et salariés et d'**assurer le lien avec les financeurs**. Elle est également conçue comme **un interlocuteur unique**, assurant l'interface avec les organismes départementaux, régionaux, voire nationaux. Elle centralise et mutualise les outils et les solutions des membres du réseau et assure la négociation collective des moyens financiers.

Actuellement, le seul financement est celui du CAS DAR (3010 €) et c'est la Chambre d'agriculture qui 'met la différence », par rapport au temps consacré par l'animateur.

- **Sur le Rhône**, la fédération assure **l'animation de ses instances statutaires**, afin d'organiser la cohérence des SRL, **l'apport d'un appui aux responsables des SRL pour le suivi et le fonctionnement technique et administratif** (formation des responsables en vue de leur professionnalisation et de préserver leur autonomie dans la gestion quotidienne des SRL, groupes de travail et d'échanges de pratiques). Par ailleurs, elle s'investit dans **la recherche de financements** (montage de dossiers, lien avec les financeurs et les tutelles), ainsi que dans **la promotion de l'emploi et de la formation des jeunes**.

La plus-value concerne **l'existence d'un interlocuteur unique pour les SRL** quelque soit le type de problème rencontré, une cohésion entre les SRL, facilitant les relations avec les partenaires. Plus largement, il s'agit d'**un pivot pour l'agriculture et ses organisations départementales pour aborder certaines problématiques transversales** auprès d'un public plus large que celui des SRL et de leurs adhérents. Il s'agit par exemple de l'organisation du travail ou la sensibilisation à la qualité de vie en agriculture, au travers d'interventions dans le cadre du stage préparatoire à l'Installation ou auprès de jeunes en formation.

Le financement de l'animation a été assuré dans le cadre d'un poste emploi jeune pendant 5 ans auquel s'ajoutaient 3000 € du CAS DAR, une participation des SRL (18 € par adhérent en 2007, inclus dans la cotisation) et de la Chambre d'agriculture.

- **Sur la Savoie** (au regard des statuts) : fédérer l'ensemble des SRL et être leur porte-parole, définir une politique de remplacement de financement des actions de remplacement, recevoir et répartir les subventions selon les modalités définies par le CA, organiser des actions de formation et d'appui au SRL et aider à la constitution de nouveaux services si besoin. L'animatrice juge que **la plus-value** est relative **aux échanges, concertations et réflexions associant tous les SRL**, dans une logique d'harmonisation et non d'uniformisation, de jouer le rôle de **lieu d'information et de demande de soutien des SRL** (pratiques de gestion et d'administration, nouveautés réglementaires) et de permettre **une « réassurance »** s'agissant du fonctionnement, des priorités mises en avant par le service. Quant aux moyens humains, ils sont assurés par des agents de la Chambre d'agriculture, moyennant une facturation forfaitaire qui ne couvre pas le coût supporté par celle-ci.
- **Sur la Haute Savoie**, les fonctions et plus-values de la fédération sont envisagées comme telles :
  - **La concertation, coordination et validation politique**, avec à la clef une vision commune des axes de développement, des règles communes (fonctionnement avec adhérents dont grille tarifaire commune, gestion des partenariats et règles d'attribution des financements, politique salariale,...) avec des marges de manœuvre laissées au SRL par dérogation face à des situations exceptionnelles, notamment en matière de relations avec les adhérents.
  - **La mutualisation du secrétariat, de la comptabilité et de l'animation**, dont les relations avec les partenaires politiques, techniques et financiers, en vue de décharge des SRL, de réalisation d'économies d'échelle, développement de la cohérence,...

**Le financement** de l'animation est assuré par la Chambre d'agriculture, sachant que l'animatrice estime que 0,2 ETP supplémentaire serait utile pour mieux répondre aux besoins d'animation et de développement, au-delà du temps consacré aux obligations de fonctionnement et de gestion financière. Les tâches administratives sont financées par le SRL.

## L'organisation en réseau sur le département de la Loire

Le département de la Loire est sans doute le plus avancé dans la mise en place d'un réseau départemental des SRL, porté par la fédération départementale. A ce titre, est proposé ici un zoom sur la répartition des tâches entre les 3 SRL rencontrés et la fédération. A partir des réunions départementales organisées en amont des entretiens collectifs menés dans les SRL, nous avons pu dresser une liste de tâches transversales à l'ensemble du fonctionnement d'un service de remplacement. Nous proposons un tableau récapitulatif, en tentant de repérer les tâches<sup>11</sup> qui ont été externalisées dans certaines situations ou mutualisées à un niveau départemental. La diversité des modes d'organisation mise en œuvre à différentes échelles, impose une certaine vigilance à vouloir tirer un modèle commun pour l'ensemble des SRL de Rhône-Alpes. En effet, ces organisations ancrées dans des réalités territoriales diverses et construites autour d'un développement agricole propre au niveau local et départemental intégrant des filières, des hommes, des modes de travail, incitent à être très prudent sur toute forme de généralisation.

---

<sup>11</sup> Tâches : Définition des consultants : Ensemble logique d'opérations menées dans un même temps pour répondre à un objectif opérationnel. Souvent des tâches sont regroupées de façon cohérente et construites sous une fonction donnant corps à cette dernière

## Inventaire des tâches observées dans les SRL rencontrés

Fonctions	Tâches de type "responsabilité »	Assurée en interne	Externalisé e	Mutualisée
<b>Organisation du remplacement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion du planning :</b></li> <li>- Centraliser les demandes de remplacement et répartir les salariés.</li> <li>- Arbitrage en cas de demande supérieure à l'offre. Trouver un adhérent qui prenne le salarié en cas d'offre supérieure à la demande.</li> <li>- Dans les services de taille importante : trouver la meilleure adéquation possible entre, disponibilité (y compris gestion des temps de césure) compétences, compatibilité des personnalités et distance de déplacement.</li> </ul>	R C 42-26-38	Groupe prospectif dans le 42 pour envisager un allègement de la charge	Niveau départ. : réflexion en cours pour un allègement de la fonction -42
<b>Niveau de l'exploitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation du remplacement par le salarié</li> <li>• Transfert des consignes adhérent à salarié, entre salariés</li> <li>• Formation sur le tas de salariés par des adhérents</li> </ul>	Salarié		
<b>Gestion-animation du SRL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relation à l'adhérent</b></li> <li>- promotion du service,</li> <li>- explication du fonctionnement,</li> <li>- gestion des mécontents</li> <li>• <b>Organisation et animation</b> de l'AG et des C</li> <li>• <b>Gérer les questions de sécurité</b> (sensibilisation adhérents et salariés, productions de règles, équipement des salarié...)</li> <li>• <b>Réflexion stratégique</b></li> <li>- diversification de l'offre</li> <li>- optimisation de fonctions</li> <li>- développement du SRL</li> </ul>	P R C,P ou T RC ou P R C,P et T P		Plaquette 42
<b>Gestion des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le <b>recrutement</b> et l'accueil</li> <li>• Gérer les relations <b>adhérents salariés</b></li> <li>• <b>Suivi du salarié</b></li> <li>• Gestion des compétences des salariés (<b>formations...</b>)</li> </ul>	RC,T, P RC RC P		Département : lieu de questionnement et de débat prospectif
<b>Niveau exploitation Organisation du remplacement</b>	<p><b>Tâches de type "administrative"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisie de la date et le motif de remplacement</li> <li>• Compatibilité des journées effectuées par motif.</li> </ul>	T et salarié T et salarié		

<b>Gestion animation du SRL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facturation</b> (complexité selon la gestion du coup par motif et la répartition des aides). <ul style="list-style-type: none"> <li>- saisie des informations</li> <li>- renseignements d'outils</li> <li>- établissement des factures</li> <li>- suivi impayés</li> <li>- suivi adhérents pour obtention de documents justificatifs ...</li> </ul> </li> <li>• <b>Statistiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production des informations nécessaires à la rédaction des comptes rendu, statistiques pour les financeurs (CASDAR, Conseil Général...), les fédérations départementales, le niveau régionale et la fédération nationale</li> </ul> </li> <li>• <b>Gestion des contrats de groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- commercialisation</li> <li>- encaissement</li> <li>- suivi</li> </ul> </li> <li>• <b>Invitations AG et CA</b></li> </ul>	 T T T T T  T  T ou secrétaire 42 T ou secrétaire 42 T ou secrétaire 42  secrétaire	  Centre de gestion 42  Centre de gestion 42   Envoi 42	
<b>Gestion des salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats de travail</li> <li>• Déclarations d'embauche</li> <li>• Déclarations sociales</li> <li>• Fiches de paie</li> </ul>	 T T T T	 Tout Centre de gestion 42	

**Légende :** RC : responsable calendrier - T : trésorier - P : Président

### Inventaires des principales fonctions assurées à l'échelon départemental

Malgré les modes divers d'organisations départementales, liés à des historiques différents de création de fédérations départementales, à des choix stratégiques propres, à la diversité des réalités territoriales, est proposé un inventaire des fonctions mutualisées au niveau départemental. Il nous semble que deux registres distinguent les niveaux local et départemental :

- le registre des tâches apparaît plus opérationnel et est réservé au niveau local
- alors que le registre des fonctions, voire des missions, s'exprime davantage au niveau départemental. Nous retenons une définition des « fonctions » comme servant l'organisation et la structuration du fonctionnement. En revanche, les « missions » sont plus ponctuelles, elles sont généralement stratégiques et programmées dans le temps contrairement aux fonctions qui sont pérennes et fondatrices de l'organisation des structures.

Type de fonctions		Mutualisé	Externalisé
<b>Fonction d'Appui stratégique aux SRL</b>	Pour les questions <ul style="list-style-type: none"> <li>- de gestion,</li> <li>- d'organisation du travail</li> <li>- ressources humaines</li> <li>- appui juridique</li> </ul> Le développement de ces différentes questions peut être l'objet de missions spécifiques	Réunions périodiques animées par les animateurs départementaux Fréquence de mensuelle (42) à trimestrielle	
<b>Fonction d'Appui administratif</b>	Appui aux administrateurs des SRL dans leurs démarches administratives (identification de personnes ressources dans les administrations, relance des administrations, explication des imprimés...)	animateur dép.	Et / ou comptable 42
<b>Fonction de gestion du Partenariat financier</b>	Gestion des relations avec les partenaires financiers (négociation et compte rendu) et institutionnel (FRSR et FNSR)	Négociations partenariales conduites par animateur dép. 42	

<b>Fonction animation de la Vie administrative de l'association</b>	- Comptabilité FDSR - Élaboration des comptes rendus et productions des justificatifs nécessaires - Lecture du courrier, traitement de l'information et relais aux SRL - Animation et compte rendu des bureaux, CA, AG	Animateur dép.	
<b>Fonction Animation FDSR</b>	- Appui-conseil à l'équipe professionnelle pour les orientations de la fédération - Mise en œuvre des orientations (organisation de réunions thématiques, de la promotion du remplacement, de session de formation...) -	Animateur dép.	
<b>Fonction traitement des données</b>	- Travail de saisie et de classement - Gestion au quotidien des appels téléphoniques, réception, préparation et envois des courriers - Préparation des différentes réunions (invitations, documents...)	Animateur dép.	comptable
<b>Fonction Stratégie de développement</b>	- Définition d'une politique départementale - Relation avec les SRL	Président et Animateur dép.	
<b>Fonction de Relations réseaux</b>	Participation aux réseaux régional et national Des missions spécifiques peuvent être développées	Président et Animateur dép.	

Ce premier inventaire observé à partir du département de la Loire donne un panorama assez complet des différentes fonctions qui organisent le niveau départemental. Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur les niveaux de mutualisation les plus pertinents dans une articulation avec les niveaux locaux et sur la nature des objets de travail les plus cohérents. Nous identifions des pratiques d'animations différentes selon le degré d'implication de l'animateur auprès des responsables professionnels, son degré d'autonomie, sa force de proposition, ses capacités de créer les conditions favorables à une réflexion collective.

Pour piloter cette animation départementale, il nous semble que plusieurs registres doivent être discernés pour décider d'une orientation globale d'animation :

- **Un registre administratif** recouvrant comptabilité, contrats/déclaration d'embauche/paie salariés, facturation, compte rendus financeurs.
- **Un registre vocationnel** permettant de définir les fonctions voire les missions de cet appui départemental face aux **besoins exprimés par les SRL** :
  - Des besoins en ingénierie et en méthode (création d'outils, échanges de pratiques)
  - des besoins en formation (bénévoles, salarié, adhérents)
  - des besoins en réflexion stratégique
  - Des relations avec des partenaires (financeurs, OPA, collectivités,...)
  - Des besoins de développement de nouveaux services (compléments de main d'œuvre, spécialisés)...
  - Des besoins de promotion
- **Un registre d'animation concernant des principes de gouvernance**, les règles de co-décision, les orientations stratégiques globales, la co-responsabilité, la capitalisation...
- **Un registre de ressources** recouvrant la mobilisation de moyens techniques, financiers et humains.

## Enjeux et perspectives

Aussi dans une perspective d'appui au renforcement et à l'évolution des SR, ces réseaux départementaux et régionaux pourraient être renforcés. Il semble en effet que pour des SR, qui sont pour la plupart de taille restreinte et impliqués dans une organisation et une gestion quotidienne lourde et reposant largement sur le bénévolat, le changement raisonné ne peut venir que de leur mise en réseau. Celle-ci permet en effet les échanges et la prise de recul nécessaire à ce type d'évolution à condition de distinguer et relier précisément les fonctions de chacun des niveaux :

- **Le niveau régional :** Ingénierie (outils et méthodes), Etudes et expérimentations, Communication (conception d'outils pour les niveaux départemental et SR, Promotion et lobbying auprès des acteurs régionaux, Liens avec les instances fédératives nationales
- **Le niveau départemental :** Appui à la délégation de tâches de gestion par les SR, Expression et formalisation des questionnements des SR. Appui à l'appropriation des réponses élaborées au niveau régional (formations, encadrement expérimentations, ..). Appui à la création de nouveaux SR et lien avec la création de GE. Relations financeurs.
- **Le niveau local (SR) :** Gestion et développement des services. Relations adhérents et salariés. Implication dans les expérimentations.

Dans ce cadre, **le renforcement du réseau exige sans doute le développement d'un temps d'animation au niveau régional**, qui pourrait reposer sur un mix de temps affecté à un animateur régional et de temps consacré par les animateurs départementaux et dévolu au travail conduit au niveau régional. Cet investissement pourrait être naturellement envisagé dans un premier temps sur une durée déterminée (3 ans environ) mais suffisante pour que les SR et leurs fédérations départementales en tirent effectivement partie.

**Une telle hypothèse réclame naturellement d'associer à cet investissement un programme de travail**, définissant des priorités. Dans cette optique, il est possible d'envisager l'animation de travaux en réseau sur les questions suivantes, sachant que le réseau régional s'est d'ores et déjà saisi de certaines d'entre elles et sans préjuger de leur hiérarchisation, notamment au regard des liens qu'elles peuvent entretenir entre elles :

1. **Définition du statut du réseau régional** (actuellement existence informelle à consolider sous une forme associative, sous réserve que cela favorise le fonctionnement et l'efficacité d'un réseau dont la légitimité est actuellement reconnue très largement et qu'il est placée sous l'égide des JA), **de son mode de gouvernance** (représentation des fédérations départementales (et des SR ?) fidèle à la diversité observée, mode de définition des orientations de travail du réseau (notamment place du CA) **de son fonctionnement** (temps d'animation alloué au réseau et contributions en temps de fédérations départementales) **et des moyens nécessaires à ce fonctionnement** (ressources propres au travers de la contribution des fédérations départementales et/ou des SR, aides à mobiliser, implication des bénévoles dans des groupes de travail,...).
2. **Modalités de délégation de tâches administratives** (comptabilité, contrats/déclaration d'embauche/paie salariés, facturation, compte rendus financeurs) **et d'organisation** (planning et échange/mutualisation salariés), permettant aux SR de maintenir leur ancrage local et leurs liens de proximité avec les adhérents et les salariés.
3. **Travail sur le recrutement, le suivi et la formation des salariés, en s'appuyant éventuellement sur le référentiel métier** (repérage et caractérisation des compétences nécessaires), **d'outils de recrutement** (entretiens d'embauche), **de suivi** (entretiens d'évaluation et de repérage des besoins en formation).
4. **Appui à la mise en place de structures départementales (GE) en charge du motif « Complément de main d'œuvre »** avec cadrage et outillage de l'animation d'une réflexion stratégique associant les SR à l'échelle des départements et permettant d'envisager la complémentarité entre ces structures. Éventuellement, pour les départements ne souhaitant pas s'engager dans la mise en place d'un GE départemental, définition d'une stratégie pour favoriser l'émergence de GE locaux complémentaires des SR.
5. **Réflexion sur les besoins en formation** des bénévoles, salariés et adhérents et mise en place sur certains volets de réponses à l'échelle régionale. Dans ce cadre, les besoins des bénévoles requièrent une attention particulière, sachant que nous avons observé qu'ils pouvaient jouer un rôle déterminant dans l'expression et l'analyse des besoins en formation de leurs salariés et dans la sensibilisation des

adhérents aux fonctions d'employeur, à la prévention et l'anticipation et à la réduction des comportements « consommateurs » de certains adhérents.

6. **Travail sur les finalités, les objets et formes d'un règlement intérieur**, propre à chaque SR et sur sa mobilisation en tant qu'outil d'animation et de régulation de la vie du SR.
7. **Poursuite de la promotion des SR au niveau régional et outillage de la promotion aux niveaux départemental et local** (OPA, collectivités locales, structures en charge des politiques de l'emploi, établissements d'enseignement,...).
8. **Recherche et mobilisation de financements pour faciliter l'accès à ce service**
9. **Permettre une intégration des nouveaux arrivants et notamment en attachant une attention particulière aux hors cadre familial.** – « stage d'intégration/ découverte des exploitations ...



## Trois regards pour une conclusion

Après avoir travaillé en étroite collaboration lors de cette étude, les trois auteurs associés ont profité de cette conclusion pour souligner, au travers d'un regard personnel, un ou plusieurs points, qui ressortent de cette étude.

### Le regard de Martin Boissier

En permettant aux agriculteurs un peu de souplesse dans leur organisation du travail, en allégeant les contraintes liées au travail sur le vivant et en permettant la continuité du travail sur les exploitations en cas d'accident de la vie, les services de remplacement jouent un rôle considérable pour leurs utilisateurs. Ils participent sans aucun doute au maintien d'un certain nombre d'exploitations et offrent de l'emploi à des personnes souhaitant travailler en agriculture en ayant des responsabilités, tout en ne voulant ou en ne pouvant pas s'installer à leur compte.

En Rhône-Alpes, les SR sont le fruit de l'implication d'agriculteurs dans un projet qui dépasse leurs seuls intérêts et le remplacement est souvent l'occasion de faire travailler ensemble des agriculteurs n'ayant pas d'autres liens. Le remplacement transcende les tendances syndicales. Les contextes et les histoires départementales ont produit une importante variété de SR. Ils ont néanmoins pour point commun un fort ancrage local et une importante implication de bénévoles dans leur fonctionnement.

**Pourtant, tous les agriculteurs n'ont pas accès au remplacement. Nous voyons trois principaux facteurs explicatifs à cela :**

- **Le premier est culturel.** Beaucoup d'agriculteurs ne ressentent pas le besoin de quitter leur exploitation, soit qu'ils ne voient pas ce qu'ils feraient à l'extérieur, soit qu'ils n'imaginent pas pouvoir laisser leurs bêtes. On a notamment constaté que les nouveaux installés, entièrement tournés vers la réussite économique de leur installation, ont souvent tendance à ne pas vouloir quitter leur exploitation, et ne ressentent donc pas le besoin d'être remplacés.
- **Par ailleurs, le coût reste un important facteur limitant.** En effet, même si le prix à payer pour le remplacement est modeste au regard du coût de la main d'oeuvre et du service rendu, il représente une lourde charge pour bon nombre d'agriculteurs qui auraient probablement recours au remplacement s'il était moins cher. Les structures de taille modeste, notamment les exploitations dites "non professionnelles" (mais qui, rappelons le, représentent souvent l'activité principale de l'exploitant), ont peu accès au remplacement, principalement pour des questions de coût. Les services qui ont pu - grâce à des partenariats spécifiques - baisser leur prix de journée, ont vu croître leur nombre de journées effectuées.
- **Enfin, un des freins à l'accès au remplacement est l'organisation de l'offre de remplacement elle-même.** On constate en effet que, selon la manière dont le remplacement est organisé, le rapport entre le nombre d'adhérents et le nombre total d'agriculteurs est très variable d'un département à l'autre. Cela traduit la difficulté pour les SR d'arriver à organiser une offre de remplacement suffisamment disponible et attractive pour capter de nouveaux adhérents.

Il nous semble que la voie à poursuivre pour favoriser le développement du remplacement se situe dans un accompagnement des SR pour qu'ils réussissent à relever de défi d'une croissance sans perdre leur ancrage local. Ce dernier est en effet le gage d'une relation de proximité plébiscitée par tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés. Un tel développement nécessite des changements importants d'organisation qui, si l'on veut préserver les atouts des structures actuelles, doivent se faire progressivement et en tenant compte des importantes spécificités de chaque service.

La formation-action est probablement une des voies à privilégier pour accompagner les services dans leur développement. Elle permet en effet des échanges de pratiques et un apport d'extériorité favorable au changement.

Il nous semble par ailleurs que des coopérations accrues avec les structures porteuses de projets de territoire

(Pays, PNR...) seraient souhaitables. En effet, le remplacement est un outil de fond au service du développement agricole, il permet à la fois la pérennisation de structures économiques, l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs et leur implication dans la vie locale. A ce titre, les structures de développement local sont fondées à accompagner un développement du remplacement. Elles pourront en contrepartie avoir un certain nombre d'exigences vis à vis des SR.

## **Le regard de Valérie Binder**

### **Quelle gouvernance de réseau privilégier ?**

Le modèle de réseau proposé, dit en étoile, s'apparente au fonctionnement actuel des SRL. Ce modèle se structure à partir des SRL tous représentés dans une fédération départementale partageant un pouvoir plutôt ascendant, autour d'un projet collectif et d'une vision construite permettant d'envisager le développement des SRL. Ces fédérations départementales se trouvent elles-mêmes associées au sein d'un réseau régional, suivant des principes comparables. Ces collectifs d'individus représentant des personnes morales s'engagent librement, apportant leurs singularités - territoriale, sociale, agricole - dans des réflexions pour co-construire une culture et un positionnement commun.

### **1. Une logique de projet collectif à prendre en compte**

Cette présentation du réseau en étoile repose sur deux concepts de référence qui induiront la gouvernance et l'animation de ce type de réseau :

- **la logique de projet qui préside aux actions menées par les SRL** poursuivant des finalités en lien avec des contextes, des environnements, des attentes des différents acteurs ;
- **la logique collective** animant les SRL et basée sur des rapports d'échange et de coopération entre des entités différentes par leur ancrage territorial, leur réalité locale,... Les SRL sont autonomes, aucun lien hiérarchique organique n'existe. Considérer la dimension collective des actions engagées amène aussi à prendre en compte le niveau de coopération possible entre les différentes structures et les acteurs qui les composent. L'implication des individus, leur conscience du collectif et la qualité de leurs interrelations sont autant de paramètres à analyser finement pour permettre une réelle plus-value par rapport à l'action individuelle. Intégrer ces deux logiques donne une approche de la gouvernance du réseau.

### **2. Quelques points d'appui pour animer une gouvernance de réseau coopératif**

Ainsi, la fonction d'animation un réseau viser à accompagner un collectif vers la réalisation de ses finalités en veillant à respecter et à être garant des principes fondateurs établis collectivement. Il ne s'agit ni d'un guide, ni d'un expert, ni d'une autorité quelconque, mais d'une personne ou un groupe de personnes qui veille à la bonne réalisation de l'action collective, en facilitant les conditions du faire ensemble ou de l'agir ensemble.

#### **Des capacités spécifiques sont à réunir pour parvenir à ce type d'animation :**

- savoir écouter et favoriser les conditions propres à l'écoute ;
- favoriser les liens entre les personnes, les structures..., mettre en contact ;
- respecter la capacité d'initiative du collectif et la valoriser ;
- animer des débats et faciliter l'avancement d'une réflexion par la reformulation, le questionnement, l'appui ponctuel d'experts pour apporter une distanciation, une prise de recul qui faciliteront la prise de décision ;
- viser l'autonomie,
- favoriser la pédagogie du faire ensemble.

#### **Des conditions favorables sont aussi à rechercher :**

- Veiller à avoir des réalisations précises pour marquer des étapes de maturation ou d'avancement du collectif ce qui nécessite une exigence de formalisation
- Gérer le temps et ses variantes d'approches : un temps suffisant et nécessaire pour réfléchir, établir une position commune, un temps à maîtriser pour tendre vers une décision collective, un temps de l'action, ...
- Animer des échanges de pratiques entre responsables professionnels, entre animateurs, entre adhérents pour avancer ensemble, améliorer ses compétences
- Formaliser, pour garder en mémoire et rendre lisibles les avancées du collectif, les résultats, les enseignements et organiser une capitalisation
- Apporter des méthodes, des éclairages, des expertises au rythme de l'avancée collective, de la maturation des idées...

Réunir ou favoriser ces conditions dépend de la capacité de l'animateur à anticiper les réactions et les besoins du collectif.

### 3. Animer en cohérence avec la gouvernance choisie

Etre animateur d'un réseau c'est aussi être garant de principes qui structurent une gouvernance cohérente aux principes de fonctionnement du modèle de réseau choisi. Ainsi, les fédérations départementales de Rhône-Alpes ont majoritairement choisi une gouvernance du type coopérative, participative. L'animateur devra donc veiller et être vigilant sur les principes qui régiront :

- **la co-décision ;**
- **la co-responsabilité :** les rôles et les responsabilités sont partagés et organisés. Ainsi accepter cette co-responsabilité implique des droits et des devoirs qui devront être clarifiés, précisés et formalisés. La nécessité d'un règlement intérieur devient une action collective fédératrice du collectif ;
- **la co-construction du projet collectif ;**
- **l'émergence de compétences collectives.**

Nous pouvons associer à ces 4 premiers principes communs dès lors qu'un fonctionnement coopératif est privilégié, 2 autres principes qui nous semblent propres au fonctionnement des SRL

- **la solidarité :** valeur largement appliquée dans les SRL
- **la négociation** (avec les adhérents, entre administrateurs, avec les salariés) Le principe de négociation peut s'entendre comme une condition nécessaire de la co-responsabilité et de l'agir ensemble. Elle impose quelques règles. Elle est d'abord fondée sur une pratique permanente de la réflexion et de la mise à distance de faits, de conflits, de dysfonctionnements... La négociation se construit aussi à partir de la reconnaissance de la position, du point de vue de son interlocuteur, elle exige alors respect de l'autre mais aussi une forte détermination de ses valeurs.

Nous avons mis en évidence l'intérêt et l'importance d'une animation adaptée, cohérente avec le modèle de réseau appliqué. Elle pourrait devenir un enjeu tant elle peut apparaître comme une clef de réussite de l'agir ensemble, mais souvent l'animation reste dénigrée, secondaire, dotée que de peu de moyens. Les conditions d'exercice de cette animation sont très variables selon les départements, mais globalement elles apparaissent insuffisantes pour que cette animation contribue pleinement à une évolution des organisations et des hommes.

### Le regard de Jean-Baptiste Chémery

Cette étude, comme d'autres que nous avons conduites en milieu agricole, a pour intérêt de donner à voir comment les agriculteurs ont su tisser, au travers des services de remplacement et de leurs organisations fédératives, un dispositif original. En effet, celui-ci a pour particularité d'associer des composantes témoignant de dimensions traditionnelle, tout en s'inscrivant dans une approche marquée par la modernité.

Dans ce cadre, il peut être intéressant de faire une lecture partielle de ces deux dimensions :

- D'un côté, au travers des services de remplacement, les agriculteurs accèdent à un système de prévoyance et d'assurance, constituant un acquis social, qui a mis énormément de temps à advenir au sein de nos sociétés. Il a en effet fallu attendre le début de 20<sup>ème</sup> siècle pour qu'un système de

protection collectif à caractère public, destiné à protéger des risques de la vie, tels que la maladie et l'accident se diffuse largement d'abord au bénéfice des salariés, puis plus tard aux professions indépendantes, bien que la plupart de celles-ci restent en partie couvertes dans le cadre de systèmes volontaires, tardivement dans la mise en œuvre de ce type de protection mutuelle. Les services de remplacement s'inscrivent clairement et en priorité dans cette logique, même s'ils offrent d'autres bénéfices à leurs adhérents (congés, formation, engagement professionnel,...).

- Conjointement, la dynamique des services de remplacement est fondée sur une territorialisation locale et des liens de proximité. En cela, ils témoignent de pratiques plus traditionnelles, que le monde agricole a sans doute su davantage cultiver que d'autres. Nous pensons ici à la culture et aux pratiques d'entraide et de solidarité de proximité, spécifiques à l'agriculture, mais aussi à une conception du développement agricole, attachée à l'existence de groupes locaux. Rappelons à cet égard qu'avant d'être en quelque sorte conçu et pris en charge à un niveau national, dans une logique de service public, l'assistance apportée d'abord aux nécessiteux, puis l'assurance des travailleurs de l'industrie, ont eux-mêmes fonctionné pendant plusieurs siècles à des échelles très locales et sur des principes de domiciliation ou d'appartenance des bénéficiaires concernés à des territoires ou des entreprises précis.

Mais à l'heure où les systèmes de protection sont interrogés dans leur financement mais aussi dans leur lisibilité et leurs modalités de fonctionnement, il semble que ce phénomène d'hybridation originale exige un autre regard que celui d'une opposition stérile entre tradition et modernité. Les structures locales ont nécessairement leurs limites, mais elles ont aussi pour atout de cultiver un sentiment d'appartenance, qui garantit une compréhension et une contribution active de chaque bénéficiaire au fonctionnement du service. Et même si nous avons pu constater que ces services n'échappaient pas à la montée de comportements consommateurs de la part de certains de leurs adhérents, il semble que l'antidote le plus efficace à ce risque repose encore sur le maintien d'une relation de proximité avec les adhérents des services, même si certains pourront y voir une forme de contrôle social dépassé. Par ailleurs, ce type d'organisation permet de s'appuyer sur un bénévolat actif, qui doit notamment être intégré dans l'appréciation portée sur la valeur et de l'efficacité des services. Ce qui n'empêche pas non plus que les conditions de la dynamique de ce bénévolat soient également interrogées et appelle sans doute des réponses innovantes. Quoiqu'il en soit, il semble que cette double dimension appelle des précautions dans la conception et la mise en œuvre du changement au sein même des services de remplacement, permettant de respecter des équilibres sans doute fragiles, mais originaux et précieux.

Par ailleurs, pour réduire une part importante de leurs limites, les services ont su mettre en œuvre des structures fédératives, ouvrant sur la création de réseaux, qui assument des fonctions et tâches spécifiques, qu'aucun service seul ne pourrait assumer. Ces réseaux contribuent notamment à la définition de cadres et de procédés, facilitant la mise en œuvre des services, à la mobilisation de ressources, participant au financement des services, à la mutualisation de moyens et à la professionnalisation des services et des opérateurs locaux (administrateurs, adhérents, salariés). La dynamique actuelle de ces instances fédératives, tant au niveau départemental que régional, témoigne de la pertinence de leur logique d'action et des services qu'elles rendent à chaque service local. Ce type d'organisation en réseau renvoie pour sa part à la culture et aux pratiques de coopération, encore une fois caractéristiques du monde agricole.

Cette configuration originale n'est naturellement pas la seule possible et nous avons constaté que certains départements développaient ce type de service dans une logique différente, pouvant s'apparenter de celle d'agences d'intérim. Leurs atouts et leurs contraintes sont sans doute très différentes et il n'est pas question ici de défendre un modèle face à un autre. Aussi, nous avons essayé de donner à comprendre la logique qui prévaut sur les départements de Rhône-Alpes, territoire de cette étude. Tant par ses valeurs que par ses modalités de fonctionnement, elle nous semble une expression originale de ce que l'on appelle aujourd'hui l'économie sociale et solidaire, dont on peut rappeler ici les principes, dont la plupart correspondent clairement à ceux des services de remplacement :

- Un statut privé,
- La primauté de l'Homme sur le capital,
- Un but non lucratif ou de non recherche de profit,
- Un secteur économique à part entière qui œuvre sur le marché mais avec ses principes propres,
- L'indivisibilité des réserves : patrimoine collectif et impartageable,
- Une finalité explicite au service de la collectivité : intérêt général et utilité sociale,

- Un processus de décision démocratique : « une personne, une voix »,
- Une autonomie de gestion,
- Un ancrage territorial et sectoriel.

A ce titre, il semble que les réflexions en cours dans le cadre des services et de leurs réseaux pourraient sans doute gagner à intégrer un certain nombre de réflexions émanant de ce « monde », dont l'utilité sociale n'est guère plus contestée aujourd'hui.

