



# L'ACCOMPAGNEMENT AU SERVICE DES CIRCUITS COURTS

*Récits d'expériences  
du projet  
Metiers Circuits Courts*

# AVANT-PROPOS

De 2010 à 2013, le projet MECICO (Métiers circuits courts) s'est attaché à travailler sur la question des métiers liés aux circuits courts en agriculture et sur la formation des acteurs à ces formes de commercialisation. MECICO a regroupé 19 partenaires issus des réseaux de développement agricole tels que les CIVAM, l'AFIP, l'InterAFOCG, TRAME, Gaec et Société mais aussi des Lycées Agricoles ainsi que des chercheurs d'AgroSup Dijon-EDUTER et de l'INRA. Ce projet a été lauréat de l'appel à projet CASDAR « Innovation et Partenariat 2010 ».

Trois grandes étapes se sont succédées au cours du projet :

- Une étape d'identification des nouvelles compétences mises en œuvre par les agriculteurs dans la pratique des circuits courts. Au-delà de l'aspect « compétences », cette étape a conduit à un questionnement plus général sur l'évolution du métier d'agriculteur due à la mise en œuvre de ce type de pratiques.
- Une étape de construction de nouveaux modules et outils de formation à destination des agriculteurs mais aussi des autres acteurs du territoire (élus, économes pour la restauration hors domicile, artisans pour la production de chanvre, prestataires...)
- Une étape de test et de finalisation des outils issus du projet.

Parallèlement à ces grandes étapes, les partenaires du projet ont mené un important travail réflexif sur la manière dont ils abordent cette question des circuits courts dans leurs pratiques de formation et d'accompagnement de projet.

Ce recueil permet de restituer ce dernier travail. Il repose sur le récit du cheminement des partenaires tout au long du projet et sur l'analyse que chacun a pu faire de l'évolution de ses pratiques.

Ce document est donc un récit d'expériences et non un guide méthodologique prescriptif. Il reflète une certaine approche de la question des circuits courts et de la professionnalisation des animateurs-formateurs à un moment donné de leur réflexion sur leur travail. Cette approche repose sur la spécificité des pratiques des partenaires de terrain du projet MECICO et sur les échanges réalisés entre eux. Il ne s'agit donc pas d'un tour d'horizon exhaustif de la manière de traiter la question des circuits courts dans la formation. Ce recueil est un point d'étape dans une réflexion plus longue sur la question du métier d'accompagnateur. Du fait de la composition du partenariat dans le projet MECICO, ce guide s'adresse avant tout aux praticiens de la formation qui exercent cette activité dans le cadre de l'accompagnement de projet.

Nous espérons que ce recueil permettra aux accompagnateurs-formateurs qui pratiquent déjà des formations sur les circuits courts ou qui souhaitent en élaborer, de trouver de nouvelles manières d'aborder cette question, de faire naître des idées et de gagner en confiance dans leur travail.

L'ÉQUIPE DU PROJET

# INTRODUCTION

# LE CHEMINEMENT COMME VOIX DE PROFESSIONNALISATION

Afin de traiter la question de la professionnalisation des accompagnateurs-formateurs, les partenaires du projet ont fait le récit des pratiques qu'ils mettent en œuvre dans la professionnalisation d'agriculteurs en circuits courts. Nous nous sommes rendu compte que ces récits mentionnaient autant d'étapes de doutes, d'allers-retours, de prises de connaissance du terrain, d'échanges avec les acteurs du territoire que de phases de conception purement techniques de la formation. Il y a donc bien un cheminement spécifique à la construction de ce type de projet. Nous avons aussi fait le constat que les praticiens du projet accordaient une importance plus grande à la posture de facilitateur qu'ils peuvent tenir face aux destinataires des formations, qu'aux connaissances techniques dispensées lors de celles-ci.

Il y a une spécificité d'approche dans le traitement de la commercialisation en circuits courts au sein des formations. En effet, il s'agit d'un sujet complexe car en perpétuelle évolution et en prise avec une diversité d'acteurs et de contextes territoriaux.

A l'inverse des filières longues – reposant sur l'économie d'échelle, la spécialisation et des pratiques normées –, les circuits courts ne sauraient être abordés par des outils de formations prescriptifs et utilisables en toutes circonstances. Afin d'aborder la complexité de ce sujet sur le long terme, nous proposons donc une approche de la professionnalisation des accompagnateurs-formateurs par le cheminement et la posture d'accompagnement. Nous pensons que cette approche peut aussi permettre aux opérateurs d'être toujours attentifs à l'évolution du contexte, à l'écoute des acteurs et de favoriser l'innovation dans leurs pratiques.

Ce récit traite de ces aspects en donnant la parole aux partenaires du projet MECICO qui relatent des situations de terrain. Il est donc indissociable du recueil de fiches expériences-compétences et des outils techniques de formation construits au cours du projet et qui peuvent être consultés et téléchargés sur le site : <http://metiers-circuitscourts.org>

LES PILOTES DU PROJET

# SOMMAIRE

<b>1 COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'AGRICULTEUR POUR MIEUX L'ACCOMPAGNER</b>	<b>5</b>
Les évolutions du contexte lié aux circuits courts	5
1 Les circuits courts, de quoi parle-t-on ?	
2 Une évolution quantitative et qualitative ?	
3 Une demande croissante de la part des acteurs du territoire ?	
La notion de métier	6
1 Circuits courts : de nouvelles compétences identifiées dans le projet	
2 Interroger le métier d'agriculteur	
<b>2 DIMENSIONS DU MÉTIER D'ACCOMPAGNATEUR</b>	<b>9</b>
Une approche en termes de posture	9
1 Facilitateur ou expert ?	
2 Quelle est la bonne distance ? Le bon degré d'intervention ?	
Une posture en tension et en évolution	14
1 Une posture qui évolue avec la gouvernance des structures de formation	
2 Une posture qui évolue avec la progression d'un projet	
<b>3 PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>16</b>
Identifier les compétences, déterminer les besoins, cerner les demandes d'intervention	16
1 Identifier les besoins de professionnalisation sur un territoire	
2 Se reposer sur les acteurs du territoire pour identifier les besoins	
3 Le diagnostic comme outil de bilan d'étape dans son projet	
Créer les conditions du dialogue entre acteurs et développer des synergies	24
1 Une situation initiale à définir et des objectifs à co-construire	
2 L'interconnaissance des partenaires	
3 Le rôle de l'animateur	
L'accompagnement collectif	28
1 Articulation accompagnement individuel / accompagnement collectif	
2 Accompagner la création et le fonctionnement de collectifs	
Construire sa formation	30
1 Construire un parcours, un module de formation, une journée d'intervention	
2 Choisir ses outils d'animation	
Evaluer et faire évoluer sa formation	34
1 Bilan et perspectives	
2 Le temps du recul : l'importance des échanges entre pairs	
<b>CONCLUSION</b>	<b>37</b>

# 1 COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'AGRICULTEUR POUR MIEUX L'ACCOMPAGNER

## Les évolutions du contexte lié aux circuits courts

En trois ans de projet, nous avons constaté que les circuits courts ont beaucoup évolué, que ce soit dans leurs formes, les territoires où ils se développent, les acteurs qui y prennent part...

### 1. Les circuits courts, de quoi parle-t-on ?

Plusieurs définitions existent. La définition communément retenue est celle d'un acte de vente entre producteur et consommateur impliquant au maximum un intermédiaire.

Cette définition reste large. Il est possible de la préciser en parlant de circuits courts de proximité. On ajoute alors une dimension locale en considérant généralement que le lieu de la production et le lieu de la consommation ne doivent pas être situés à plus de 80 km l'un de l'autre.

Au-delà de l'aspect commercialisation, les travaux menés par la FRCIVAM Bretagne et AgroCampus Ouest cherchent à faire le lien entre les systèmes de vente, les systèmes de production et les dynamiques du territoire. Cette approche appelée SALT (Systèmes Alimentaires Territoriaux) se veut donc plus globale et territorialisée.

Nous aborderons ici les circuits courts par une entrée généraliste avec toutefois une dimension territoriale très marquée.

### 2. Une évolution quantitative et qualitative

D'après le Recensement Général de l'Agriculture (RGA), en 2010, près d'une exploitation sur cinq pratique la vente en circuits courts. Il s'agit généralement d'exploitations de petites surfaces mais qui mobilisent plus de main d'œuvre que les moyennes ou grandes exploitations en circuits longs. Pour les producteurs de vin, de légumes, de miel et de produits laitiers, lorsque ce type de commercialisation est pratiqué, il représente le débouché le plus important en termes de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, si la vente à la ferme et sur les marchés restent les principaux modes de commercialisa-

tion en circuits courts, de nouvelles formes de liens directs entre producteurs et consommateurs ont émergé ces dernières années.

Ainsi, les Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) ont permis une implication plus forte des consommateurs dans la relation avec les producteurs. De nombreux autres systèmes de paniers ont aussi vu le jour, impliquant un plus ou moins grand engagement des consommateurs (paniers ponctuels ou abonnement...). Les circuits courts alimentaires fleurissent aussi sur le net où de nombreuses plateformes proposent des produits locaux

aux internautes avec, encore une fois, toute une graduation dans l'implication des producteurs et des consommateurs dans le dispositif. Les circuits courts occupent aussi une place dans la grande distribution. De grandes chaînes de GMS proposent aux producteurs locaux des systèmes de dépôt-vente dans

leurs rayons ou bien entretiennent des partenariats privilégiés avec ces producteurs. On remarque que l'importance de structures collectives de type associatives, ou relevant de l'Economie sociale et solidaires (ESS) pour l'émergence de projets diminue tendanciellement avec un marché qui se solvabilise.

### 3) Une demande croissante de la part des acteurs du territoire

Même si certaines formes de commercialisation en circuits courts existent depuis des décennies (vente à la ferme, marchés ...), ces dernières années ont vu naître un engouement particulier pour ces dispositifs. De nombreux acteurs et institutions y voient une manière de répondre localement aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Ainsi, sur les territoires, le paysage des parties prenantes dans la mise en place de circuits courts s'est considérablement diversifié. Des consommateurs imaginent de nouvelles formes d'approvisionnement avec les producteurs, des élus souhaitent mettre en place un approvisionnement local de la restauration collective...

Cette perpétuelle évolution n'est pas sans impact sur l'appréhension du métier d'agriculteur et sur la manière d'aborder ce sujet en formation.



## La notion de métier

Développer un nouveau circuit de commercialisation demande à l'agriculteur des compétences spécifiques, à la fois techniques mais aussi organisationnelles ou relationnelles. Mais au-delà de ces nouvelles compétences, c'est bien le métier d'agriculteur qui est remis en question.

### 1) Circuits courts : de nouvelles compétences identifiées dans le projet

Avant tout, il s'agit de définir ce que l'on entend par compétence. Selon l'AFNOR, une compétence est une capacité reconnue et validée à mobiliser et à combiner des ressources (savoirs, savoir-faire, comportements) pour répondre de façon pertinente à une situation professionnelle. Elle est le produit par lequel une personne réalise régulièrement une performance adaptée au contexte. Cette définition peut être précisée par l'approche de la didactique professionnelle. Selon cette approche, la compétence

s'exprime dans des situations professionnelles (situations de travail) complexes. Elle se caractérise par son opérationnalité (son caractère finalisé), sa contextualité, son caractère composite (la combinaison de ressources pertinentes pour faire face à des situations complexes). Ce sont donc les situations professionnelles qui font l'objet d'investigation pour définir des compétences « situées »<sup>1</sup>.

1. Mayen, P. Métral, J.F. et Tourmen, C. - *Les situations de travail : références pour les référentiels*. - 2010 - Recherche et formation, 64

Un agriculteur, nouvellement installé ou bien déjà en activité, souhaitant vendre sa production en circuits courts, doit nécessairement développer de nouvelles compétences. Nous pouvons en distinguer trois types :

- Des compétences techniques et organisationnelles : la conduite des cultures ou des élevages est adaptée afin de fournir des produits conformes à l'attente des consommateurs. Cela nécessite donc une organisation du travail entre les différents ateliers mais aussi entre les activités de production, celles de vente et éventuellement celles de transformation. Ces compétences techniques varient en fonction des productions et des types de circuits courts (vente à la ferme, AMAP, vente sur les marchés...).
- Des compétences stratégiques et commerciales : par exemple, la fixation des prix, le placement des produits sur le marché, l'organisation des points de vente... Ces compétences doivent permettre d'aboutir à la viabilité économique de l'exploitation.
- Des compétences relationnelles, d'autant plus importantes que l'agriculteur se trouve en lien direct avec ses clients, ses prestataires et bien d'autres acteurs pour mener à bien son projet.

D'un point de vue purement technique, ce qui caractérise le plus le travail de l'agriculteur en circuits courts est bien la diversification des productions, la diversification et l'imbrication des nombreuses tâches, la complexification de l'organisation même de ce travail. Dès lors, une approche globale est nécessaire pour aborder la question de la formation et de l'accompagnement sur ces nouvelles compétences. Un référentiel de compétences fragmenté, une formation technique pointue sur un domaine doivent donc être replacés dans le contexte plus global de l'ensemble des activités de l'agriculteur, dans son projet.

Grâce à un travail d'enquête auprès d'agriculteurs en circuits courts, le projet MECICO a permis d'établir un recueil de fiches « expériences/compétences » renseignant les principaux savoirs et savoir-faire d'un champ de compétences donné. Il ne s'agit pas d'un répertoire exhaustif mais d'un travail de terrain reposant sur l'étude d'expériences de circuits courts aussi diverses que possible. Ces fiches sont donc contextualisées et ne résultent pas d'une volonté de normaliser le métier d'agriculteur en circuits courts. Elles doivent donc être utilisées à titre d'illustration destinée à un accompagnement contextualisé plutôt qu'à un conseil prescriptif.

Ce répertoire est disponible gratuitement à l'adresse suivante : <http://metiers-circuitscourts.org>

## 2 Interroger le métier d'agriculteur

Complexité de l'agencement des tâches, diversification des productions et des travaux... Le métier d'agriculteur en circuits courts diffère du métier d'agriculteur en circuits longs. La mise en place de filières longues a reposé sur la segmentation des produits donc des activités de production, conduisant à la spécialisation pour répondre au besoin de filières. L'approche du travail de l'agriculteur en circuits longs peut donc se faire plus simplement par techniques séparées les unes des autres du fait de la spécialisation et de la normalisation des activités de production. Comme le souligne Dominique Paturel, ingénieure de recherche à l'UMR Innovation de l'INRA, « *le travail dans cet univers de circuits longs peut s'appuyer sur les approches ergonomiques des métiers industriels* ». Ce n'est plus vrai lorsque l'on aborde le travail en circuits courts car la nature des tâches s'est diversifiée, complexifiée... « *En valorisant les circuits courts comme forme de travail, on bouscule les fondamentaux de ce qui constituait le métier d'agriculteur* ».

Au-delà d'une approche par compétence, on se rend compte que le métier ne se résume donc pas à des aspects purement techniques et prescriptifs.

Ce qui constitue le métier recoupe aussi d'autres dimensions.

Selon l'ergonomie de langue française et notamment les travaux d'Yves Clot, quatre dimensions sont entremêlées :

- une dimension personnelle, propre à l'individu, à son projet, à la subjectivité qu'il met dans l'exercice de son métier ;
- une dimension interpersonnelle, représentant les liens intersubjectifs entre l'agriculteur et les individus qui l'entourent (aussi bien les autres agriculteurs que les consommateurs et les autres acteurs du territoire) ;
- une dimension transpersonnelle qui dépasse l'individu et son activité. C'est ce que l'on pourrait appeler la « mémoire du métier ». C'est-à-dire la construction collective, dans le temps, d'une représentation plus ou moins symbolique et plus ou moins partagée de ce métier. Ainsi, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'agriculteur est passé de paysan à producteur puis à agromanager dans certaines représentations de la profession. Dans cette conception majoritaire, l'agriculteur est toujours producteur avant d'être vendeur.

– Une dimension impersonnelle qui regroupe l'ensemble des caractéristiques techniques séparables et décontextualisées. C'est l'aspect descriptif et prescriptif des savoirs, savoir-faire et compétences du métier. Il s'agit de la dimension la plus travaillée dans le domaine de la formation et du conseil.

La question du métier et de la formation des agriculteurs aux circuits courts nécessite la prise en compte de l'ensemble de ces éléments. Si les aspects techniques doivent être apportés dans une formation, ils ne sont pas suffisants. Il est aussi nécessaire de prendre en compte le projet de l'agriculteur et son environnement.



# 2 DIMENSIONS DU METIER D'ACCOMPAGNATEUR

Les tendances que nous avons observées en trois ans vont, n'en doutons pas, se poursuivre, tant nous sommes sur un sujet en mouvement. Il n'y a donc pas une image statique des circuits courts, ni un outillage fixe pour répondre aux besoins en formation. La qualité première de l'animateur est d'être en mesure d'observer les évolutions, de les partager avec les personnes avec lesquelles il travaille (administrateurs, responsables d'établissements, élus, agriculteurs...) et d'adapter son accompagnement, en prenant en compte les multiples dimensions du métier d'agriculteur.

## Une approche en terme de posture

Certaines questions reviennent de manière fréquente chez les accompagnateurs-formateurs: Quel est le juste niveau d'intervention ? Suis-je légitime pour conseiller ? Ai-je suffisamment de choses à transmettre ? Face à des personnes qui ont des demandes, jusqu'où doit-on être expert, expert en quoi? Quelle est ma place dans le projet? La question des circuits courts est en perpétuelle évolution et propre à chaque territoire. Les questions que se posent les accompagnateurs-formateurs à ce sujet sont donc tout à fait légitimes. Elles renvoient à la définition que l'animateur a de son métier et la posture qu'il choisit d'adopter en fonction de chaque situation particulière.

*« La posture définit la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste). C'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique. La posture d'accompagnement suppose ajustement et adaptation à la singularité de chacun, accueilli en tant que personne.*

*Elle suppose une compétence à passer d'un registre à un autre. [...]. Par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui.»<sup>2</sup>*

La posture permet de se situer dans une interaction avec d'autres. Elle est donc différente en fonction des situations et des circonstances. Elle varie également en fonction des structures et de la manière dont elles conçoivent leur rôle d'accompagnement. Les éléments de réflexion qui suivent émanent des témoignages des animateurs du projet MECICO, travaillant pour la plupart dans des structures associatives pour qui la formation n'est pas uniquement une transmission de savoirs, mais avant tout un cheminement au cours d'un projet individuel ou collectif. C'est de cette vision spécifique de la posture d'animateur que nous allons rendre compte maintenant.

2. Paul Maela, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, 2004, p.153

### 1 Facilitateur ou expert ?

Les animateurs interrogés se définissent volontiers comme des facilitateurs, qui interpellent, mettent en relation. Mais la posture d'expert, qui apporte un savoir extérieur « descendant », peut aussi être adaptée dans certaines situations. Beaucoup constatent

qu'il y a des moments où l'on attend d'eux un rôle de conseil, qu'ils apportent des éléments pour orienter les débats. Ainsi, les lignes ne sont pas tranchées et les animateurs s'interrogent en permanence sur la bonne distance, le bon degré d'intervention.

## ✓ EXPERT, ANIMATEUR, FORMATEUR, ACCOMPAGNATEUR QU'ENTENDONS-NOUS PAR LÀ ?

**Expert** : il porte un ensemble de savoirs précis sur un sujet donné. Il s'agit donc d'un spécialiste qui doit faire preuve de pertinence dans les réponses à donner à une question formulée par quelqu'un qui recherche une expertise.

**Animateur** : il se conçoit au premier abord comme une personne ayant des compétences en animation, notamment de réunions, de groupes de travail... La fonction d'animation est implicitement liée au travail avec un groupe. L'animateur aide au questionnement, reformule, organise, aide à l'organisation du travail...

**Formateur** : ici, nous désignons comme formateur l'agent responsable de la formation, celui qui l'organise d'un point de vue pédagogique et qui la met en œuvre.

**Accompagnateur** : il « chemine avec ». Il y a donc une notion de proximité (on croit digne d'intérêt le projet que l'on accompagne) mais aussi de distance liée à la posture de côté. Un accompagnement se conçoit dans la durée et non par des interventions ponctuelles. Il s'agit bien d'un cheminement mais sa place est en dehors du groupe, ce qui lui permet une prise de recul.

Les récits d'expériences proposés dans ce guide proviennent généralement de personnes revendiquant une posture d'accompagnateur. Toutefois, nous verrons qu'en réalité la posture peut évoluer suivant les cas et aussi dans le temps (passage accompagnateur-expert ou animateur-formateur).

## ✓ LE RAPPORT À LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

Au-delà de l'animateur, le choix d'une posture reflète également le rapport d'une structure à la transmission des savoirs. Cette transmission peut être descendante et dispensée par un expert. Mais elle peut aussi être horizontale, c'est-à-dire se transmettre entre pairs avec l'aide d'un animateur. Cette approche a l'avantage d'être en forte adéquation avec l'une des spécificités des circuits courts : la nécessité de connaître son territoire et ses acteurs, ce qui place de facto l'expérience au niveau du terrain.

*« Il me semble que dans le domaine des circuits courts, l'échange entre pairs est particulièrement important. Actuellement, les réponses aux problématiques des nouveaux installés et des plus expérimentés se trouvent dans la pratique des agriculteurs elle-même. En effet, les analyses du fonctionnement et de l'organisation du travail des agriculteurs en circuits courts sont encore insuffisantes pour les structures de développement. Nous nous appuyons beaucoup sur les seuls "experts" »*

*de ces questions : ceux qui vivent au quotidien les circuits courts. Confrontés à un problème, quelles réponses mettent-ils en œuvre ? »*

(ALEXIANE, AFIPAR)

*« Pour nous, si une question se pose, il y a un lien à faire avec un agriculteur qui a rencontré le même problème. Concernant les circuits courts, ce fonctionnement n'a pas été sans difficultés pour des productions nouvelles. Le recours à de l'expérience via des interventions de professionnels (agriculteurs ou techniciens) non issus du territoire ne se faisait pratiquement jamais. Il m'a semblé nécessaire de mettre cela en place. En mettant en lien les personnes, la transmission des savoirs est liée à un contexte, est ancrée dans le concret. »*

(JULIEN, CIVAM DU HAUT BOGAGE)

## ✓ QUELLES POSTURES ?

### Ecoute et questionnement

L'accompagnateur n'est pas là pour réaliser le projet « à la place de », mais pour aider la personne ou le groupe à clarifier et analyser ses envies, les points de blocage et les moyens d'en sortir. Pour cela, il écoute, reformule, pose les bonnes questions. Ainsi, il s'adapte au rythme de la personne et au niveau de maturité de son cheminement.

*« Une de mes missions est d'accompagner des personnes dans la création de leur activité. Je n'ai aucune formation spécifique sur ce sujet. Je suis parti de ce que je savais déjà faire : animer, mettre en relation, aider les personnes à préciser leurs envies, idées, problèmes et les faire réfléchir sur les moyens qui leur permettraient d'y arriver. Je ne me situais pas dans une transmission de compétences ou de savoir-faire mais plus comme une aide à y voir plus clair, je n'étais pas là pour donner des réponses mais écouter et reformuler. J'ai donc eu une étrange sensation les premières fois lorsque les personnes ont déclaré être satisfaites à la fin de l'entretien, alors que j'avais moi-même l'impression que peu de réponses avaient été trouvées. »*

(JULIEN, CIVAM DU HAUT BOGAGE)

Dans les échanges multi-acteurs, cette capacité d'écoute doit se doubler d'une capacité de traduction. L'accompagnateur doit pouvoir faire comprendre à chaque acteur les contraintes, les spécificités et les attentes des autres afin de les aider à travailler ensemble.

### Organisation, animation

Dans un collectif, l'animateur est davantage une aide à l'organisation et à la décision ; « il ne fait pas à la place de ».

« Ma fonction d'animateur, ce n'est pas d'amener des savoirs mais d'amener de la méthode, de l'organisation, pour arriver à des résultats collectifs. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

### Conseil, force de proposition

Le rôle de conseil ne doit cependant pas être évacué : beaucoup d'accompagnateurs reconnaissent qu'on les attend également sur ces compétences. Les témoignages montrent que, face à cette attente, les animateurs s'interrogent sur l'équilibre à trouver, la juste intervention. Les témoignages révèlent également que la façon d'appréhender son métier évolue après plusieurs années d'exercice.

« Sur le "terrain", je continue de penser qu'il faut rester à bonne "distance" pour ne pas faire à la place des personnes mais je m'autorise aujourd'hui "à être force de proposition" »

(ALEXIANE, AFIPAR)



Animation lors d'une formation auprès de porteurs de projet d'installation en circuits courts.

« Dans le cadre d'un travail avec les chanvriers en circuits courts, il a été question de créer un poste. Les chanvriers ont émis l'idée de mettre en place un système de cotisations qui permette une part d'autofinancement de la structure. Au départ, le groupe a proposé de baser les cotisations de l'année  $n$  sur le poids de chanvre vendu l'année  $n-1$ .

Le principe était acté, mais pour valider cette proposition, j'ai suggéré à la réunion suivante de réaliser une estimation de ce que seraient leurs cotisations avec ce système de calcul. Nous nous sommes très vite aperçu que ce n'était pas du tout opérationnel : les producteurs ne savaient pas dire combien ils avaient vendu l'année précédente (en raison des stocks notamment...), certains vendant au poids, d'autres au volume... Nous sommes donc revenus à un système plus simple. A nouveau, je leur ai proposé de calculer le montant que cela représenterait en leur posant la question : Ce montant vous paraît-il envisageable pour le groupe ? Je pense qu'il est important de ne pas uniquement valider un principe mais de voir concrètement ce que cela donnera. Je suis vraiment très attentive à permettre aux personnes, par de l'information et des questions, d'avoir tous les éléments pour prendre les bonnes décisions. »

### TÉMOIGNAGE

d'Alexiane,  
animatrice à l'AFIPAR

## 2) Quelle est la bonne distance ? Le bon degré d'intervention ?

### ✓ LA CARTE « EXPERT » PEUT ÊTRE JOUÉE DE TEMPS EN TEMPS

Les années sur le terrain donnent une connaissance des agriculteurs, de leurs pratiques, de leurs contraintes... L'animateur acquiert ainsi un œil d'expert sur un certain nombre de points, de situations, dont il peut se servir pour réinterroger les agriculteurs en formation. Cela trouve généralement un écho favorable des stagiaires qui ont l'impression que l'animateur connaît le « concret de leur métier ».

« Avec la connaissance du territoire, du métier de producteur fermier, du paysage administratif entourant la création d'activité en agriculture, j'ai forcément plus d'éléments qu'une personne non issue du milieu agricole ou du territoire. C'est à partir de ce constat, de cette réalité que je me suis autorisé à donner des avis, des réponses. J'ai fait évoluer ma posture. J'étais au départ très attaché à n'être que dans une posture d'accompagnateur (empathie, écoute et aide à la formulation des problèmes). Mais petit à petit, avec l'expérience, j'ai développé une posture d'expert. »

(JULIEN, CIVAM DU HAUT BOGAGE)

« J'estime être "experte" sur certaines questions, mais lorsque je suis en formation, je fais en sorte que la personne découvre par elle-même, c'est une forme de démarche maïeutique. Mais c'est justement parce que je suis experte que je peux poser les bonnes questions. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

L'animateur peut alors apporter des conseils. À lui de définir les limites, en fonction d'où la personne se situe dans son processus de travail, en rappelant que ce n'est qu'un avis.

« J'ai deux limites dans la posture de conseiller/expert. Tout d'abord, je ne me permets de donner des conseils qu'aux personnes ayant déjà pris des initiatives, ayant essayé de trouver des réponses. Ensuite, je l'encadre bien de guillemets "Si j'étais à ta place... Selon moi... À mon avis et ce n'est que mon avis. D'après ce que je vois..." »

(JULIEN, CIVAM DU HAUT BOGAGE)

### ✓ COMMENT GÉRER LA PART DE SUBJECTIF DANS UNE RELATION D'INDIVIDU À INDIVIDU ?

Malgré toutes les précautions, des éléments personnels interfèrent inévitablement dans une inter-

vention qui met en relation plusieurs individus. L'accompagnateur peut avoir un sentiment de blocage, lié à des caractères personnels. Il est important à ce moment-là de prendre du recul et bien redéfinir sa posture.

Comment alors composer avec cette subjectivité ? Si l'accompagnateur est confronté à une situation où il ne croit pas au projet, qui lui semble, par exemple, trop utopique, se permet-il de le dire ? Dépasse-t-il son rôle ? Doit-il se contenter d'attirer l'attention sur des points de difficultés.

« Un porteur de projet est venu me voir pour un projet de maraîchage en circuits courts. Je percevais pas mal de difficultés, avec sa mère, avec sa femme... plein de choses qui rendaient compliquée la mise en œuvre de son projet. Cela, il me semble, ne nous appartient pas. Cependant, je me suis posé la question : est-ce que je saurais être à la bonne place pour l'accompagner, si moi j'ai le sentiment que c'est voué à l'échec ? Dans la manière dont je perçois mon rôle, je ne peux pas dire à un porteur de projet "Tu vas te planter", nous accueillons les personnes dans leur cheminement.

Si l'impression est liée à la personne, une option est de proposer à un collègue de faire l'entretien suivant. C'est ce qui s'est passé, et il m'a dit "Détends-toi, ça peut marcher !". Tout ça est évidemment très subjectif. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

### ✓ IDENTITÉ ET VALEURS AUTOUR DES CIRCUITS COURTS

La posture de l'accompagnateur reflète à la fois sa manière personnelle d'aborder son métier mais aussi le positionnement, en termes de valeur et d'identité, de la structure qu'il représente. Ainsi, le thème des circuits courts peut être traité de multiples manières.

Le travail en commun avec des structures qui ne partagent pas toujours les mêmes points de vue est enrichissant. Ainsi, dans le cadre du projet MECICO, l'interaction entre les partenaires a permis de soulever et de traiter des questions qui ne l'auraient pas été par chacun des partenaires individuellement.

Un débat autour de la création d'un module de formation sur l'argent et d'un autre sur le développement durable au sein d'un groupe de travail du projet illustre bien cette idée.

« Je me suis intéressé à l'approche éthique dans l'acte de commercialisation. Peut-on, doit-on mettre de l'éthique dans le produit vendu ? Cette approche autour des normes de valeur et de représentation a été un débat difficile au sein du groupe. Faut-il en parler ? Au final, j'ai un peu réduit mon ambition, nous avons créé un module autour du développement durable : les questions à se poser sur son activité. J'aurais bien voulu que l'on affiche le projet de charte de qualité, d'engagement éthique comme un document intéressant à construire pour des personnes souhaitant commercialiser en circuits courts. »

(JULIEN, CIVAM DU HAUT BOCAGE)

« La question de l'argent ou celle de l'éthique, ne m'avait pas semblé une évidence. Je ne me posais pas la question de l'aborder au sein de mes formations. Les témoignages des autres animateurs m'ont fait réfléchir. Je me permettrais de l'aborder s'il y a suffisamment de points de convergence ou suffisamment d'hétérogénéité dans le groupe, pas s'il y a 9 bio et 1 conventionnel. Je ne veux pas qu'on entre dans des confrontations. Dans ce cas je l'aborderais plus sur un aspect "comment valoriser cette caractéristique dans ma stratégie de vente", et pas du tout comme quelque chose de prescriptif.

Lorsque nous avons élaboré le module développement durable en commun, nous avons précisé qu'il était à utiliser en fonction des identités des structures. Moi je ne l'ai pas mis en œuvre en tant que tel. C'est important qu'on soit en cohérence avec notre structure. Nous, dans notre identité, ce n'est pas mis en tête d'affiche. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

« Le module sur l'argent a donné lieu à des débats très intéressants car il renvoie aux valeurs que portent les structures. Nous n'avons pas du tout les mêmes approches. J'ai rapporté nos questionnements au sein de mon association. Je pense maintenant qu'il y a deux extrêmes à éviter. Au sein du groupe de travail, nous avons réussi à composer avec chacun. À partir de l'approche de l'AFIP plutôt orientée sur le développement personnel et de l'approche des AFOCG plutôt orientées viabilité économique, nous avons pu réaliser un module intéressant. En tout cas, j'espère que notre production finale rend bien compte de notre réflexion et apporte une vraie plus-value, car je l'ai ressentie très positive au cours du projet. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

Retrouvez le détail du module  
« Le bonhuer de parler d'argent »  
sur le site <http://metiers-circuitscourts.org/la-formation-circuit-court-en-pratique>

# Une posture en tension et en évolution

## 1 Une posture qui évolue avec la gouvernance des structures de formation

Les animateurs soulignent souvent le « grand écart » à réaliser entre les diverses attentes qui leurs sont formulées et la situation du terrain. En effet, en fonction des partenaires avec lesquels l'accompagnateur-formateur est en relation dans son travail, les attentes et les commandes peuvent être très diverses. Une commande extérieure peut aussi entrer en contradiction avec un projet associatif, des valeurs portées par la structure ou certaines méthodes de travail. Une bonne articulation entre l'accompagnateur-formateur et son employeur (direction, conseil d'administration, élus...), entre l'accompagnateur-formateur et ses commanditaires (financeurs, collectivité, clients d'une intervention...), entre l'accompagnateur-formateur et son entourage institutionnel (partenaires associatifs, élus locaux...) est nécessaire pour s'adapter au mieux aux réalités de terrain et permettre au formateur de réaliser son métier.

### ✓ **UNE POSTURE INSCRITE DANS UN PROJET ASSOCIATIF...**

L'animateur est avant tout l'animateur d'une structure. En cela il répond à plusieurs types d'attentes. Celles explicites, attenantes à sa fiche de poste (tâches à remplir et compétences requises : dimension impersonnelle) et aux demandes formulées par ses administrateurs/employeurs. Mais également celles implicites, liées à l'histoire et aux valeurs de la structure (dimension transpersonnelle de l'animateur qui s'identifie à la dimension transpersonnelle de la structure). Il adopte ainsi le rôle attendu par les personnes qui connaissent ou viennent trouver la structure.

### ✓ **...MAIS AUSSI DANS UN CONTEXTE LOCAL AVEC LEQUEL IL DOIT COMPOSER**

Au-delà des orientations et des choix propres à la structure qui l'emploie, l'accompagnateur-formateur est aussi confronté à de nombreuses réalités qui l'entourent. Qu'il s'agisse de nouvelles contraintes ou d'éléments de contexte, l'animateur doit composer pour mener à bien son travail.

A titre d'exemple nous pouvons citer :

- **Les contraintes liées au financement des actions de formations** : les financeurs de la formation (fonds de formation ou autres) possèdent

leurs propres cahiers des charges sur les manières de conduire une formation ou sur les thématiques qui leur semblent prioritaires. Ces thèmes ne sont pas toujours ceux que la structure employeuse de l'animateur a identifiés. De même, les méthodes pédagogiques mises en avant par les financeurs peuvent différer de celles que l'animateur a l'habitude de mettre en œuvre ou qu'il souhaite mobiliser pour créer une nouvelle approche.

Les circuits courts n'ont été incorporés que récemment dans les programmes de financement. Cela illustre le fait que les priorités évoluent au cours du temps. Il faut donc avoir une certaine souplesse. Mais cela révèle qu'il est parfois difficile de faire financer des thématiques innovantes ou émergentes.

- **L'influence des politiques territoriales** : les collectivités (communes, communautés de communes, conseils généraux, conseils régionaux...) affichent des orientations politiques et mettent en œuvre des programmes qui peuvent influencer sur les projets de la structure et donc sur le travail de l'accompagnateur-formateur. Une collectivité peut, par exemple, souhaiter mettre en place un approvisionnement local de la restauration collective qu'elle a en charge. Il s'agit d'une opportunité que les structures de formation et de développement peuvent saisir et qui influence sur leur programme d'action. Celles-ci peuvent être directement sollicitées par les collectivités ou bien répondre à des appels d'offres ou des appels à projets.
- **L'influence du contexte local** : des enjeux locaux peuvent être partagés par une grande partie des acteurs du territoire (collectivités, associations de consommateurs, associations environnementalistes, associations d'actions sociales, institutions agricoles, services de l'Etat, entreprises...). Dès lors, les projets et les formations proposées par une structure sont largement influencés par ce contexte. L'accompagnateur-formateur devra donc tenir compte de ces éléments pour construire des partenariats et mettre en œuvre son programme d'action.

Les activités du métier d'accompagnateur-formateur se trouvent modulées par ses relations partenariales avec d'autres acteurs du territoire.

## ✓ LA MARGE DE MANŒUVRE DE L'ANIMATEUR

Entre la fiche de poste, les orientations données par l'employeur et la réalité du terrain, l'animateur a souvent l'impression que les objectifs de départ ne sont pas clairs, ou ne lui permettent pas d'entrer directement en action. Mais son poste est aussi une

aide pour décider de la politique à mettre en œuvre, poser un diagnostic, donner de l'information... Ainsi s'établit un constant aller-retour entre la demande politique et la demande opérationnelle, qui évolue tout au long du projet.

## ② Une posture qui évolue avec la progression d'un projet

La posture de l'animateur peut également évoluer dans le temps en fonction de la phase du projet et des besoins. Les attentes évoluant en fonction de l'avancée du projet, d'un rôle de formateur spécialisé sur un domaine, l'animateur peut passer sur un même projet à un rôle de mise en relation...

Par ailleurs, l'animateur peut être très interventionniste au début d'un projet, puis se retirer peu à peu pour laisser le groupe gagner en autonomie. Au contraire, il peut être peu interventionniste, puis prendre en main un aspect du projet qui lui semble difficilement appropriable par les bénéficiaires.

« J'organisais des journées pour parler des statuts juridiques et il y avait trois personnes au rendez-vous... Je me suis alors dit que c'était peut-être à moi de leur soumettre des propositions. Je me suis formée. J'ai changé la technique de travail : au lieu de faire construire le document par les producteurs, ce qui était l'idée au début, je me suis appuyée sur des juristes en local et j'ai rédigé un document, que j'ai ensuite fait relire et signer par le groupe. »

(DELPHINE, FRCIVAM AUVERGNE)

« Lorsque j'ai pris l'animation, le groupe était monté, avait ses outils de transformation, etc. Je suis vraiment sur de l'animation associative pure. Peut-être que si j'étais arrivée au moment du montage des filières il y a sept ans, j'aurais été plus en position d'aiguiller. »

(ALEXIANE, AFIPAR)

## Conclusion

Comme nous l'avons souligné, la question du métier d'agriculteur en circuits courts ne peut s'aborder que de manière globale en reliant les différentes dimensions qui composent le métier. Par un travail sur la posture, sur la composition avec les éléments de terrain, par le cheminement sur la durée au côté des porteurs de projet, l'accompagnateur est en mesure de faire ce lien et d'appuyer les agriculteurs dans leur professionnalisation. Ces derniers peuvent mieux faire le lien entre leurs pratiques techniques, l'organisation de leur travail, la place qu'ils occupent sur le territoire, leur activité professionnelle et leurs

attentes de la vie. Ils gagnent donc en capacité d'observation et d'anticipation face au changement. Cette approche permet aux agriculteurs d'accéder à plus d'autonomie dans la conduite de leur activité. Si cette thématique des circuits courts s'accorde bien avec ce type d'approche, une telle démarche peut aussi convenir à l'accompagnement des agriculteurs sur d'autres aspects de leurs métiers impliquant changement et adaptation (changement de pratiques de production, mise en place de projets collectifs, restructuration de l'exploitation...).

# 3 PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

## Identifier les compétences, déterminer les besoins, cerner les demandes d'intervention

L'accompagnateur-formateur doit aider les producteurs à exprimer leurs besoins et recueillir les attentes, par exemple, lors de temps de diagnostics en commun. Mais identifier les besoins des agriculteurs

nécessite également de connaître les compétences clés en circuits courts et de pouvoir révéler des besoins non forcément exprimés ou conscientisés.

### ① Identifier les besoins de professionnalisation sur un territoire

#### ✓ IDENTIFIER ET CARACTÉRISER DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES SIGNIFICATIVES (SPS)

Il existe plusieurs méthodes pour identifier les compétences mobilisées dans la mise en place de circuits courts et en déduire les besoins en formation. Nous vous présentons ici à titre d'exemple la méthodologie d'état des lieux des compétences utilisée dans le cadre du projet MECICO.

L'identification et la caractérisation des SPS peut se faire en trois étapes au cours d'entretiens individuels ou en groupes, afin de favoriser les échanges entre agriculteurs :

- repérage des activités spécifiques mises en œuvre dans le cadre des circuits courts ;
- identification des SPS : ce sont les situations auxquelles doit faire face l'agriculteur et qui sont

significatives en matière de fréquence, de complexité et de prospective (évolution du métier en cours ou à venir). Leur identification au cours de cette première réunion peut être faite à partir de quelques questions simples :

- dans quelle situation mettriez-vous un salarié pour tester s'il est compétent ?
  - qu'est-ce que vous ne confieriez pas à un débutant ?
  - qu'est-ce qui est le plus difficile à réussir ?
- caractérisation des SPS par les ressources qu'elles mobilisent. Il s'agit donc d'identifier, pour chaque SPS, les savoirs théoriques et les savoir-faire que l'agriculteur mobilise ainsi que les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre (environnement de travail, en autonomie ou en équipe...).



**Approche collective :** Organisation d'une réunion de travail avec des agriculteurs qui commercialisent à la resrauration hors domicile (RHD) et un gestionnaire de cantine pour identifier les situations professionnelles significatives (SPS) dans la relation avec la RHD.

*Un petit groupe d'agriculteurs fournissant la RHD a été constitué. Le but était de favoriser les échanges sur le thème des savoir-faire que chacun mobilise dans sa relation avec cette clientèle. Ils se sont exprimés à tour de rôle, ce qui a permis d'identifier un certain nombre de situations dont seulement trois ont été considérées comme significatives (ayant regroupé plusieurs savoir-faire). Ces trois situations ont été ensuite développées en seconde moitié de réunion puis complétées par l'EPL de La Roque. Le gestionnaire de la cantine de La Roque a été associé à la rencontre pour apporter l'approche « demandeur » aux débats.*

**Déroulé de la réunion (ordre du jour) :**

« Identification des savoir-faire pour approvisionner des cantines »

**Animation et méthode utilisées**

1. Présentation générale et objectifs
2. Présentation de la méthodologie durant la réunion
3. Expression de chaque participant sur les tâches dans leur travail avec la RHD
  - Prise de notes au tableau (pense-bête pour vérifier que tous les aspects ont été abordés : organisation, production, hygiène, communication, etc.)
4. Évaluation et identification des SPS à partir des notes, en commun
  - Prise de notes au tableau = 3 SPS identifiées
5. Caractérisation des SPS en commun
  - Prise de notes par animatrice au tableau

*Des tableaux de compétences ont été rédigés sur la base des échanges, des grilles types remplies lors de la réunion et des compléments apportés par la suite. Les « fiches compétences » rédigées ont été envoyées par mail aux participants pour compléments.*

**Difficultés et remarques**

- Difficulté de répondre à des questions théoriques avec du jargon pour des personnes du « terrain » (manque de recul, etc.)
- Petit groupe de sept personnes facile à gérer mais pas plus ! Présence d'un gestionnaire très enrichissante

*Ce travail a abouti à la rédaction d'une fiche compétence (page suivante).*

## TÉMOIGNAGE

Armelle,  
de l'EPL de La Roque  
rapporte son expérience  
d'identification des SPS  
sur son territoire

# Organisation et gestion de la vente en Restauration Hors Domicile



## Données récoltées auprès...

... d'un groupe d'agriculteurs de l'Aveyron constitué par l'EPLEFPA de La Roque et qui fournit régulièrement des cantines de la région, notamment celle du lycée. Ces agriculteurs sont aussi référencés dans la plateforme internet de mise en relation entre producteurs et acheteurs de la RHD en Midi Pyrénées (<http://www.offrealimentairemidipyrenees.com/>)

... d'un groupe d'agriculteurs des Alpes-Maritimes qui, avec le soutien d'Agribio 06, est engagé dans l'approvisionnement de la RHD. Ces approvisionnements concernent aussi bien des cantines de petite taille (écoles privées, collèges, lycées...) que des groupements d'établissement (cantine centrale de Nice, programmes tests du Conseil Régional et du Conseil Général) ou des sociétés de gestion de restaurants (« Société des Bains de Mer » basée à Monaco).

## Principales situations professionnelles significatives

### En cas de marchés non formalisés

- Veille des demandes
- Classification des produits et des volumes demandés et

### Finalité

**De manière générale**  
Gérer son temps, son exploitation, équilibrer les tâches.  
Rendre l'activité globale rentable  
Satisfaire la demande

**En cas de marché formalisé**  
Vendre la production destinée à la collectivité émettrice de l'appel d'offre, sous forme de lignes de produits spécifiques, sur des volumes prédéterminés contractuellement (prix défini par l'acheteur).

**En cas de marché non formalisé** (action...)  
Vendre une partie (ou l'ensemble) de sa production...

Savoir-faire	Modes d'acquisition	Savoirs	Modes d'acquisition
Maitriser les techniques de production	Expérience personnelle	Fonctionnement de la chaîne de restauration	Expérience personnelle
Comprendre l'organisation et les exigences de la restauration collective	Echanges avec d'autres maraîchers	Modes de stockage et de conservation	Expériences analogues
Identifier les appels d'offres et propositions commerciales	Accompagnement (par un animateur voire par le gestionnaire de la RHD)	Nature et caractéristiques des principaux produits	Formation technique (VIVEA)
Formuler une réponse à un appel d'offres	Formation ou appui technique (agronomie, transformation)	Comptabilité/Calcul	Entretiens avec des personnes ressources, acteurs, autres professionnels (centres techniques, organismes de développement, etc.)
Planifier sa production et ses récoltes pour assurer les volumes commandés (contractualisés ou pas)	Formation initiale ou continue en management, gestion ou comptabilité (peu fréquent)		Lecture, veille, recherche d'information
Connaître et respecter les contraintes spécifiques à la RC (ex : œufs coquilles)			

### Savoir-être / Comportements professionnels

- Etre organisé, gérer son temps
- Etre régulier
- Accepter les contraintes administratives
- Etre adaptable
- Savoir anticiper (les productions, les volumes)
- Etre rigoureux d'un point de vue administratif et technique
- Savoir gérer les imprévus
- Savoir communiquer sur ces contraintes / atouts de production

**Fiche « Organisation et gestion de la vente en RHD »**  
extraite du répertoire expériences-compétences des agriculteurs en circuits courts du projet MECICO.  
Répertoire disponible sur le site <http://metiers-circuitscourts.org/ressources>

**Approche individuelle :** Rencontres individuelles avec des éleveurs pour identifier les situations professionnelles significatives (SPS) dans la relation avec les prestataires.

Sur le thème « Relation avec les partenaires », nous avons choisi de travailler sous forme d'enquêtes individuelles pour des raisons de praticité et de disponibilité vis-à-vis des agriculteurs.

Avant d'aller rencontrer les personnes, un entretien avec le technicien de l'atelier de découpe de La Roque (prestataire), qui accompagne les agriculteurs au quotidien a permis de se préparer. Cela fut utile pour se mettre en tête les éléments incontournables que doivent connaître ou faire les usagers de tels outils de services.

L'étape suivante a consisté en la sélection d'exploitations faisant appel à des prestataires et offrant une diversité de cas de figure (type de prestataires, ancienneté). Plusieurs ont été retenus, trois seulement furent disponibles. Ils sont tous usagers de l'atelier pépinière de La Roque, entre autres. Les enquêtes ont eu lieu fin juin, à la ferme ou à La Roque.

#### **Animation et méthode utilisées**

- Expression libre sur ses expériences puis identification des SPS puis remplissage d'un tableau récapitulatif. En fin d'entretien, nous avons comparé ces réponses à celles de la rencontre collective
- Croisement et comparaison des données recueillies
- Regroupement, rapprochement en fonction des redondances
- Répartition des données dans les tableaux compétences
- Envoi par mail aux trois personnes pour compléments
- Avis du technicien de l'atelier pépinière de La Roque pour complément

Ce travail a abouti à la rédaction d'une fiche compétence (page suivante).

## **TÉMOIGNAGE**

Armelle,  
de l'EPL de La Roque  
rapporte son expérience  
d'identification des SPS  
sur son territoire

## FICHE COMPETENCES GENERALES

### Organiser le travail avec le prestataire



#### Principales situations professionnelles significatives

- Organisation, planification de son activité sur l'année
- Organisation, planification de son activité sur la journée (si présence lors de la prestation)
- Anticipation du besoin de produit
- Travail « harmonieux » avec le prestataire

#### Finalité

- Caler son offre et satisfaire la demande
- Entretien de bonnes relations avec son prestataire ou ses prestataires
- Avoir une bonne organisation générale et coordination entre ses activités (production / abattage / transformation / vente)

#### Savoir-faire

Mettre en place un plan de travail

Anticiper les fins de stock ou les augmentations de la demande

Rebondir si les prestataires sont indisponibles

Articuler les différents prestataires (abattage / transformation, etc.)

S'adapter au fonctionnement des prestataires

Utiliser les matériels si présence lors de la prestation

Remplir les documents administratifs et fournir les attestations

#### Mode d'acquisition

Formation continue en transformation fermière

Apprentissage sur le terrain, expérience

Accompagnement

Bibliographie

Partage d'expérience

Entretiens avec le prestataire

#### Savoirs

Fonctionnement des prestataires

Fonctionnement du matériel

#### Mode d'acquisition

Entretiens avec le prestataire

Fiches techniques

#### Savoir-être / Comportements professionnels

Relationnel  
Adaptation, flexibilité  
Anticipation  
Rigueur

#### Fiche

#### « Organisation du travail avec le prestataire »

extraite du répertoire expériences-compétences des agriculteurs en circuits courts du projet MECICO.

Répertoire disponible sur le site

<http://metiers-circuitscourts.org/ressources>

## ✓ CONNAÎTRE LES BESOINS EN FORMATION DES PORTEURS DE PROJETS PAR DES QUESTIONS

Une autre méthode pour faire exprimer les besoins en formation ou en accompagnement est de conduire des entretiens permettant aux interviewés de reconsidérer leur façon d'aborder une problématique. Pour construire ces entretiens, il est possible de formuler des hypothèses. Celles-ci seront ensuite soumises, par un jeu de questions, aux interviewés afin de les valider, de les réfuter ou de les préciser. C'est de cette manière que le groupe de travail MECICO sur les porteurs de projet a pu travailler sur les besoins en formation de ce public. En effet, ces derniers n'ayant pas encore exercé concrètement leur métier, il est difficile de leur faire exprimer des situations professionnelles significatives. Procéder par la formulation d'hypothèses a plusieurs avantages. D'abord, cette méthode de travail aide à organiser les idées, même « les idées reçues » sur les porteurs de projets. Attention, une hypothèse n'est pas un « préjugé », mais un énoncé proposé qui sera soumis à l'interviewé. En outre, cette méthodologie permet de rester dans un cadre fixe et d'avancer de manière très opérationnelle dans un terrain « inconnu » en peu de temps. Toutefois, formuler des hypothèses implique que la personne qui conduit l'entretien ait déjà certaines connaissances sur le sujet.

Il peut y avoir plusieurs questions pour une hypothèse, afin de rassembler assez d'éléments de réponses et les approfondir. La mise en place et l'application du questionnaire est instructive à la fois pour les accompagnateurs et les agriculteurs enquêtés. Pour les accompagnateurs parce qu'ils peuvent mieux cerner et approfondir les problématiques rencontrées par les porteurs de projets et en conséquence proposer un accompagnement plus pertinent. Pour les agriculteurs, le questionnaire ouvre leur cadre de référence et leur permet d'avoir une vision réflexive de leur projet.

Dans le cadre du projet MECICO, un jeu d'hypothèses a permis de travailler sur les besoins en formation des porteurs de projets d'installation ou de conversion vers les circuits courts. Les enquêtes ont porté sur cinq publics :

1. Porteurs de projets en phase d'installation
2. Jeunes agriculteurs en circuit court installés depuis deux ans
3. Agriculteurs recevant des stagiaires/apprentis
4. Agriculteur en circuit long, en projet de conversion vers circuit court (tout ou partie de la production)
5. Agriculteur en circuit long, déjà réorienté vers circuit court (tout ou partie de la production)

Les hypothèses formulées ont porté sur trois champs : la production, la gestion de l'exploitation, la représentation qu'ont les porteurs de projet du métier d'agriculteur.

A titre d'exemple, les hypothèses formulées sur la représentation furent les suivantes :

- Les porteurs de projet ont des « idéaux de vie » très élevés.
- Les agriculteurs en conversion vers la vente en circuit court n'ont pas encore fait le « deuil » de leur ancien système de commercialisation.
- Les porteurs de projet font un copié-collé des projets en circuit court (vente en AMAP, par abonnements panier...) sans les adapter à leur réalité et au territoire.
- Les porteurs de projet ont des représentations sur les clients ou consommateurs, voire s'identifient à eux (produit, promotion, prix, place).

Le travail d'enquête a montré que l'hypothèse sur les « idéaux de vie » des porteurs de projet n'était pas si évident que cela. Par contre, les enquêtes ont révélé qu'il était effectivement important de travailler sur les représentations que les porteurs de projet ont des consommateurs pour les aider à mieux répondre et communiquer auprès des clients.

## 2 Se reposer sur les acteurs du territoire pour identifier les besoins

« Nous travaillons en collectif avec plusieurs associations sur le territoire du Jura. Ensemble, nous avons noté un manque dans la formation post-installation. Il y a des formations avant une installation en diversification, mais très peu après. Ensemble, nous avons des compétences et un réseau de producteurs, donc nous pouvions légitimement creuser de ce côté-là. Nous nous sommes fixés des objectifs et nous avons rencontré le conseil général pour

savoir s'il était prêt à soutenir notre démarche. Ce qui fut le cas. Nous avons ensuite organisé des rencontres diagnostic. Notre méthode était d'organiser la même rencontre sur trois lieux, avec trois groupes de producteurs différents. Cela doit nous permettre d'identifier un parcours de formation à destination des agriculteurs en activité. »

(LAURENT, AFIP BOURGOGNE - FRANCHE-COMTÉ)

### 3 Le diagnostic comme outil de bilan d'étape dans son projet

Bien souvent, les agriculteurs en circuits courts ne conscientisent pas ou peu les compétences qu'ils développent dans leur travail. Or cette conscientisation est nécessaire pour pouvoir évoluer dans son projet, déléguer du travail à des salariés ou à des prestataires, s'organiser au sein d'un collectif...

Il est possible de mobiliser des outils de diagnostic permettant à l'agriculteur de faire le bilan de ses besoins en formation au cours de l'élaboration de son projet ou en cours d'activité.

La démarche de diagnostic vise à répondre à de grands enjeux : appuyer les agriculteurs dans leur réflexion stratégique et de pilotage ; aider à la conscientisation des compétences ; le tout en lien avec les évolutions du contexte territorial et les changements au niveau des exploitations. La dé-

marche de diagnostic permet de faire le point sur le contexte, les difficultés de l'exploitation, mais aussi les souhaits du ou des exploitants, afin que les réponses apportées par les formateurs correspondent au mieux aux pratiques et aux besoins des agriculteurs. Ainsi, il sera possible d'adapter l'accompagnement professionnel à la manière dont chacun souhaite exercer son métier.

Dans une formation où plusieurs modules de travail sur les circuits courts sont mis en place, la démarche de diagnostic peut être utilisée :

- En premier module de formation, comme prise de contact entre les stagiaires, introduction à la thématique et recueil des informations préalables à l'analyse
- En fin de formation, comme module de bilan/perspectives.

**Retrouvez le détail du module  
« Connaitre son territoire/construire son réseau »  
sur le site [http://metiers-circuitscourts.org/  
la-formation-circuit-court-en-pratique](http://metiers-circuitscourts.org/la-formation-circuit-court-en-pratique)**

### **TOUJOURS CHERCHER CE QU'IL Y A DERRIÈRE UNE DEMANDE D'INTERVENTION**

« En 2012, je suis intervenue auprès d'un groupe d'agriculteurs en circuits courts, à la demande d'une structure partenaire, suite au départ de l'animatrice qui les accompagnait. Ce groupe, d'une douzaine de personnes, s'était constitué autour d'un projet de commercialisation en commun pour la restauration collective (RHD). Depuis quelques temps, la mobilisation collective faiblissait. La demande d'intervention comportait plusieurs aspects : accompagner le groupe sur l'approvisionnement de la RHD et sur d'autres modalités de vente en commun ; redéfinir le fonctionnement du groupe. Je m'étais fixé six mois pour cela.

À la première rencontre avec le groupe d'agriculteurs, un seul s'est déplacé et aucun n'a pris la peine de prévenir de son absence : il y avait effectivement un problème de mobilisation !!! J'ai envoyé un message à l'ensemble des membres du groupe en posant clairement les problèmes de motivation et en proposant de travailler à partir de leurs envies actuelles. J'ai également missionné l'agriculteur présent à la première réunion pour jouer son rôle «de proximité » et mobiliser ses collègues pour la prochaine rencontre, à laquelle presque tous ont participé (11 personnes). Nous avons commencé par un moment ludique d'interconnaissance pour se détendre et entrer dans une dynamique positive. Puis nous avons échangé sur leurs envies et leurs besoins actuels sur leurs exploitations. En plus de la RHD, la création d'un magasin de producteurs a été évoquée par la majorité des participants. Nous avons donc décidé d'approfondir ces thématiques lors des prochaines rencontres. A la suite d'un travail d'analyse des systèmes de commercialisation de chacun, il s'est avéré qu'individuellement, chacun avait plutôt besoin de rationaliser ses

circuits de vente plutôt que d'en créer de nouveaux. L'enjeu était de limiter les déplacements tout en ne réduisant pas les recettes économiques : c'est un des points sur lesquels nous avons travaillé pendant les six mois d'accompagnement. En fait, les pistes de développement de nouveaux circuits de vente imaginées initialement relevaient plutôt d'un projet de développement local (de type associatif, par exemple) mais s'appuyaient trop peu sur les besoins économiques et les possibilités réelles des participants. Par ailleurs, chacun reconnaissait qu'il manquait au groupe une « locomotive » qui motiverait les troupes sur le long terme. Ni les uns, ni les autres ne se sentaient ni l'énergie, ni la nécessité de porter de tels projets, malgré l'intérêt politique qu'ils y voyaient. Ces projets collectifs de grande envergure ont provisoirement été mis de côté. Mais d'autres idées ont été formulées par un sous-groupe de producteurs souhaitant commercialiser en commun de façon plus modeste.

Ma position d'intervenante extérieure, missionnée pour une durée déterminée, m'a permis d'être dans une position de recul. Pour moi, la finalité du travail d'accompagnement n'était pas la création d'un nouveau circuit court sur le territoire, mais la formulation par les agriculteurs de leurs réels besoins pour leurs exploitations et pour leur groupe. C'est cela qui permet l'amélioration des systèmes de vente et de vérifier si les bases d'un projet collectif sont solides. Dans ce cas précis, le groupe n'était pas prêt à porter un projet de commercialisation collective et le projet risquait de s'effondrer rapidement. Le fait de ne pas avoir de financement conditionné à la création d'un nouveau lieu de vente favorise le temps de la réflexion, la prise en compte de la réalité et ainsi d'éviter le montage de projets trop fragiles. »

**TÉMOIGNAGE**  
d'Alexiane,  
animatrice à l'AFIPAR

# Créer les conditions du dialogue entre acteurs et développer des synergies

Accompagner un projet en circuits courts, c'est avant tout mettre en relation des acteurs. Pourtant, à l'échelle d'un territoire, visualiser les acteurs et organiser leur rencontre n'est pas chose aisée car chaque situation est singulière. Inutile donc de chercher un

mode d'emploi. L'expérience des collègues voisins et quelques grands éléments de méthodologie peuvent cependant aider à construire sa propre grille de lecture et d'action.

## 1 Une situation initiale à définir et des objectifs à co-construire

Se lancer dans un projet de formation ou d'accompagnement sur les circuits courts peut être un vrai casse-tête. La diversité d'acteurs nécessite de jongler entre les attentes, les représentations et les manières de faire de chacun : agriculteurs, élus, artisans, cantiniers, parents d'élèves, consommateurs... Il existe autant de cas que de projets et de territoire.

### ✓ PREMIÈRE ÉTAPE : DRESSER LE TABLEAU DES PARTIES PRENANTES

Avoir une vision claire des relations entre acteurs est souvent bien complexe, l'objectif est cependant d'affiner au maximum sa lecture du territoire :

- Qui sont les acteurs du territoire concerné par le projet ? Sont-ils organisés ?
- Avec lesquels votre structure est-elle en relation, depuis combien de temps, à quel rythme ?
- Quelles habitudes de travail préexistent entre les acteurs ? Sur quoi reposent leurs relations ? Quelles marges d'évolution ?
- Quelle perception des acteurs entre eux ? Quels préjugés ? Partagent-ils la même représentation du territoire et du projet ?

Un travail d'enquête préalable est nécessaire auprès des structures présentes sur les territoires, des agriculteurs...

Une fois toutes ces relations éclaircies, il est possible de les schématiser. Ainsi, la construction d'un sociogramme des acteurs en présence peut vous aider à éclaircir les relations qui existent entre eux. Attention toutefois, un tableau n'est jamais figé, mais en constant mouvement.

### ✓ DEUXIÈME ÉTAPE : DÉFINIR DES OBJECTIFS

Pour répondre à la commande politique, il faut des objectifs bien définis.

Pourtant, l'accompagnateur-formateur peut avoir l'impression de faire le grand écart entre les attendus du projet et la réalité du terrain : cela freine souvent la définition d'objectifs clairs et partagés.

Il ne faut pas avoir peur d'y aller à petits pas. La construction des relations entre acteurs est longue, avec des avancées rapides, des périodes plus lentes, des moments de doutes... Ce travail est nécessaire avant de vouloir arriver à des objectifs de résultats partagés. Il est pourtant peu conscientisé et mal reconnu.



## 2 L'interconnaissance des partenaires

« Je fais de l'animation depuis quinze ans. La plus grande difficulté dans l'animation, ce sont les jeux d'acteurs. Tu as des agriculteurs, des petits maraîchers, des commerçants, des consommateurs... chacun enfermé dans sa catégorie. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

Engager un travail d'interconnaissance est long et complexe. Le processus peut être présenté en plusieurs étapes, chacune mobilisant des outils spécifiques qui peuvent aider à engager le dialogue.

### 1. Rendre accessible les informations

Outre les séances d'information ou de sensibilisation, des outils de recensement peuvent être mis en place pour faciliter l'accès à l'information. Ainsi, le catalogue de producteurs peut permettre aux autres acteurs (consommateurs, collectivités...) d'identifier l'offre sur leur territoire pour construire leur projet.

### 2. Mieux comprendre les relations entre acteurs et les contraintes des autres

L'un des enjeux de la construction de relations est de permettre à chacun de connaître les acteurs de son territoire et les relations entre eux. Pour ce faire, des formations de diagnostics territoriaux et de création de réseau peuvent être proposées.

Sur certains sujets plus spécifiques, impliquant des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble (agriculteurs et gestionnaire pour la restauration hors domicile, agriculteurs et artisans pour la construction d'une filière chanvre locale par exemple), il est possible d'organiser des séances d'interconnaissance. Cela permet à chacun de comprendre les contraintes de l'autre, d'étudier comment il est possible de s'adapter et, ainsi, d'ouvrir le champ des possibles.

### 3. Les rencontres de terrain

L'un des meilleurs moyens de donner à chacun l'opportunité de mieux connaître les autres est d'organiser des rencontres ou des visites *in situ* : sur des fermes, dans une cantine...

Ces visites permettent d'appréhender directement les conditions de travail, les tâches, les contraintes de chacun. Le dialogue qui s'engage repose alors sur quelque chose de concret et directement visible par tous.

« Ce que j'essaye aussi, c'est de se réunir hors des bureaux, trouver un agriculteur qui peut nous accueillir sur sa ferme. Je ne lui demande pas forcément d'être présent. Éventuellement d'être là le midi pour manger avec nous. Cela me permet de réorienter les questions sur un point plus technique, l'interroger sur ses pratiques, son temps de travail, voire d'illustrer un propos sur le terrain... »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

## Interconnaissance : l'exemple de la restauration hors domicile

L'importance du lien au territoire dans la construction ou le développement de son exploitation n'est plus à prouver. Cette relation prend d'autant plus d'importance lors de la commercialisation en circuits courts. L'inscription territoriale et locale du mode de commercialisation nécessite une prise en compte accrue de l'existant et des potentialités du territoire. Au-delà des modes de commercialisation, il s'agit aussi de s'insérer dans des circuits où interviennent différents acteurs avec lesquels les agriculteurs n'ont pas forcément l'habitude de travailler. Entre artisan et producteur de chanvre, cuisinier, gestionnaire et agriculteurs, les cultures et conditions de travail diffèrent et cela peut compliquer la mise en œuvre des relations commerciales.

Cet outil a pour objectif de décrire quelques principes pour faciliter cette interconnaissance, en se basant sur l'exemple de la restauration hors domicile (RHD).

### Identification

Public visé : producteurs. Gestionnaires de restaurant collectif. Cantiniers. Cuisiniers.

Positionnement dans un parcours de formation : en première étape du plan de formation, après une rencontre multi-acteurs moins formelle.

### Objectif

Connaître ses partenaires clients ou fournisseurs sur un territoire donné.

Identifier et comprendre le contexte professionnel de ses interlocuteurs.

### Notre intention

Limiter les *a priori* de part et d'autres quant à la perception de son interlocuteur

Appréhender la possibilité d'un relationnel constructif.

Apporter des réponses aux producteurs, des éléments concrets

Présenter les structures de développement comme des soutiens à la démarche d'approvisionnement local.

**Durée** Une demi-journée

### Déroulé

#### *Présentation d'un diagnostic de territoire*

Se baser sur des diagnostics réalisés par des structures de développement afin de présenter le territoire, ses caractéristiques géographiques économiques et sociales. Sur la base de documents écrits et de cartographies.

L'objectif étant pour ce groupe multi-acteurs d'acquérir une culture commune concernant le territoire sur lequel ils interviennent et de partager les constats.

#### *Présentation des différentes structures impliquées dans le circuit de commercialisation et de leurs caractéristiques*

Pour le cas de la restauration collective, il s'agit de présenter les différentes structures : cantine, cuisine centrale, exploitation et de préciser les fonctionnements et rôles de chacun. L'idée est ici de faire prendre conscience aux différentes parties prenantes des besoins, exigences et contraintes dans son cadre professionnel.

Il peut être intéressant de présenter plus en détail les structures de développement et/ou les politiques publiques qui facilitent le type de circuit concerné (ici la RHD), ainsi que les outils d'animation ou de communication déjà en fonctionnement.

#### *Organisation de groupes métier*

Les participants peuvent ensuite se regrouper par métier. L'idée de ce temps « entre pair » est de pouvoir faire le point, dans le cadre de ce circuit de commercialisation, de ses besoins, attentes et limites. Cette expression doit être réalisée dans un premier temps à titre personnel (en tant que personne) puis faire une synthèse pour présentation et partage avec les autres acteurs.

#### *Temps d'échange*

Suite à ces groupes métiers, un temps d'échange est organisé au cours duquel chaque catégorie d'acteur présente son travail. Des échanges et questionnements sont alors engagés. Il est intéressant de mettre en évidence les points qui peuvent poser problèmes (sur lesquels les attentes divergent entre les groupes métier) afin de pouvoir retravailler ces aspects sur le plan opérationnel.

### Moyens pédagogiques

Afin de diversifier les supports et de renforcer l'interconnaissance entre acteur peuvent être organisées des visites de restaurant collectif et d'exploitations.

Possibilité également de se baser sur des cartes d'implantation des restaurants collectifs, notamment pour enclencher un travail plus opérationnel de raisonnement de l'approvisionnement.

### Variante/améliorations possibles

En fonction du temps disponible et de l'engagement possible des acteurs participants, il peut être intéressant de réaliser collectivement le diagnostic de territoire, surtout sur les éléments concernant le circuit en question. Ceci a l'avantage de valoriser les connaissances de tous les participants, et, par un travail commun, de renforcer l'interconnaissance et la dynamique de groupe.

**Exemple de déroulé d'animation permettant la formalisation d'un lien entre acteurs pour la mise en œuvre d'un approvisionnement d'une cantine en circuits courts**

Un outil à retrouver sur le site

<http://metiers-circuitscourts.org/la-formation-circuit-court-en-pratique>

### 3 Le rôle de l'animateur

L'animateur-formateur est au cœur de la création d'un lien de confiance. Ce travail s'inscrit sur la durée et n'apporte pas toujours de résultats rapidement.

#### LES RELATIONS FONT PROGRESSIVEMENT LES ACTIONS

« Quand je suis arrivée à l'ADAR, la structure avait une pratique étrennée d'accompagnement des cantines scolaires. En revanche, la relation aux producteurs fermiers était quasi-inexistante, mais cela je ne l'ai compris que progressivement. Nous avons un listing de producteurs (nom, contact, production), mais il y avait une certaine frilosité à le communiquer autour de nous, car nous n'étions pas très proches d'eux.

Il a fallu commencer par diagnostiquer les besoins et les atouts, les contraintes et les marges de manœuvre des différents acteurs dans la démarche d'approvisionnement local et dans leurs relations entre eux. Je suis allée à la rencontre des cantiniers et de quelques producteurs, pour travailler sur les situations professionnelles significatives. Certaines cantinières ont alors souligné le manque de professionnalisme des agriculteurs (délais, facturation...). Il est ressorti de cela la nécessité du dialogue entre acteurs et l'accompagnement des producteurs pour satisfaire aux exigences, le plus souvent légitimes, des gestionnaires de cantine. J'ai eu l'impression de faire le grand écart entre la finalité de la mission et ma réalité sur le terrain. Il n'y avait pas de groupe de producteurs coordonné sur les circuits courts, il a fallu les impliquer. C'est un travail de longue haleine : au début il y a peu de monde aux réunions, cela peut paraître décourageant, car les marges de progrès ne sont pas très importantes.

Nous avons commencé par mettre en place un catalogue de l'offre locale : cela a permis de faire le lien entre les producteurs et de communiquer, avec leur autorisation, auprès de la restauration collective. J'ai également organisé des temps de rencontre des producteurs et gestionnaires (annuels), des ateliers d'échanges, buffet dégustation. La mobilisation est très satisfaisante. Nous avons ainsi développé la capacité des producteurs et cantiniers à s'organiser collectivement pour répondre à une demande en repas locaux. Tout cela repose beaucoup sur des démarches interpersonnelles. Il faut avant tout créer les liens : ce sont les relations qui font progressivement les actions. Dans ces aspects relationnels, le rôle de l'animateur est très important.

L'ADAR a gagné en légitimité (nouvelles adhésions de communes depuis deux ans, partenariat avec la Chambre des métiers, sollicitation d'un partenaire agricole pour intervenir lors d'une formation de porteurs de projet...). Cela confirme l'intérêt de l'action, même si la progression est minime. J'ai le soutien du conseil d'administration pour poursuivre le travail, plus d'ouverture pour aller vers les producteurs et la perspective de nouvelles actions sur les circuits courts. »

**TÉMOIGNAGE**  
Anne-Claude,  
Animatrice à l'ADAR

# L'accompagnement collectif

L'accompagnement en collectif de projets individuels ou l'accompagnement de collectifs est l'un des axes forts des animateurs du projet MECICO et des struc-

tures de développement dans lesquelles ils travaillent. Les temps de rencontre et d'échange entre animateurs ont permis de revenir sur ces pratiques.

## 1 Articulation accompagnement individuel / accompagnement collectif

L'une des spécificités mise en avant dans la posture d'accompagnateur-formateur réside avant tout dans la prise en compte de la dimension personnelle du projet (projet de vie). L'accompagnement s'appuie sur le cheminement des personnes (où en sont-elles de leur parcours ?). Or, beaucoup d'outils de formations développés sont destinés à être utilisés lors de formations en groupe. Pour autant il n'y a pas de contradiction. Bien au contraire, cela apporte aux stagiaires une réelle plus-value et les animateurs apprennent à composer avec la diversité du groupe.

### LES BÉNÉFICES DU TRAVAIL EN GROUPE

« Si je demande aux producteurs ce qu'ils apprécient dans une formation collective, tous me répondront : l'échange. Nos adhérents ont un réel besoin d'échanger avec d'autres agriculteurs, en premier lieu pour rompre l'isolement, qui est réel, même en vente directe »  
(ÉLISABETH, AFOCG 45)

En effet, l'isolement ne signifie pas seulement être « seul » ou « ne voir personne », cela revient aussi et surtout à se retrouver seul face à ses décisions sur sa ferme. C'est l'un des dénominateurs communs des producteurs qui viennent en formation, même s'ils sont en circuits courts et en contact régulier avec des consommateurs.

Les rencontres collectives permettent d'échanger sur les difficultés, les choix... En formation, les producteurs voient aussi comment l'autre prend ses décisions, en fonction de quels critères, etc. Cela ne veut pas dire qu'ils vont remettre en cause la façon dont ils prennent leurs décisions, mais cela génère quand même des réflexions.

Lors de formations ciblées, par type de production par exemple, les producteurs échangent des conseils plus techniques pour être plus efficaces, travailler moins péniblement... Il n'est pas rare d'entendre : « Comment fais-tu pour... ? ».

De manière générale le groupe est un lieu de synergie qui produit bien plus que l'accompagnement individuel. Chacun, à partir de l'expérience de l'autre, qui n'est pas similaire pourtant, trouve quelque chose qui l'interpelle.

« En formation, les producteurs voient comment fonctionnent les autres et ça crée des déclics. Ce n'est pas imiter l'autre, mais cela peut donner l'idée d'explorer un chemin nouveau. »  
(ÉLISABETH, AFOCG 45)

L'échange entre pairs, dont nous avons vu qu'il est vecteur de connaissance et de questionnement, peut être pensé au-delà de la formation en groupe. Des outils dédiés à l'installation agricole, tels que le tutorat ou les tests d'activité, pourraient être utilisés pour le développement de projets circuits courts.

Les savoirs viennent aussi du terrain, des acteurs qui sont confrontés aux problèmes, des réponses qu'ils mettent en œuvre. Au stade des connaissances actuelles des pratiques de circuits courts, les réponses aux problématiques des nouveaux installés (et même des plus expérimentés) se trouvent bien souvent dans la pratique des autres agriculteurs. En effet, les connaissances et les analyses fines des fonctionnements et de l'organisation des agriculteurs en circuits courts sont encore insuffisantes ou peu diffusées/peu accessibles pour les structures d'accompagnement. Il s'agit donc de bien s'appuyer sur les actuels experts de ces questions : ceux qui vivent au quotidien les circuits courts : confrontés à un problème, quelles réponses mettent-ils en œuvre ?

## ✓ S'ADAPTER EN TANT QU'ANIMATEUR

Gérer l'accompagnement d'agriculteurs en réflexion sur leurs pratiques, en groupe, peut apparaître compliqué, notamment si le groupe est hétérogène : différents types d'exploitations, différents niveaux de compétences... Comment répondre aux besoins des uns et des autres ? Y a-t-il une taille critique du groupe ? Faut-il alterner les temps d'échanges communs et les travaux en sous-groupe ?

« Je m'adapte assez facilement maintenant à la demande ou à la taille du groupe. Le côté parfois hétéroclite, avec différents niveaux d'expériences ou de projets, ne me gêne pas. En fonction des séquences, je vais travailler en collectif si le thème est transversal, ou en sous-groupe sans forcément de restitution, ou alors sur un point ciblé qui est pertinent pour tout le groupe. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

## Exemple d'un groupe de travail mélangeant débutants et expérimentés

« Dans un premier temps, les producteurs déjà engagés dans la transformation et la vente de produits laitiers ont décrit leur organisation de travail selon leurs circuits de distribution (avantages, inconvénients, évolutions passées et à venir). Ils ont également déterminé deux ratios : temps de travail hebdomadaire consacré à la transformation/1000l de lait transformé et temps de travail hebdomadaire consacré à la commercialisation/1000l de lait transformé. Ces éléments ont intéressé autant les "expérimentés" que les porteurs de projet. Les "expérimentés" expliquaient avec fierté le fonctionnement sur leur ferme et montraient une certaine curiosité à connaître l'organisation du travail d'autres producteurs. Quant aux porteurs de projets, ils se sont nourris des témoignages pour affiner leur projet. Dans un second temps, ils se sont exprimés à tour de rôle sur leurs projets et le temps qu'ils seraient prêts à consacrer à leur nouvelle activité. Les agriculteurs expérimentés donnaient des conseils ou avis. Animer une formation avec des agriculteurs en activité et des porteurs de projet paraissait au premier abord compliqué au vue des attentes différentes des participants. Au final, il s'agit d'une belle complémentarité. »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

## 2 Accompagner la création et le fonctionnement de collectifs

Au-delà de l'accompagnement en groupe de projets individuels, l'accompagnateur-formateur peut aussi accompagner des projets collectifs.

Ce type de projet a un fort intérêt en circuits courts : magasin de producteurs, circuit de distribution de paniers, vente à la restauration collective. Il permet un investissement partagé, une répartition du travail, une meilleure visibilité... Mais il implique aussi des contraintes particulières : composition avec les tempéraments et les manières de faire de chacun, une implication dans le collectif au-delà de son exploitation...

Il peut s'agir de collectifs de producteurs, pour ouvrir un magasin par exemple, mais aussi de collectifs mixtes composés de producteurs et d'autres acteurs. Pour cela, un important travail d'interconnaissance est souvent le point de démarrage du projet (cf. page 25). Il est nécessaire de sortir d'une vision concurrentielle des relations entre acteurs, pour rendre possible ces structurations collectives.



Rencontre entre agriculteurs et artisans pour la construction d'une filière chanvre locale

« Parfois, il y a ce frein sur les circuits courts où les personnes peuvent se sentir en concurrence : des agriculteurs sur une même production qui sont voisins, mais aussi des artisans sur un même secteur, ou entre filières de l'écoconstruction (chanvre, laine de mouton)... Les producteurs qui sont dans ces démarches ont dépassé cet aspect-là des choses. Alors qu'au départ les producteurs m'ont dit : "Ce n'est pas possible que l'association fonctionne. Il y a des producteurs, des artisans : les producteurs veulent vendre le plus cher possible, les artisans veulent acheter le moins cher possible." En réalité, pas du tout. S'ils font des journées de communication ensemble, les artisans gagnent des chantiers et les producteurs des volumes de chanvre. De cette manière, nous avons vu des dynamiques positives s'enclencher, alors qu'au début nous aurions pu nous dire : "Ça ne va pas fonctionner, ça va s'arrêter, ça ne va rien donner, ils vont s'affronter." Or, c'est l'inverse. La création d'emploi se fait beaucoup au niveau de l'artisan qui recrute pour réaliser des chantiers. Il y a une dynamique sur le territoire qui se met en place. »

(DELPHINE, FRCIVAM AUVERGNE)

Ces dynamiques collectives s'accompagnent, en termes organisationnel, mais aussi relationnel. L'animateur peut accompagner le collectif à se structurer : trouver un statut adapté, faire les démarches nécessaires, mais il aide aussi le groupe à se rencontrer, à définir ses besoins. Il veille à ce que chacun trouve sa place dans le projet, sache pourquoi il s'engage dans la démarche collective, ce qu'il y apportera, ce qu'il souhaite y trouver...

Son rôle à nouveau peut évoluer : Est-ce que le groupe vise à devenir autonome ? Est-ce qu'il souhaite se structurer et avoir un animateur « permanent » ?

Les projets en collectifs présentent de nombreux avantages : ils sont visibles et apparaissent souvent comme une marque de réussite pour le territoire. Pour autant, il ne faut pas vouloir faire du collectif à tout prix. Un projet a besoin de mûrir et de personnes motivées pour y participer sur le long terme. Accompagner un groupe en réflexion, c'est aussi accepter la possibilité que rien n'émerge.

## Construire sa formation

Il existe une multitude d'approches pour élaborer une formation. Ici, nous n'avons pas la volonté de proposer une méthode toute faite mais plutôt de décrire comment les partenaires du projet s'y sont

pris pour accomplir ce travail. Nous avons tenté de synthétiser les étapes et les manières de procéder les plus souvent mentionnées par les partenaires du projet.

### 1 Construire un parcours, un module de formation, une journée d'intervention

Une formation peut être pertinente sur un territoire et pas sur un autre et de nouveaux besoins peuvent émerger avec le temps. Finalement, chaque formation est unique. L'animateur doit être en mesure d'adapter une formation ou d'en monter une nouvelle.

#### ✓ AFFINER LA COMMANDE, CIBLER LES BESOINS

Comme nous avons pu le mentionner plus haut, il est important de se demander d'où vient la commande et quels sont les souhaits des demandeurs, des stagiaires... Selon cette provenance, les étapes de construction seront différentes.

#### Exemple 1 : répondre à une demande des producteurs-adhérents

« J'ai animé une formation sur la vente directe de lait cru. Elle s'est construite à la suite d'échanges avec 3-4 adhérents souhaitant recréer de la valeur ajoutée sur leur produit dans un contexte de crise de la filière laitière. Aucun groupe d'échanges n'étant déjà constitué, le contenu de la formation a été déterminé par ces quelques adhérents. Ils ont souhaité travailler sur les aspects sanitaires et techniques, les démarches administratives et les circuits de distribution.

J'ai également animé une formation sur la transformation et la commercialisation de produits laitiers. Plusieurs producteurs avaient fait remonter leurs souhaits de créer un groupe d'échanges. Les demandes étant un peu floues, j'ai choisi de provoquer une rencontre physique pour réunir producteurs et porteurs de projet. Cette réunion a été l'occasion de recenser les attentes de formation et définir avec exactitude le contenu pour une session de formation de trois jours. »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

### Exemple 2 : intervention sollicitée par un formateur

« J'ai reçu une commande d'un formateur en BTS dans une Maison Familiale Rurale (MFR). Dans le cadre de leur module " Développement local ", il a souhaité faire appel à nous pour intervenir sur les circuits courts et plus particulièrement sur les circuits courts collectifs. Nous sommes déjà en lien avec cette MFR par l'intermédiaire de quelques formateurs sensibles aux initiatives locales et solidaires et qui connaissaient déjà le travail de notre structure.

#### Quelles ont été les étapes de la construction de ton intervention ?

J'ai réalisé des échanges téléphoniques et en direct avec le formateur pour cibler les attentes, les besoins d'intervention et la durée.

J'ai ensuite construit l'intervention :

- définition d'un plan au regard des attentes/besoins du formateur
- recherche documentaire/internet et utilisation des ressources déjà en ma possession
- choix des outils pédagogiques

#### Comment cibles-tu les besoins ?

Outre les échanges avec le formateur référent en amont, je réalise un tour de table des étudiants : nom/prénom/projet. Je réalise aussi un brainstorming en début de séance pour partir des représentations et des connaissances des étudiants sur les circuits courts.

#### Des difficultés particulières ?

De façon générale et pas spécifique à cette intervention : capter l'attention des étudiants même si tous ne se sentent pas concernés : apporter au moins une information générale pour les uns et des ressources pour les autres. C'est le souci de bien cerner les attentes quelle que soit la commande, d'où l'intérêt de prendre le temps d'échanger en amont avec les commanditaires/demandeurs.

#### Combien de temps y as-tu consacré ?

1h d'échange avec le formateur + 2h de préparation

3h d'intervention »

(AURÉLIE, AFIP NORMANDIE)

### ✓ IDENTIFIER ET FORMULER SON INTENTION

L'intention a été un mot clef dans le travail des animateurs au sein du projet MECICO. Formuler son intention, c'est se formuler, à soi, ce à quoi l'on souhaite arriver. L'intention est quelque chose de concret, de pragmatique, qui se différencie de l'objectif.

« Lorsque je réalise le module " Identifier les tâches à accomplir dans l'exercice de mon activité ", mon intention est que les porteurs de projet prennent conscience que les tâches sont très diverses, entremêlées, qu'elles peuvent avoir un caractère pénible, qu'il y a des choses qu'ils peuvent différer, d'autres non, qu'il y aura forcément à mettre des priorités. Je souhaite qu'ils prennent conscience de la longueur des journées et des volumes de temps... Pour cela j'ai imaginé quatre groupes : production, transformation, commercialisation et administratif. Chacun a évalué le temps de travail par jour sur un mois, avec un schéma abscisses/ordonnées. Puis nous avons mis en commun et nous avons vu que l'addition faisait parfois des journées de 18h ! A partir de là, je peux travailler sur le besoin de prioriser. Mon intention, c'est aussi que les porteurs de projet prennent l'habitude d'imaginer un plan B, C, D et E... Qu'ils se préparent à dire : " Si ça ne marche pas comme je veux, je fais quoi ? " Je souhaite induire ces réflexions-là. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

### ✓ ECHANGER ET PARTAGER AU SEIN DE SA STRUCTURE POUR MIEUX AVANCER

À l'image des échanges en groupe qui ont eu lieu dans le projet MECICO, il est important de travailler entre collègues sur la construction ou la modification des modules de formation.

Ces formations s'inscrivent dans l'intention de la structure en termes d'accompagnement, dans son projet pédagogique global. Comment un travail autour d'un nouveau parcours de professionnalisation donne-t-il de la cohérence à l'ensemble des activités de formation existantes ? Cela permet-il de recentrer, valoriser les spécificités de la structure ? Quelle articulation avec des partenaires autour de ces formations ?

Le temps est un facteur clef, qui fait souvent défaut dans les structures.

« Même si on a de bonnes bases, on ne peut pas se reposer dessus. Pour faire évoluer le contenu des formations, prendre le temps est l'élément clef, et c'est un temps à acter en équipe. Le changement de personnel -mon collègue est parti, sa remplaçante est arrivée en début d'année- a été le moment de revoir nos formations. On ne devrait pas attendre. »

(AURÉLIE, AFIP NORMANDIE)

« Nous avons fait le choix d'une réunion avec peu de préparation et un seul objectif : identifier les actions et compétences de l'établissement en matière de circuits courts en vue d'améliorer et d'étoffer l'existant. Les situations professionnelles significatives identifiées dans la première phase du projet MECICO ont été largement prises en compte et très utiles pour cibler les thèmes.

Les résultats furent formalisés sous forme d'un parcours de professionnalisation : répartition de différents modules, coordination de l'ensemble sur le parcours d'un usager de l'atelier (entre l'arrivée et la sortie de l'atelier), lien pos-

sible avec des actions de professionnalisation d'autres acteurs du territoire et des ressources (bibliographie, rencontres).

Ce parcours fut soumis à quelques agriculteurs pour avis : lors d'une réunion des usagers de l'atelier technologique, en entretiens individuels et sous forme d'une enquête relayée par des étudiants du lycée de La Roque.

Enfin, un entretien a eu lieu avec la Chambre d'agriculture pour envisager des partenariats sur ces sujets et d'autres. À ce jour, ils sont en cours de définition. La direction de l'établissement a pris la relève sur cet aspect plus politique. »

(ARMELLE, EPL DE LAROCQUE)

## 2 Choisir ses outils d'animation

Concevoir ses méthodes d'intervention est une étape différente de celle de monter une formation, même si elle est très liée car un outil d'animation ne peut être considéré isolément, mais en perspective avec la formation globale. Quelle est mon intention pour le groupe ? Par quels moyens y arriver au mieux ? Il est donc nécessaire de concevoir l'animation de la formation dès sa construction.

L'animateur peut ensuite faire évoluer ses méthodes et ses outils pour s'adapter au groupe, affiner sa méthode, ou encore éviter de (se) lasser. Garder de la souplesse par rapport à l'intervention programmée est présenté comme essentiel.

### ✓ CONCEVOIR L'ANIMATION DÈS LA CONSTRUCTION DE LA FORMATION

« L'animation de mes premières formations sur la vente directe de viande bovine en circuits courts n'était pas anticipée. Les moments d'échanges avec d'autres animateurs m'ont aidé à prendre du recul sur mes premières pratiques d'animateur (formateur). L'animation de ces journées est désormais conçue dès la construction des formations »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

### ✓ ADAPTATION DES CONTENUS EN FONCTION DES PUBLICS

Lorsqu'un animateur découvre un nouvel outil, de manière autonome ou transmis par un collègue, un pair, il se l'approprié, l'ajoute à sa propre palette, choisit à quel moment et comment l'utiliser. Chaque projet, donc chaque animation est différente, et il est rare que l'animateur conduise deux formations à l'identique.

« Je n'ai jamais animé deux fois de la même façon, car il y a un public avec des projets, des attentes très différentes. »

(AURÉLIE, AFIP NORMANDIE)

Il apprend à comprendre les besoins des groupes, observe si sa manière d'aborder les choses fait écho, modifie son fonctionnement. Au milieu de cela, l'outil n'est qu'un support, il n'est pas statique. L'animateur pioche, en change, adapte.

« Nous n'utilisons pas le même moyen d'animation en fonction du groupe. Le "Photo-langage" par exemple, est un moyen d'animation que j'ai expérimenté à plusieurs reprises. J'adapte à chaque fois cet outil, en fonction de l'âge, de la diversité socioprofessionnelle ou du niveau d'interconnaissance du groupe. Je vais par exemple, me permettre d'incorporer des cartes plus humoristiques si le groupe se connaît déjà. Ou, à l'inverse donner une seule consigne de présentation, courte et précise, si le groupe se rencontre pour la première fois. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

« D'une formation à l'autre, je fais rarement du copier-coller. Je pars avec la même idée en tête mais j'essaye quand même toujours quelque chose de nouveau (outil, angle d'approche), parce que sinon ce ne serait pas très drôle. C'est aussi une façon de s'adapter au groupe, de chercher le moyen de faire sortir le meilleur pour chacun. La formation "De l'idée au projet", cela fait quatre ans maintenant que je l'anime et je peux dire que ça va de mieux en mieux, ça commence à se caler. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)



## ✓ BRICOLAGE OU VÉRITABLE ART DE FAIRE ?

Cette question s'est posée, lors d'un groupe d'échanges entre accompagnateurs-formateurs dans le cadre du projet MECICO.

« Il m'est arrivé d'entendre que nos méthodes d'accompagnement ressemblent à du "bricolage" ! », s'exclame l'une des participantes au groupe. « Lorsqu'on accompagne une demande nouvelle, nous ne savons pas tout, nous ne savons pas à l'avance ce qui va se passer, à quoi va aboutir notre accompagnement. Il n'est pas possible de tracer une ligne à suivre. D'ailleurs c'est très important de ne pas le faire, pour les personnes que l'on accompagne, car cela veut dire que ce n'est pas le projet que nous avons nous dans la tête qui va prendre forme, mais bien le leur. »

Après avoir discuté du terme « bricolage », le groupe se met d'accord. Il s'agit d'apprendre à faire avec la donne, avec les matériaux que l'on a en main, avec le contexte existant. « Sur le terrain, nous n'y arrivons pas comme sur le papier. » Certaines exigences se plaquent mal sur les réalités, les temps d'action ne sont pas les mêmes entre les projets et le cheminement des acteurs, les périmètres administratifs et opérationnels ne se superposent pas... Il faut donc sans cesse composer, s'adapter. C'est particulièrement vrai des circuits courts qui sont conditionnés par des contextes locaux. Par ailleurs, il y a autant de formes de circuits courts que de producteurs ou de collectifs : chaque projet est unique. Composer avec les éléments dont nous disposons n'est pas qu'une étape intermédiaire, avant d'avoir construit des modèles rigoureux, transférables, accumulés des données : nous devons également accepter qu'il y ait d'autres modes de connaissances et de formation. Finalement, prendre en compte les spécificités du terrain ne s'invente pas, l'expérience joue un grand rôle dans ce cheminement qui constitue une professionnalisation à part entière.

## ✓ GARDER DE LA SOUPLESSE ET DE LA RÉACTIVITÉ DANS L'ANIMATION

Acquérir des outils est important, mais il est nécessaire de garder de la souplesse et de la réactivité dans son animation.

Avoir de nombreux outils est perçu comme quelque chose de rassurant par l'animateur. « Nous avons partagé beaucoup d'outils pédagogiques, je me sens un peu plus armé. » Il est important d'avoir une trame,

mais tout ne peut pas être cadré. Les outils rassurent, certes, mais il faut s'adapter aux réactions du groupe, à des contraintes de temps, remanier des contenus, et on est parfois en situation d'improvisation dans le sens où on peut être amené à faire un détour par rapport au déroulement prévu.

Les animateurs soulignent l'importance de s'autoriser à expérimenter, à prendre de la distance avec la méthodologie apprise. L'expérience permet d'aller sur le terrain de l'improvisation et de l'expérimentation. Elle permet aussi à l'animateur d'être davantage en confiance. Plus il maîtrise d'outils, plus il peut s'en affranchir. « Au début on est crispé sur ce que l'on a prévu. On n'a pas une grande expérience, alors on se raccroche à ce que l'on a appris. Mais plus on maîtrise de trucs et astuces, plus il est facile de s'adapter. Quand je vois que quelque chose ne marche pas avec un groupe, j'adapte ou je change. » En fonction des besoins, il peut se servir dans sa boîte à outils personnelle.

## ✓ TRANSMISSION D'EXPÉRIENCES ENTRE PAIRS

Les animateurs sont curieux de voir comment fonctionnent leurs collègues et de piocher des idées. La transmission se fait beaucoup ainsi, par observation, échange d'expériences.

« C'est comme un jeu de société, tu peux lire la règle, mais ça va quand même beaucoup mieux quand on t'explique et que tu vois d'autres personnes jouer. »

(PIERRE-HENRI, AFIP NORD-PAS-DE-CALAIS)

En effet, la question de la transmission est elle aussi primordiale. Avoir un outil et se sentir outillé n'est pas la même chose. Accumuler et formaliser par écrit de la connaissance est nécessaire mais pas suffisant, la transmission par échange d'expérience et exemplarité, permet de mieux s'approprier l'outil. Echanger avec la personne qui l'a conçu ou qui l'utilise au quotidien permet de bien cerner l'intérêt de l'outil et ses potentialités.

« Utiliser des outils nouveaux paraît parfois difficile car les supports dont chacun dispose parlent d'abord à ceux qui les ont conçus, qui les utilisent. Il m'a fallu cerner l'intérêt de l'approche pour pouvoir la mettre en œuvre. J'ai contacté le concepteur qui m'a redonné quelques explications. Après coup, j'ai eu de très bons retours des stagiaires »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

# Evaluer et faire évoluer sa formation

## 1 Bilan et perspectives

Dans l'idéal, chaque formation devrait donner lieu à un bilan, de la part du formateur et des stagiaires eux-mêmes.

Le bilan avec les stagiaires peut prendre la forme d'une fiche d'évaluation écrite. Quelques questions courtes permettent d'atteindre cet objectif. Par exemple :

- Qu'est-ce qui vous a plu dans cette journée ? Ce que vous avez moins aimé ? (pour corriger l'animation des prochaines journées)
- Qu'est-ce que vous souhaiteriez expérimenter sur votre ferme ? (pour une application concrète de la formation)
- Qu'est-ce que vous souhaiteriez développer davantage lors de prochaines journées d'échanges ? (définir les besoins d'approfondissement)

Le bilan peut avoir trois objectifs :

- mesurer l'impact de la formation ; savoir si elle a répondu aux objectifs (du groupe, de l'animateur) ;
- identifier les points « faibles » d'une formation pour ensuite l'améliorer ;
- définir les besoins en formation restants et réaliser le programme des prochaines journées.

### ✓ MESURER L'IMPACT DE LA FORMATION : A-T-ELLE RÉPONDU AUX OBJECTIFS ?

Ce retour est important, car il permet de confronter les choix de l'animateur, entre les besoins repérés, la traduction des besoins en objectifs et les moyens mis en œuvre, et ce que les stagiaires eux-mêmes ont comme besoins exprimés. L'animateur ne sait pas si tel ou tel thème de travail va trouver écho auprès du groupe : est-il pertinent de réaliser un module sur l'organisation du travail avec des jeunes qui ne sont pas installés ? Les retours des stagiaires permettent à l'animateur de se rassurer, de conforter ses choix, ou au contraire d'abandonner certains points abordés qui ne parlent pas aux stagiaires, ne répondent pas à leurs besoins, sont abordés trop rapidement, etc.

« J'ai testé une nouvelle version du module " organisation du travail " lors d'une formation. J'appréhendais souvent ce module quand le groupe comprenait beaucoup de personnes peu ou pas expérimentées. Je l'ai travaillé dans le projet MECICO avec une collègue d'une autre structure. A l'issue de la formation il est ressorti comme un grand point positif. Un porteur de projet m'a dit que ça a été essentiel

pour lui, notamment percevoir la complexité de la gestion et de l'organisation d'une exploitation. Cela s'est traduit par la décision d'acquiescer très rapidement de l'expérience. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

En outre, cela peut être très motivant pour le formateur !

« Je fais toujours un petit bilan en fin de journée. Hier dans une formation " De l'idée au projet ", une femme d'agriculteur, qui réfléchissait depuis deux ans à un projet, m'a dit contre toute attente : " Vraiment la formation m'a propulsé dans mon projet ". Elle avait été licenciée et avait des aides à la reconversion, mais, à 50 ans elle avait du mal à faire le deuil de son ancien travail dans les assurances. Elle n'attend forcément pas la même chose d'un accompagnement que les jeunes qui démarrent. Là j'ai senti qu'elle avait tourné la page. C'est une belle récompense. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

### ✓ IDENTIFIER LES POINTS « FAIBLES » D'UNE FORMATION POUR ENSUITE L'AMÉLIORER

Le bilan permet de mesurer les points faibles de la formation, qu'ils soient organisationnels (manque de temps, groupe trop nombreux...), ou sur les choix pédagogiques (un module de formation qui ne rencontre pas l'intérêt du groupe). L'animateur peut demander au groupe ce qu'il n'a pas aimé, ce qu'il souhaiterait voir fait différemment. Il peut également mesurer les points à améliorer en fonction de ses intentions de départ pour le groupe : par exemple, est-ce que j'ai réussi à rendre les stagiaires attentifs à telle difficulté ?

« J'ai animé une première journée de formation sur l'organisation du travail avec un groupe en vente directe de viande bovine. J'avais prévu : une matinée pour échanger sur l'organisation du travail et un après-midi pour visiter un atelier de découpe.

Par ailleurs, le groupe de producteurs était plus nombreux que prévu (17 participants au lieu de 12). Nous n'avons pas pu consacrer autant de temps qu'initialement prévu sur l'organisation du travail. Pour les producteurs, cette première journée n'a répondu que partiellement aux attentes. Ils auraient voulu qu'on analyse les stratégies de chacune des fermes (pourquoi ce mode de conditionnement ? comment

se décompose le travail de "l'abattage de l'animal à la vente"?). Nous avons manqué de temps et les échanges n'étaient pas assez structurés. La seconde journée, sur l'organisation du travail, a eu lieu avec des producteurs en transformation laitière. J'ai veillé à ce que le groupe ne soit pas trop nombreux, à ce que la formation ait lieu sur deux jours. Nous avons décortiqué les tâches de chacun dans le temps. Les personnes se sont déclarées satisfaites. »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

### ✓ DÉFINIR LES BESOINS RESTANTS ET RÉALISER LE PROGRAMME DES PROCHAINES JOURNÉES

Lorsque le groupe se réunit régulièrement, le bilan d'une formation peut être un moyen de co-construire la formation suivante avec les producteurs.

« Lorsque je fais le tour de table au bilan de la formation, deux cas de figure peuvent se présenter :

– Si les attentes sont nombreuses, alors nous définissons collectivement un programme de formation à venir. Dans la mesure du possible, nous affinons au maximum le contenu et l'organisation des prochaines journées de formation (intervenants et/ou témoignages potentiels, lieux et dates pour les prochaines journées de formation...).

– Quand il y a moins d'attentes d'approfondissement, nous ne définissons pas de prochaines dates de formation. Je préfère recontacter le groupe six mois-un an plus tard, pour recenser d'éventuelles nouvelles attentes en formation et proposer, en fonction du groupe, de se réunir lors d'une nouvelle session de formation. »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

## 2) Le temps du recul : l'importance des échanges entres pairs

Les temps d'échanges collectifs apportent beaucoup à l'animateur dans l'évolution de ses pratiques concernant la construction des formations.

Ils permettent de confronter les pratiques, partager les questionnements qui existent lors des constructions de parcours. Ils donnent l'envie d'innover et permettent d'essayer des variantes. Au-delà de l'échange d'outils et de méthodes, ils permettent de s'interroger sur la manière de conduire une formation, de réagir face à des difficultés particulières, de se positionner par rapport au groupe.

« [Au cours d'une réunion entre partenaires du projet MECICO], nous avons tous pris le temps de raconter et de décrire nos pratiques en matière d'accompagnement, individuel et collectif d'agriculteurs en circuits courts. A cette occasion j'ai pu découvrir de nouveaux outils, méthodes mais aussi points de vue sur l'accompagnement et la posture de l'accompagnateur. Depuis, je pense que je m'autorise plus d'improvisation et donc plus d'adaptation en fonction des demandes, en me basant sur les méthodes. »

(AURÉLIE, AFIP NORMANDIE)

Les animateurs expérimentés y trouvent également de l'intérêt :

« L'échange donne de nouveaux angles d'approche, interpelle sans cesse, invite à se questionner. Pour moi il s'agit moins d'une évolution dans les représentations que j'avais du métier, que d'une stimulation dans la pratique du métier. Cela redonne de l'élan ! »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

### ✓ PRENDRE EN ÉQUIPE LE TEMPS D'UN REcul SUR LES FORMATIONS

Il est important de prendre un temps de recul sur ses pratiques, notamment en échangeant avec ses collègues ou avec ses pairs. Mais les emplois du temps sont souvent peu propices à ces moments de « pause » pourtant nécessaires pour mieux réfléchir à ses actions.

« A l'arrivée sur mon poste, avec la charge de travail et mon peu de connaissance sur la conduite de formation, je n'ai jamais vraiment pris le temps de préparer l'animation des formations. Les moments d'échanges avec d'autres structures du développement du projet MECICO m'ont aidé à prendre du recul sur mes premières pratiques d'animateur. »

(MOÏSE, CIVAM AD 49)

## ✓ **PRENDRE CONSCIENCE D'AUTRES BESOINS ET BOUSCULER LES HABITUDES**

« Dans nos formations "De l'envie au projet" dans le Loiret, j'ai introduit un module en lien avec le territoire, car c'est un point que je n'abordais pas du tout auparavant. Je ne traitais pas de ce module parce que je n'en voyais pas spontanément l'intérêt (peut-être parce que le point traité a quelque chose de présumé implicite). Du coup, il m'a fallu cerner l'intérêt de l'approche pour pouvoir la mettre en œuvre. J'ai beaucoup travaillé avec une autre animatrice qui a apporté ce module au pot commun MECICO et j'ai réussi à me l'approprier. Au final j'ai eu des retours très positifs des formations où je l'ai intégré. »

(ÉLISABETH, AFOCG 45)

# CONCLUSION MONTÉE EN COMPÉTENCES ET UN GROUPE METIER EN CONSTRUCTION

par Dominique Paturel  
INRA, UMR Innovation

Le récit d'expérience des animateurs des réseaux de développement agricole vient marquer la montée en compétences des acteurs des circuits courts et de fait, la leur. La professionnalisation des animateurs sur l'accompagnement des acteurs en circuits courts est donc un défi à relever.  
Alors, que veut dire être professionnel ?

De nombreuses définitions existent sur ce qu'est la compétence ; pour autant, la majorité rassemble au moins cinq éléments importants, non sur la compétence elle-même mais sur le fait d'être professionnel<sup>2</sup> :

- la mobilisation et l'organisation de différents savoirs ;
- l'analyse du contexte dans lequel les compétences seront utilisées pour rester performant ;
- savoir utiliser ses compétences dans divers contextes professionnels, tout en gardant un niveau de performance attendu ;
- la capacité à réguler ses compétences au cours même de leur utilisation et l'analyse à distance tant sur le plan de son processus que de sa performance ;
- le professionnel a conscience que certains contextes susciteront des conflits de valeur questionnant alors la compétence elle-même.

A la lecture du récit d'expériences et du cheminement réflexif qu'ils ont mis en place, les compétences que les animateurs déploient, sont de deux types :

- **les compétences de méthodologie de projet** : comment passer d'une idée à l'action ? l'accompagnement de la réflexion pour la mise en œuvre (diagnostiquer, se documenter, définir des objectifs, trouver les éventuels partenaires, construire des indicateurs d'évaluation ou de performance, etc.)
- **des compétences pour savoir agir** et activer leur pouvoir d'agir et celui des acteurs qu'ils accompagnent.

- Ce type de compétences sollicite à la fois de l'expertise mais également de la capacité à prendre en compte le contexte des personnes concernées à travers leur trajectoire de vie personnelle et professionnelle ainsi que de la situation locale tout en tenant la réalité globale (par exemple, les nouvelles formes de circuits courts et le changement de la législation).

## Différentes compétences

### ✓ UNE COMPÉTENCE DE MÉDIATION DANS LE SENS DE FACILITATEUR, OU D'AIGUILLEUR

Il incite les acteurs à se rencontrer et maintient le lien institutionnel. Il est en position d'intersection. En rencontrant des acteurs, il cherche le déclenchement d'actions (individuelle ou collectives). Son rôle d'instigateur ou d'initiateur n'est pas celui de maître d'œuvre. Il sert de catalyseur et aide les acteurs concernés à s'approprier la dynamique (pouvoir d'agir). Il recherche la mise en communication des différentes catégories. Il n'est pas dans des relations hiérarchiques avec les uns ou les autres. C'est ce qu'exprime Julien (CIVAM du Haut-Bocage) :

« Pour nous, si une question se pose, il y a un lien à faire avec un agriculteur qui a rencontré le même problème. Concernant les circuits courts, ce fonctionnement n'a pas été sans difficultés pour des productions nouvelles. Le recours à de l'expérience via des interventions de professionnels (agriculteurs ou techniciens) non issus du territoire ne se faisait pratiquement jamais. Il m'a semblé nécessaire de mettre cela en place. En mettant en lien les personnes, la transmission des savoirs est liée à un contexte, est ancrée dans le concret. »

2. Le Botref Guy - 2013 - Construire les compétences individuelles et collectives, 6<sup>e</sup> édition, Éditions Eyrolles, Paris

## UNE COMPÉTENCE DE TRADUCTION

Elle repose sur une connaissance approfondie de la structure, des parties prenantes internes et externes. Ensuite, il s'agit d'expliquer, de réexpliquer, d'expliciter aux uns et aux autres et de prendre en compte la trajectoire des différents acteurs. Cette capacité à traduire les différents mondes d'acteurs permet aux animateurs d'accompagner les agriculteurs pour qu'ils s'approprient la démarche circuits courts : non seulement, il faut que celle-ci soit recevable mais effectivement reçue par les porteurs de projet. Et cela ne sera possible que si les porteurs de projets agricoles peuvent relier leur démarche à la fois à leurs expériences et aux réalités du territoire où ils vivent. D'où la nécessité de ce travail de traduction par les animateurs pour que les porteurs de projet puissent s'approprier les différentes variables de la faisabilité dans une confrontation au réel de l'activité.

Elisabeth (AFOCG 45) explique comment aborder les questions de performance à travers le fait de parler d'argent est à la fois délicat et important pour faire avancer les projets, y compris pour elle. Ce travail de traduction lui permet de pouvoir tenir sa posture professionnelle d'animatrice et de respecter ses interlocuteurs dans leur sensibilité.

« La question de l'argent ou de l'éthique, ne m'avait pas semblé une évidence. Je ne me posais pas la question de l'aborder au sein de mes formations [...] Je me permettrais de l'aborder s'il y a suffisamment de point de convergence ou suffisamment d'hétérogénéité dans le groupe, pas s'il y a 9 bio et 1 conventionnel. Je ne veux pas qu'on entre dans des confrontations. Dans ce cas je l'aborderais plus sur un aspect " comment valoriser cette caractéristique dans ma stratégie de vente ", et pas du tout comme quelque chose de prescriptif. »

## UNE COMPÉTENCE DE RÉSEAU

La compétence de traduction s'appuie sur la compréhension des différents réseaux. Il s'agit de la capacité à se construire un réseau pouvant soutenir les besoins d'expertise nécessaires à la diversité des projets et en même temps de valoriser sa propre expertise pour valider son ancrage professionnel. Les expertises sur lesquelles s'appuient les animateurs ne sont pas surplombantes et sont ancrées dans leur capacité à accompagner. Ils cherchent alors les ressources détenues par d'autres acteurs du territoire ou par leurs pairs. Cette capacité de réseau demande de la maîtrise d'outils de veille et de savoir rendre au réseau qui donne l'accès aux ressources. Cette compétence est peu valorisée par les animateurs parce qu'elle leur semble évidente ; pour autant, c'est aussi la compétence qui souffre du cloisonnement et de la segmentation de l'organisation des associations dont ils sont salariés mais également des autres parties prenantes du territoire (pouvoirs publics chambres consulaires, organisations professionnelles, etc.). D'autre part, Il y a souvent confusion entre démarche collective et réseau :

l'une et l'autre sont nécessaires pour être au plus près des personnes et des projets à accompagner. Si la démarche collective demande de la capacité relationnelle *in situ* et de l'expertise, le réseau a besoin de fluidité et de partage de ressources et d'accès à ces ressources. On voit bien la complémentarité de ces savoir-faire et la plus-value de cette combinaison. C'est ce que Laurent (AFIP Bourgogne - Franche-Comté) raconte dans la mise en place d'une formation :

« Nous travaillons en collectif avec plusieurs associations sur le territoire. Ensemble, nous avons noté un manque de formation post-installation. Il y a pas mal de formations qui existent avant l'installation, mais très peu de choses après. Nous avons des compétences et un réseau de producteurs, donc nous pouvions légitimement aller creuser de ce côté-là [...]. »

## L'accompagnement

L'accompagnement est au cœur du métier et le récit en montre l'importance en le définissant comme une posture professionnelle.

L'accompagnement tel qu'il est défini par les animateurs demande de savoir trouver la bonne distance ; il ne s'agit pas d'exercer une pression (émancipatrice ou disciplinaire) sur les porteurs de projets mais de parvenir à agir, à mobiliser leurs ressources, prendre en compte leurs désirs, leur sensibilité, leurs affects afin qu'ils trouvent les formes adaptées à la viabilité du projet et au réel des possibilités du contexte. Cette posture requiert aussi la reconnaissance pour les animateurs de leur propre subjectivité qui va se manifester lors de l'accompagnement. La démarche dans cette approche place les intervenants dans l'égalité de leur point de vue et demande de la réciprocité dans les échanges et les actions. Elle forge de nouvelles pratiques et permet de se projeter en envisageant des rapprochements ou de mutualiser des pratiques qui, jusqu'à maintenant, était impensable. C'est ce que nous explique Anne-Claude (ADAR) au moment de son arrivée ; et probablement que l'ADAR n'avait pas pensé à cette nouvelle catégorie d'acteurs que sont les producteurs fermiers :

« Quand je suis arrivée à l'ADAR, la structure avait une pratique étrennée d'accompagnement des cantines scolaires. En revanche, la relation aux producteurs fermiers était quasi-inexistante, mais cela je ne l'ai compris que progressivement. [...] Il est ressorti de cela la nécessité du dialogue entre acteurs et l'accompagnement des producteurs. »

L'accompagnement est donc à la fois le moyen par lequel les animateurs exercent leur métier mais aussi l'objectif de leur mission de développement d'une agriculture alternative au modèle dominant. Dès lors, on

n'est plus dans la segmentation analytique, le découpage en fonction des terrains des uns ou des autres mais plutôt dans l'identification de ce qui se passe dans la perspective de relier l'ensemble des regards en vue d'une intervention, elle-même contenue dans le processus<sup>3</sup>.

## La naissance d'un « groupe-métier »

L'analyse de leurs pratiques qui s'exprime dans le récit de leur cheminement inaugure la construction d'un « groupe-métier » ; en effet, il s'agit bien à travers une analyse réflexive entre pairs d'identifier ce qui fait « commun » dans l'exercice professionnel en lien avec l'environnement social, économique et politique. D'autre part, l'identification des situations professionnelles significatives a été l'occasion d'identifier, pour eux-mêmes, les différentes familles de situations dans lesquelles il leur faut naviguer

3. Patruel Dominique - *La fonction de tiers social* - 2010 - Édition L'Harmattan, Paris

pour aborder largement les formes de circuits courts et les compétences nécessaires pour accompagner les agriculteurs (les débutants, les aguerris et ceux qui souhaitent se reconvertir).

Cette démarche dynamise la mise au jour de façons de faire et permet à ce groupe de se reconnaître dans des pratiques aussi différentes soient-elles. L'attention se porte sur les dispositifs et le processus de travail qui donnent toute la singularité et la richesse de ce cheminement.

## En guise de conclusion

Les animateurs du projet MECICO ont été « pris » à leur propre démarche de compréhension des métiers en circuits courts et des évolutions des conditions d'exercice de ces métiers. En effet, un des effets non-attendus aura été leur propre montée en compétences et la démonstration de leur professionnalité, notamment par la mise au jour de compétences invisibles à leurs yeux ; la réflexivité dont ils ont fait preuve à travers le récit de leur cheminement fait exister un « groupe-métier », absolument indispensable pour qu'ils puissent caractériser leur métier.

Rédaction : Melanie Theodore (FNCIVAM), Alexandra Villarroel (AFIP),  
Goulven Le Bahers (FNCIVAM)

Merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à cet ouvrage par leur témoignage et par leur relecture attentive : Elisabeth Baillet (AFOCG 45), Alexiane Spanu (AFIPAR), Julien Grays (CIVAM du Haut-Bocage), Hoïse Corné (CIVAM Agriculture Durable du Maine-et-Loire), Delphine Koffi (FRCIVAM Auvergne), Armelle Molinier (EPL La Roque), Laurent Carpentier (AFIP Bourgogne - Franche-Comté), Aurélie Huard (AFIP Normandie), Pierre-Henri Roussel (AFIP Nord Pas-De-Calais), Dominique Paturel (INRA UMR Innovation), Anne Jais-Nielsen (Gaec et Société), Jos Zimmermann (InterAFOCG), Chloé Marie (FNCIVAM), Patricia Andriest (Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, DGER).

Le projet MECICO a été piloté par



En partenariat avec : Trame, InterAFOCG, La Bergerie Nationale, GAEC et Sociétés, Agribio 06, la FRCIVAM Pays de la Loire, le GDCIVAM de l'Indre, le Civam du Haut-Bocage, la FRCIVAM Auvergne, l'AFIP Bourgogne - Franche-Comté, l'AFIP Nord Pas-de-Calais, l'AFIP Normandie, l'AFIPAR, l'AFOCG 33, l'AFOCG 45, le CFPPA de Périgueux, l'EPLFPA de La Roque, le CFPPA de Limoges Les Vaseix

Avec le soutien de

