

## Au-delà des machines, intensifier la coopération pour produire autrement

ACCOMPAGNER # 5

### Quels sont leurs besoins en accompagnement ?

*L'accompagnement des groupes engagés dans la mise en place de nouvelles pratiques agricoles nécessite une approche systémique et stratégique, sur le long terme.*

Les groupes en Cuma s'appuient généralement sur le réseau fédératif pour plusieurs raisons : un besoin d'expertise sur le machinisme agricole ou l'emploi partagé en Cuma ; un soutien dans la recherche de financement et de développement de leurs activités ; un appui juridique, administratif ou d'animation à la vie coopérative de la Cuma ; la réalisation de formations techniques ou organisationnelles.

#### UNE APPROCHE GLOBALE NECESSAIRE

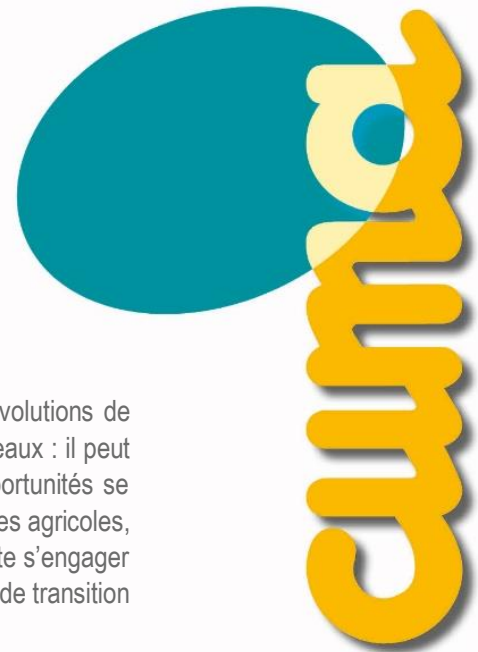
Les besoins des groupes engagés dans un processus de transition agroécologique vont bien au-delà des sujets habituels d'équipement ou de partage de salariés et souvent au-delà du périmètre de la Cuma. L'objet de l'accompagnement n'est plus tant la Cuma ou ce qui y est mutualisé, mais porte sur les trajectoires et les nouvelles pratiques des individus et des groupes. Du fait de la multi-dimensionnalité de la transition, l'accompagnement peut porter sur le machinisme ou la nutrition animale, mais aussi sur des questions agronomiques, économiques, d'animation, de gestion de projet... Cela nécessite une approche globale qui peut demander d'aller chercher des compétences extérieures, par exemple dans d'autres réseaux de développement agricole. Cela demande de croiser les innovations en matière de conduite de l'exploitation et de développement des circuits courts ou de projets énergétiques locaux...

#### SUR LE TEMPS LONG ET POUR FAVORISER LES ECHANGES

L'inscription dans la durée des changements de pratiques et de systèmes dépend de la qualité et de la densité des échanges entre agriculteurs (cf. COMPRENDRE #3). Un groupe Cuma sera pertinent pour soutenir ces changements s'il possède des bases saines, que ce soit en ce qui concerne les relations humaines, l'organisation du collectif ou encore la gestion de la structure. Il existe donc un besoin d'accompagnement systémique, voire stratégique.

Le temps nécessaire à l'apprentissage et à l'expérimentation qui caractérisent les trajectoires de transition, souvent longues et non linéaires, nécessite également de penser un accompagnement sur la durée (cf. COMPRENDRE #4). Du fait de l'hétérogénéité au sein de ces groupes Cuma engagés dans l'évolution des pratiques agricoles et des interactions avec d'autres collectifs hors de la Cuma, répondre aux besoins des agriculteurs demande aussi un suivi plus dense du collectif mais également des individus. Cela nécessite des compétences en relations humaines, sociologie, gestion de groupe, voire psychologie et de pouvoir assembler des compétences diverses.





## SELON LA MATURETE DU GROUPE ET DES PRATIQUES

Les besoins d'accompagnement de ces groupes dépendent de la maturité des évolutions de pratiques engagées, des réflexions et de la vie du collectif. Ils se situent à trois niveaux : il peut s'agir d'accompagner l'émergence de ces dynamiques collectives quand des opportunités se présentent, comme un financement ; d'aider à la mise en place de nouvelles pratiques agricoles, par exemple lorsque le groupe est confronté à une impasse agronomique et souhaite s'engager dans l'agriculture de conservation ; ou encore de consolider et élargir la dynamique de transition agroécologique initiée, lorsqu'un groupe souhaite aller plus loin.

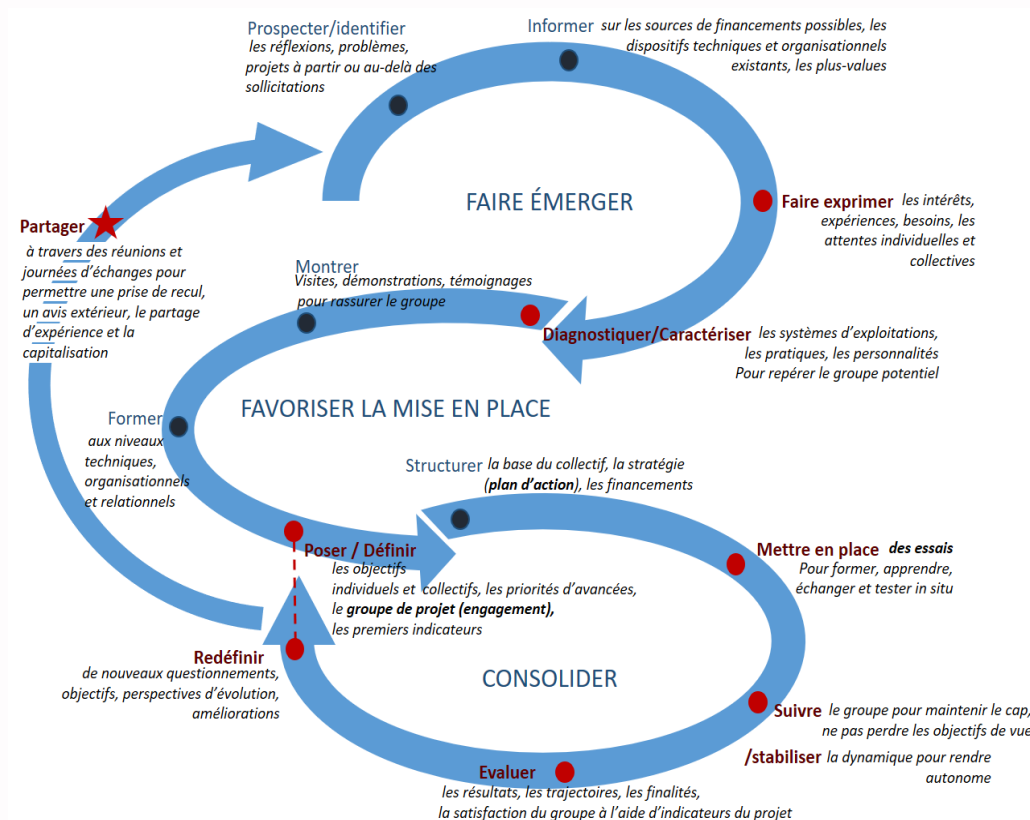
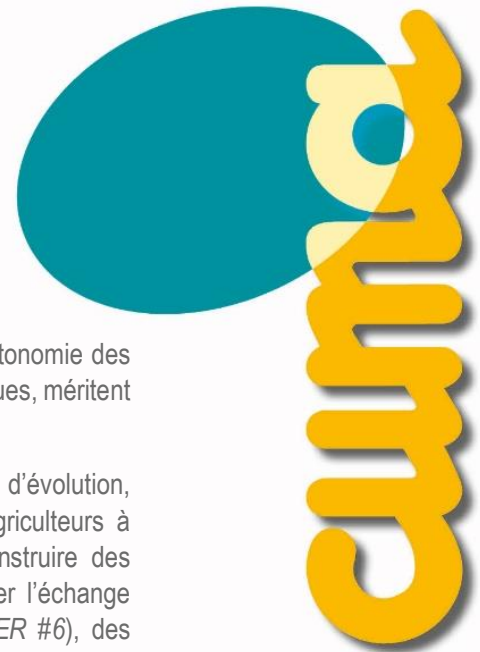


Figure 1 - Processus global d'accompagnement des collectifs en transition agroécologique (Lorie SEYCHAL, 2018 à partir des travaux d'Aurélié GARCIA VELASCO, 2017)

## EN LIEN AVEC DES POSTURES NOUVELLES

Selon Aurélié Garcia Velasco, l'animateur peut être amené à accompagner un groupe à partir trois grands besoins impliquant des postures différentes.

Le premier besoin concerne la clarification des besoins. Il implique un travail de prospection et de sensibilisation pour comprendre les besoins des groupes et formuler des propositions d'accompagnement (ou d'ajustement d'un accompagnement initié). L'animateur adopte alors une posture de prospecteur pour faire ressortir des besoins non-exprimés ou les préciser. Ce n'est pas parce qu'aucune demande ne remonte dans la Cuma ou dans les fédérations que des groupes n'ont pas besoin d'accompagnement, et ce n'est pas parce qu'un besoin est exprimé



qu'il est partagé par tous ou qu'il ne cache pas d'autres besoins. Les quêtes d'autonomie des agriculteurs, en particulier, qui peuvent engendrer des volontés d'évolution de pratiques, méritent d'être repérées (cf. *COMPRENDRE #2*).

Le deuxième besoin concerne l'accompagnement du groupe dans sa dynamique d'évolution, impliquant une attention à son fonctionnement, à ses projets, en aidant les agriculteurs à mobiliser des moyens collectivement pour répondre à leurs objectifs et co-construire des solutions. De manière générale, accompagner ces dynamiques implique d'animer l'échange entre pairs : autour des trajectoires d'évolution de pratiques (cf. *ACCOMPAGNER #6*), des coopérations dans lesquelles les uns et les autres sont engagées (cf. *ACCOMPAGNER #7*), des réussites et gains constatés grâce à ces évolutions (cf. *ACCOMPAGNER #8*). L'animateur devient un « accoucheur d'idées ».

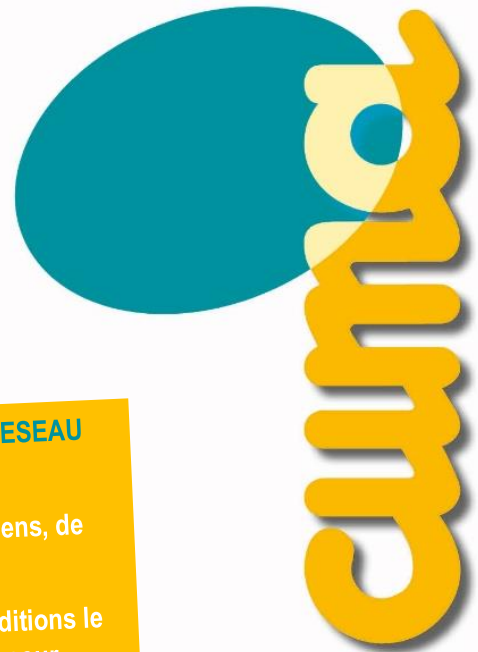
Le troisième besoin concerne l'apport en références et en conseils plus techniques ainsi que la mise en relation avec d'autres expériences de collectifs. Il s'agit de rendre accessibles au groupe des références qui pourront faciliter sa réflexion et / ou l'aider à prendre des décisions. Il est intéressant d'informer des collectifs de dynamiques innovantes repérées dans d'autres groupes, de possibilités de financements ou d'accompagnement complémentaires. Ce besoin invite à réfléchir aux leviers de capitaliser les expériences de groupes et d'accompagnement de groupes au sein du réseau (cf. *DEPLOYER #1*). Il peut également s'appuyer sur une posture de conseiller ou de consultant. L'animateur peut adopter cette posture ou faire appel à d'autres intervenants.

### Animation ou accompagnement ?

Un des principaux défis pour répondre à ces nouveaux besoins consiste à créer les conditions pour un dialogue de qualité entre agriculteurs afin de favoriser le partage d'expériences et donc d'adopter une posture d'animateur. Pour autant, que cela soit pour faire émerger de nouvelles pratiques, favoriser leur mise en place ou consolider une dynamique, une posture d'accompagnement dans la durée et nécessaire. D'autres postures, comme celle d'expert, sont parfois aussi nécessaires. Ces besoins évolutifs induisent donc une réflexion sur la posture à adopter selon la situation du groupe ou sur des compétences complémentaires à mobiliser.

- L'animateur se conçoit d'abord comme une personne ayant des compétences en animation, notamment de réunions ou 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...
- L'accompagnateur « chemine avec ». Il reconnaît 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 », car sa place est en dehors du groupe. Un accompagnement se conçoit dans la durée et non par des interventions ponctuelles.
- L'expert apporte un ensemble de savoirs précis sur un sujet donné. Il s'agit d'un spécialiste qui doit faire preuve de pertinence dans les réponses à donner à quelqu'un qui recherche une expertise.

*Définitions apportées par le projet Métiers circuits courts (Mecico) dans la publication « L'accompagnement au service des circuits courts ».*



## GRACE A DES FINANCEMENTS ADAPTES

Il existe une diversité de financements mobilisables en fonction des besoins de groupes, comme le conseil stratégique aux Cuma (DiNA), les appels à projets « GIEE », « Emergence », « 30000 fermes », la participation en tant que « groupe pilote » dans des projets de recherche et développement portés par des réseaux nationaux (par exemple les projets Casdar « Partenariats et innovations »), le fonds de formation Vivéa... Ces financements constituent des leviers efficaces pour dépasser un accompagnement ponctuel en engageant une animation et un suivi plus rapproché des groupes et en diversifiant les types d'interventions proposés.

### QUELS ENJEUX POUR LE RESEAU CUMA ?

Manque de temps, de moyens, de compétences...

- Comment et à quelles conditions le réseau peut-il s'organiser pour répondre aux besoins de ces groupes ?
- Avec quels partenaires ?
- Comment mobiliser les dispositifs de financement adaptés pour soutenir l'accompagnement de ces groupes ?