

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

DEPLOYER # 9

Comment organiser la montée en compétences du réseau par l'échange entre animateurs ?

Comment le réseau Cuma peut-il s'organiser pour accompagner ces innovations collectives des agriculteurs en Cuma dans la transition agroécologique ? Des exemples de partage d'expériences, d'outils d'accompagnement et de capitalisation utilisés dans le réseau Cuma peuvent être remobilisés.

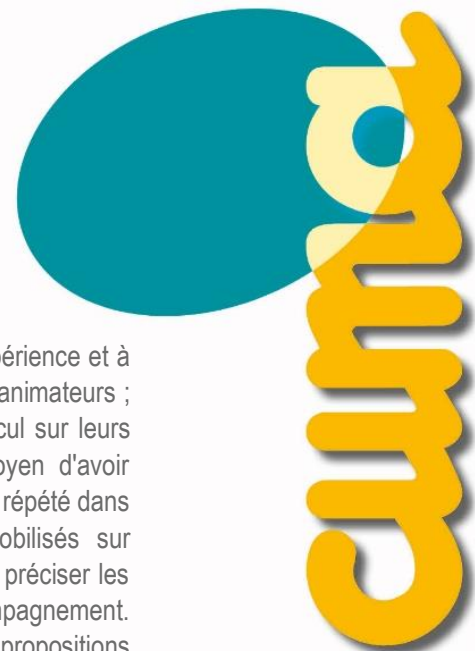
Répondre aux besoins d'accompagnement des groupes en transition agroécologique identifiés au sein du réseau des Cuma nécessite de nouvelles postures, compétences et pratiques d'animation. L'animateur doit pouvoir faire émerger de nouvelles dynamiques collectives dans le réseau, structurer un accompagnement de groupe multidimensionnel et sur le temps long de la transition, ou encore encourager les réorientations et enrichissements d'un projet collectif initial. Comme pour les agriculteurs, ce sont de nouvelles compétences et connaissances à construire. L'inscription dans une dynamique de réseau, l'échange avec des animateurs du réseau Cuma ou de structures partenaires et la connaissance d'autres expériences d'accompagnement sont des atouts à mobiliser.

À titre d'exemple, pour informer correctement un groupe sur les prises de risques, les avantages et inconvénients pouvant résulter de changements de pratique, il est utile de connaître des expérimentations similaires ou savoir mobiliser les personnes ressources sur ce sujet. Plus largement, l'échange entre pairs animateurs peut constituer une réponse à ce besoin de montée en compétences, en facilitant le partage d'expérience, la transmission des savoirs et la mobilisation des animateurs. Plusieurs outils et méthodes ont déjà été mis en œuvre au sein du réseau Cuma et peuvent être remobilisés pour cela, notamment des séquences d'échange à distance, des rencontres physiques et des formations.

ORGANISER DES SEQUENCES D'ECHANGE A DISTANCE ENTRE ANIMATEURS

Dans le cadre du projet CAPACCITA, un dispositif d'échange de pratiques lors de réunions téléphoniques a été développé. Une première étape consiste à recenser et à mobiliser les animateurs du réseau susceptibles d'être intéressés par des échanges autour de l'accompagnement de groupes dans la transition agroécologique. Il s'agit ensuite d'identifier auprès de ces animateurs des expériences et problématiques d'accompagnement pouvant être partagées dans une séquence d'analyse collective de la pratique. En amont d'une séance, un entretien d'environ une heure peut être réalisé avec la personne qui présentera son témoignage afin de préparer les différents éléments à présenter au groupe

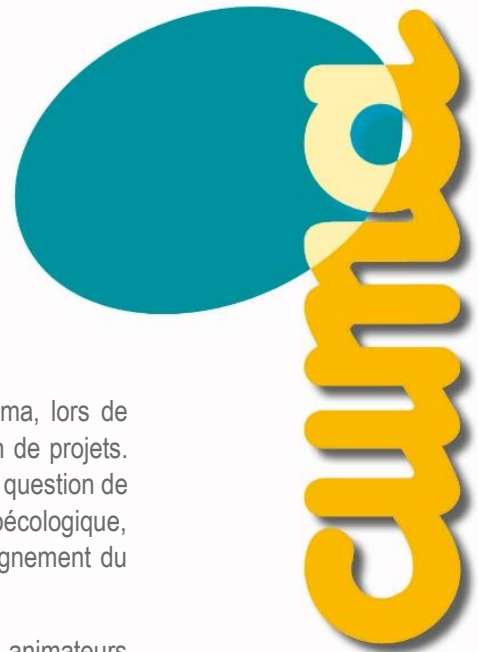
Le déroulement de la séquence (cf. tableau ci-dessous) a été pensé pour favoriser la présentation détaillée d'une situation d'accompagnement dans un premier temps puis l'expression des participants en écho à cette situation et à partir de leurs propres préoccupations et expériences.



L'objectif est, d'une part, d'amener un animateur témoin à décrypter sa propre expérience et à diversifier ses modes d'interventions futurs en se confrontant aux retours d'autres animateurs ; et d'autre part de permettre aux autres animateurs participants de prendre du recul sur leurs pratiques en participant à l'analyse d'une expérience. C'est également un moyen d'avoir connaissance d'initiatives similaires dans d'autres territoires. Ce format d'animation, répété dans la durée, peut constituer un outil de mise en réseau entre animateurs mobilisés sur l'accompagnement de ces innovations collectives, et progressivement contribuer à préciser les « missions » et « compétences » du réseau autour de ces nouvelles formes d'accompagnement. Les enseignements transversaux de ces séquences peuvent alimenter les propositions d'animation, de capitalisation, de formation, de construction d'outils qui pourront progressivement être formalisés par le réseau.

Déroulé type de séquence d'échange à distance

<i>Etapes</i>	<i>Durée</i>	<i>Contenu de la séquence</i>
Introduction	5 mn	Points à aborder : - Les objectifs de ce groupe d'échanges de pratiques - L'organisation de la séance - Les règles de la séance
Présentation d'une situation d'accompagnement	15 mn	Sans être interrompu par les autres participants, le narrateur expose : - Le contexte et le cadre de son expérience - Les objectifs poursuivis - Le format, la méthodologie, les étapes, les outils mobilisés - Les difficultés, les questionnements à partager avec le groupe L'animateur peut intervenir si nécessaire.
Questionnement sur les faits par les participants	10 mn	Les participants approfondissent leur compréhension des faits en questionnant le narrateur - Sans interprétation ni commentaire à ce stade - Sans se fixer sur un aspect du problème en particulier L'animateur peut également poser des questions pour que le narrateur précise certains aspects de sa situation.
Formulation de propositions par les participants	20 mn	La situation devient un objet de travail sur lequel le groupe formule des propositions, qui s'adressent au groupe (et non directement au porteur).
Bilan de la séquence	20 mn	Chaque participant peut prendre la parole et s'exprimer sur son ressenti, ce qu'il retient, les besoins qu'il reste à combler, de nouveaux questionnements. Les animateurs ayant témoigné prennent la parole en premier.
Prochaine séquence de travail	10 mn	Propositions de thématiques pour la prochaine séquence de travail.



MOBILISER LES RENCONTRES ENTRE ANIMATEURS

Plusieurs formes de rencontres entre animateurs existent au sein du réseau Cuma, lors de séminaires, de formations, dans le cadre du « forum des fédérations », ou au sein de projets. Mais elles ne présentent pour l'instant pas de séquences dédiées récurrentes sur la question de l'accompagnement de dynamiques collectives qui, comme la transition agroécologique, nécessitent de croiser accompagnement des trajectoires individuelles et accompagnement du collectif.

De plus, la majorité des rencontres proposées sont régionales alors que les animateurs pourraient gagner à se retrouver nationalement autour de compétences et postures d'accompagnement, même si les thématiques peuvent être variées : diversification d'activités dans les circuits courts alimentaires et énergétiques, transition agroécologique en collectif... Des rencontres autour de l'accompagnement de projets collectifs agricoles et ruraux ou bien par entrées thématiques plus précises pourraient être organisées à partir des besoins recensés au sein du réseau.

FORMATION EN RESEAU ET INTER RESEAUX

L'appui sur l'échange entre pairs animateurs peut être complété par la mobilisation de la formation, en s'appuyant sur des compétences internes ou celles de partenaires et d'experts, notamment sur des questions qui seraient peu traitées au sein du réseau Cuma. Ces compétences pourront ensuite être renforcées et partagées en s'appuyant sur l'échange entre pairs, y compris de différents réseaux.

RENDRE ACCESSIBLES LES OUTILS D'ANIMATION DEJA CONSTRUITS

Enfin, les animateurs du réseau font souvent part de leur besoin en outils d'animation, notamment pour accompagner ces innovations collectives vers l'agroécologie. Or, de nombreux outils ont déjà été construits au sein du réseau, dans le cadre de projets partenariaux ou par des réseaux partenaires. Ils sont largement méconnus et souvent peu mobilisés. Les animateurs qui les mobilisent sont souvent ceux qui ont participé à leur développement ou qui les ont testés via des formations/projets. En effet, il n'est pas toujours évident de s'approprier un outil avec une simple notice d'utilisation (aussi complète soit-elle) et les animateurs disposent souvent de peu de temps pour bien lire et comprendre cette notice. Le partage d'expérience permet de partager des outils et aide les animateurs à se les approprier à partir du témoignage d'un pair. Il peut contribuer à la diffusion et à l'appropriation de ces outils existants, avant de réfléchir à en concevoir de nouveaux.

QUELS ENJEUX POUR LE RESEAU CUMA ?

Quelle stratégie mettre en place avec les différents échelons du réseau, voire des partenaires, pour favoriser :

- la montée en compétences des animateurs,
- le partage et la capitalisation d'expériences,
- et la mutualisation d'outils d'accompagnement ?



Miser sur la capitalisation et la mise en relation

La capitalisation est un autre levier que le réseau des Cuma pourrait utiliser pour produire de nouvelles connaissances collectives, en complément du partage d'expériences. Elle permet de garder une trace des enseignements tirés d'une expérience d'accompagnement pour pouvoir les remobiliser et les partager largement par la suite. C'est un moyen de formaliser les différentes étapes de l'accompagnement, d'identifier les réussites, échecs, blocages surmontés, pistes qui n'ont pu aboutir ou questions à approfondir et d'analyser ces éléments en les croisant avec d'autres accompagnements. Enfin, c'est aussi un moyen de valoriser le travail des salariés du réseau.

Pour être efficace et durable ce processus doit impliquer les acteurs des expériences à capitaliser et être animé par une mise en réseau. Le processus de capitalisation, son objectif et le rôle de chacun doivent être clairement définis collectivement et en amont. Il se réfléchit et s'organise dès le montage des supports de valorisation, de mise en réseau et d'animation, au risque sinon de manquer par la suite de temps et de moyens pour qu'il soit réellement efficace. Enfin, la capitalisation repose en grande partie sur la qualité de l'animation prévue pour soutenir la mobilisation de nouveaux animateurs, la formalisation et le partage d'expériences en continu, afin de rendre accessibles et de porter efficacement à la connaissance d'un nombre toujours plus grand d'animateurs les ressources capitalisées.

Pour faciliter cette capitalisation, des préconisations ont été proposées à l'issue du travail réalisé par Lorie Seychal dans le cadre du projet CAPACCITA en 2018. Il s'agit d'abord de penser à recueillir et de rendre accessibles les informations nécessaires pour faciliter la mise en réseau des contacts et des expériences (coordonnées des animateurs, nature des projets, résumé, thématique, objectif, principales dates, partenaires, agriculteurs référents). Des documents synthétiques décrivant des expériences d'accompagnement ou des méthodes et outils d'animation peuvent être partagés par les animateurs. Enfin, les ressources identifiées par les différents animateurs au fil de leurs accompagnements – experts, consultants, guides, monographies, témoignages... - pourraient être davantage partagées entre fédérations et, au-delà, avec des partenaires du réseau Cuma.