

**Une action régionale pour accompagner les éleveurs sur le travail :
l'exemple de « Vivre l'élevage en Picardie »**

Florence Kling-Eveillard*, Maëlle Gédouin, Emmanuel Béguin*,
Jocelyne Machefer*****

***Institut de l'Élevage**

**** Agro Transfert Ressources et Territoires**

***** Chambre Régionale d'Agriculture de Picardie**

florence.kling@inst-elevage.asso.fr



Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations "

14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France

Résumé :

Le programme « Vivre l'Élevage en Picardie » élaboré en 2006 comporte un volet d'action sur le thème « Travail et qualité de vie des éleveurs ». Ce thème est considéré comme prioritaire dans cette région où l'élevage est souvent mis en concurrence avec les productions végétales. Des investigations sur la situation, les perceptions et les attentes des éleveurs d'herbivores vis-à-vis du travail ont été menées en début de programme. Elles ont apporté des connaissances locales et actualisées, contribué à la conception des actions, et favorisé l'appropriation des enjeux par les acteurs à partir d'un constat partagé collectivement. Les actions engagées depuis 2007 se regroupent autour de 3 nécessités en termes d'accompagnement des éleveurs : sensibiliser pour légitimer le travail comme un sujet de conseil (articles de presse, réunions départementales prescripteurs, information dans les réunions locales d'éleveurs, ...); aider les éleveurs à exprimer leurs préoccupations et aspirations vis-à-vis du travail (vidéo de témoignages, fiches-solutions, plaquette d'autodiagnostic); mettre en œuvre un approfondissement thématique (diagnostic Pact'Éleveur, outil « Ma place dans notre association », ...). Les actions sur le terrain ont pour l'instant peu touché les éleveurs, et surtout concerné les conseillers, organisés désormais en réseau de compétences et d'intervenants. Il s'agit aujourd'hui de diffuser plus largement les supports et outils, avec un déploiement plus marqué auprès des éleveurs. Par ailleurs un dispositif d'aide financière aux équipements se met en place. Un bilan positif paraît pouvoir être tiré aujourd'hui du point de vue des acteurs. Ils se disent d'une part porteurs des enjeux du programme et satisfaits de la qualité et l'utilité des supports et outils élaborés. Ils soulignent d'autre part l'intérêt du réseau de partenaires mis en place et l'importance de s'être organisés collectivement pour aborder un sujet que chacun n'a ni les compétences ni les moyens d'aborder seul.

Mots clés : travail en élevage, conseil, partenariat

Introduction

Le travail constitue un enjeu croissant dans les exploitations d'élevage, voire même un frein à l'installation de jeunes, au maintien d'exploitations existantes ou même au maintien d'une activité d'élevage au sein d'une exploitation. Des évolutions de différentes natures y ont contribué : la pression liée à l'agrandissement des structures, la rentabilité horaire souvent supérieure des productions végétales, et l'évolution de la main-d'œuvre avec moins de bénévolat familial et plus de formes sociétaires ; des évolutions techniques ; et des aspirations nouvelles des agriculteurs en termes de loisir, ou de partage plus clair entre activités personnelles et professionnelles. Cependant, aborder le sujet du travail dans le conseil s'avère délicat : malgré des difficultés ressenties fréquemment au quotidien, les éleveurs sont peu demandeurs spontanément d'un accompagnement sur ce sujet. En outre, dans le même temps les conseillers se disent peu formés et peu à l'aise pour l'aborder. C'est de plus un sujet à plusieurs facettes. On peut ainsi reconnaître 3 modèles (Dedieu et Servièrre, 2009) qui sous-tendent les approches sur le terrain : le travail « ressource », facteur de production ; le travail comme « système complexe d'activités dans le temps » ; et le travail « expression de rationalités subjectives », en lien avec les représentations des éleveurs sur leur métier. L'aborder en élevage nécessite souvent de recourir à des compétences variées qu'une seule et même personne ne possède pas (Rubin et Sabatté, 2008). Depuis plusieurs années, des actions de terrain sont menées à différentes échelles pour accompagner les éleveurs sur ce sujet (Kling-Eveillard, 2009 ; Gédouin, 2009). L'analyse de leurs réussites et de leurs échecs met en évidence l'intérêt d'actions concertées, à l'échelle d'un territoire (Renard, 2009). En Picardie, le travail est apparu comme un facteur clé pour le soutien et la pérennisation de l'élevage bovin et ovin en région et fait l'objet d'un volet du programme d'actions « Vivre

l'Élevage en Picardie » (VIP) (Béguin et Galand, 2006). Les actions se mettent en place progressivement sur le terrain. Dans cet article, après avoir présenté le contexte et l'historique de VIP, sa mise en place et ses principales réalisations en matière de conseil sur le travail, nous nous appuyons sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours pour évoquer les améliorations souhaitables qui se dégagent pour atteindre à terme les objectifs visés de soutien des éleveurs picards. Nous nous intéressons particulièrement dans cette analyse aux spécificités en termes de conduite de ce projet du fait de son échelle régionale et à sa pertinence pour aborder le sujet du travail en élevage.

1. Contexte et historique du programme Vivre l'Élevage en Picardie

1.1. De la question posée par le Conseil régional à la détermination des axes d'action

Le programme VIP a été élaboré en 2006 à la demande du Conseil régional de Picardie, suite à la réalisation d'une étude prospective (Béguin et Galand, 2006) sur les conséquences pour l'élevage des nouvelles orientations de la PAC (accord de Luxembourg de Juin 2003). Les entretiens réalisés dans ce cadre auprès d'une diversité de personnes ressources, y compris des éleveurs, ont permis d'identifier un large panel de propositions d'actions, base d'une réflexion approfondie qui a associé, par petits groupes, les principaux acteurs de l'élevage régional : Chambres d'agriculture, Organisme de contrôle laitier et de performance, Organisations de producteurs viande, Laiteries, Syndicalisme, Centres de gestion, ...

L'appropriation par ces acteurs des enjeux centraux pour l'avenir de l'élevage et leur participation à l'élaboration d'un programme d'actions pluriannuel, financé par la Région, ont favorisé leur implication. Trois axes thématiques prioritaires ont été déclinés en actions : « Herbe et l'autonomie alimentaire de l'élevage », « Dynamisation et la promotion de la filière viande bovine et ovine » et « Travail et qualité de vie des éleveurs ». Ce dernier axe traite d'un enjeu majeur en Picardie, région où 80% de l'élevage se situe dans des exploitations de polyculture, où cette activité est souvent mise en concurrence avec les productions végétales. L'ensemble du programme VIP, coordonné par l'Institut de l'Élevage, est conduit par un Comité technique composé de responsables des principaux organismes participants, et par un Comité de pilotage professionnel. La mise en œuvre des actions de conseil sur le travail a bénéficié d'un appui important d'Agro-Transfert Ressources et Territoires, organisme à l'interface de la recherche (INRA) et des organismes de développement.

1.2. Comment aborder le travail dans une action régionale : les fondements des choix

Pour préciser le contenu de l'axe « Travail et qualité de vie », les acteurs ont pris en compte les spécificités du sujet lui-même, évoquées dans l'introduction, et tenté de valoriser les acquis des actions de conseil antérieures de même nature. Ils ont veillé en particulier à prendre en compte dans la construction des actions les 3 points suivants :

- La diversité des situations, des objectifs et des aspirations des éleveurs vis-à-vis du travail est essentielle à identifier et à prendre en compte. Des enquêtes préalables ont été menées en Picardie pour l'apprécier et la décrire. Les actions proposées devaient elles-mêmes être variées, programmées dans le court et le moyen terme, et une sensibilisation apparaissait importante à prévoir. Enfin, l'accompagnement devait prendre plusieurs formes afin de permettre à des éleveurs avec des attentes variées de trouver des éléments de réponse ou d'avancer sur la question du travail dans leur exploitation.
- Le travail est un sujet complexe, multifacette : cela imposait d'envisager un dispositif qui mobilise des intervenants aux compétences variées, complémentaires, et construite

des partenariats entre organismes de développement et acteurs de l'emploi, de la sécurité au travail, etc.

- L'appropriation de la démarche par les conseillers et leur formation sont indispensables pour relayer une action sur le travail auprès des éleveurs. Certains devaient en effet être impliqués dès le démarrage dans les groupes de travail pour contribuer à la construction des actions. Dans un second temps d'autres, plus nombreux, devaient être formés sur le sujet et sur les supports et actions proposés pour les éleveurs.

On verra ci-dessous comment ces 3 points ont été pris en compte et déclinés dans les actions de l'axe « Travail et qualité de vie » du programme VIP.

Sept groupes de travail ont été mis en place («sensibilisation», «banque de solutions», «salarial», «associations», «démarche de conseil», «bâtiments-équipements», «annuaire des personnes ressources»). L'investissement des conseillers dans les groupes s'est fait en fonction des champs de compétence de chaque structure et de leurs attentes vis-à-vis des livrables des groupes, en plus des compétences individuelles des conseillers. Tous les groupes n'ont pas démarré au même moment, certains ont suspendu leur activité («sensibilisation», «banque de solutions») au moment où d'autres la débutaient («salarial», «association»).

2. Etablir un constat et le partager : les enquêtes sur la situation et les attentes des éleveurs vis-à-vis du travail

Des investigations préalables sont apparues nécessaires pour appréhender la situation, les perceptions et les attentes des éleveurs vis-à-vis du travail : 5 études complémentaires s'appuyant essentiellement sur des enquêtes ont été menées auprès des éleveurs d'herbivores de Picardie (encadré 1). Elles visaient à identifier et recueillir leurs perceptions sur le travail et leurs attentes, ainsi qu'à disposer d'informations sur l'organisation et le fonctionnement des collectifs de travail en élevage. Ces enquêtes ont été réalisées avec la contribution directe d'un certain nombre d'acteurs régionaux. Ceux-ci étaient impliqués ainsi dans la problématique et dans la production des résultats. Chacune des enquêtes a fait l'objet d'une analyse séparée et ont ensuite été réunies dans une synthèse (Gédouin, 2008).

Elles ont eu plusieurs fonctions. Elles ont tout d'abord apporté des connaissances précises, locales et actualisées sur les préoccupations des éleveurs picards vis-à-vis du travail, sur les situations «à risque», mais aussi des exemples et des témoignages locaux. Ces informations ont contribué à la conception d'actions pertinentes et adaptées (contenu et mode de mise en œuvre) pour les éleveurs et pour l'ensemble des partenaires (certaines avaient d'ailleurs été testées au cours des enquêtes). Elles ont également aidé à légitimer l'action, à convaincre de l'importance de ses enjeux, et favorisé l'appropriation par les acteurs des objectifs du volet «Travail et qualité de vie» à partir d'un constat partagé collectivement.

Elles ont clairement mis en évidence trois positionnements possibles des éleveurs vis-à-vis d'un conseil Travail : certains sont déjà sensibilisés et intéressés, car cette thématique trouve écho dans leurs préoccupations et leur volonté d'action sur l'exploitation ; d'autres voient dans ce thème un axe d'action nécessaire pour la profession dans son ensemble, mais ne prévoient pas forcément de faire appel à ce type de conseil ; et d'autres enfin sont sceptiques quant à un conseil sur ce sujet, et pour eux l'économie est à traiter en priorité.

Encadré 1 : les éleveurs picards s'expriment sur le travail

Les 5 enquêtes menées en 2007 et 2008 sont les suivantes : une enquête rapide auprès de 144 éleveurs laitiers lors d'un forum sur l'élevage sur leur perception du travail ; 20 entretiens semi-directifs individuels (Gédouin, 2008) et 9 entretiens collectifs réunissant 68 éleveurs des trois filières sur leurs perceptions et attentes vis-à-vis du conseil sur le travail (Kling-Eveillard, 2008) ; 28 enquêtes en élevage laitier sur les temps de travail, complémentaires aux données fournies par les Réseaux d'élevage ; 350 enquêtes sur la composition de la main-d'œuvre et sur la perception de l'organisation du travail par des intervenants en élevage laitier (Béguin, 2008).

Principaux résultats:

- les préoccupations et attentes sont réelles mais de nature et intensité variables entre éleveurs en termes de volume de travail : de la surcharge globale de travail pour certains à la volonté plus ponctuelle pour d'autres de ne plus subir l'astreinte temporairement, de mieux gérer les points de travail dans l'année, ou encore de se dégager du temps libre pour des activités familiales ou personnelles ;
- la pénibilité reste une préoccupation avec la crainte de l'usure physique, malgré les améliorations réelles des conditions de travail sur les exploitations depuis 40 ans ;
- un stress récurrent est mis en avant par les éleveurs, lié aux aléas climatiques et à la gestion du vivant, mais aussi aux réglementations en constante évolution, à l'intégration de nouvelles tâches administratives et à un métier qui change dans ses finalités comme dans son fonctionnement ;
- des évolutions dans les collectifs de travail : les formes sociétaires attirent plus les jeunes et les couples d'éleveurs laitiers se raréfient ; un nombre important de chefs d'exploitation dont la main-d'œuvre dépend fortement du bénévolat familial sont confrontés à des questions de pérennité de cette main-d'œuvre à moyen-terme ; les besoins de conseil travail sont très différents selon le type de collectif de main-d'œuvre.

4 profils d'éleveurs se sont dégagés des entretiens semi-directifs individuels, selon la stratégie en termes de production et l'attitude vis-à-vis du travail :

Profil A : des éleveurs avant tout, qui veulent améliorer leur organisation en gardant cette priorité ; profil B, des polyculteurs-éleveurs qui veulent continuer à optimiser leur organisation en gardant l'équilibre élevage - cultures ; profil C, des agriculteurs qui ont gardé un système simplifié et extensif par conviction, ou pour coordonner charge de travail et moyens limités, et qui peuvent faire pour cela des concessions sur la performance ; profil D, des entrepreneurs qui se centrent avant tout sur la performance économique de l'exploitation.

3. Les réalisations :

Des travaux récents considèrent que l'attente actuelle des éleveurs en termes de conseil s'oriente vers des démarches qui sont « des supports de discussion, permettant d'engager et de fidéliser la relation éleveur / conseiller » (Magne et Ingrand 2004). Il s'agit de créer des démarches centrées sur l'écoute des attentes et besoins de l'éleveur, et de l'accompagner grâce à l'expertise du conseiller dans la construction de sa propre réponse, de manière individuelle ou collective, en prenant en compte le système de production dans sa globalité et le système de valeurs de l'éleveur.

Dans cette logique, les actions des différents groupes de travail en Picardie se sont structurées en réponse aux besoins de conseil mis en avant : outils, supports, formation, organisation du conseil. Elles ont alimenté les étapes d'une démarche de conseil (figure 1) en commençant par les actions de sensibilisation.

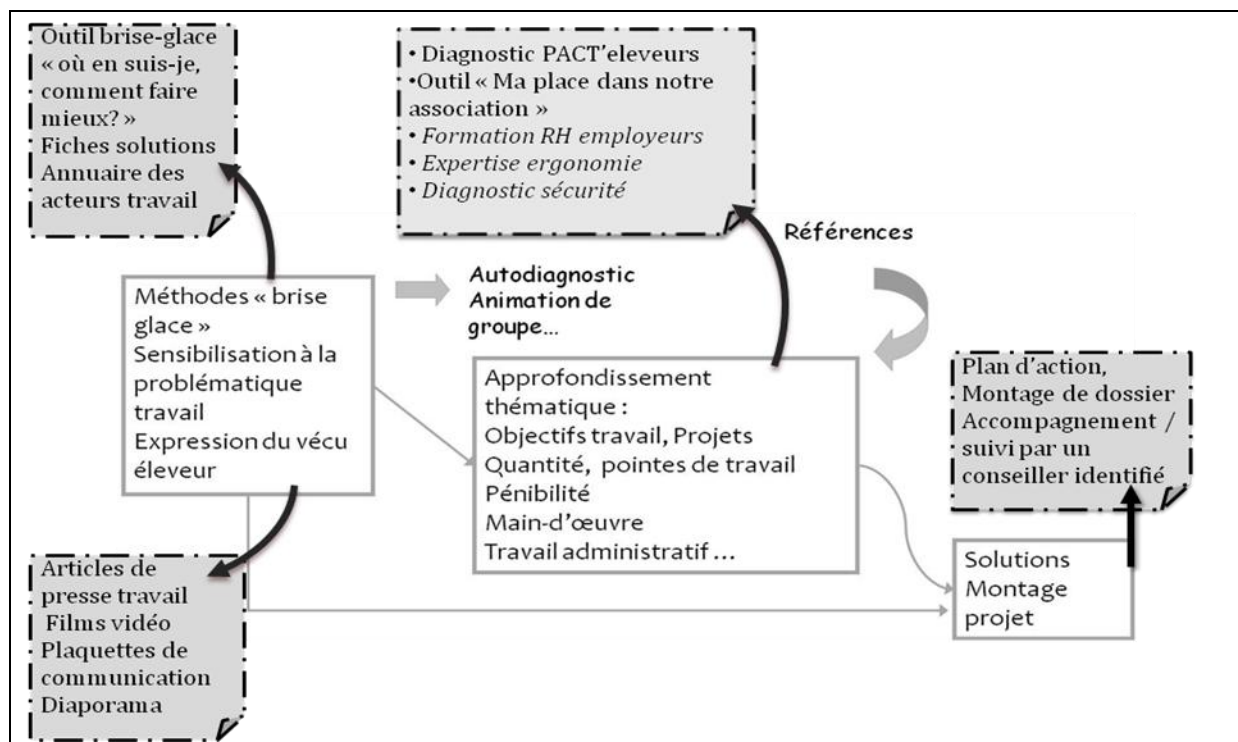


Figure 1 : schéma d'une démarche type de conseil travail (inspiré de S Chauvat, Institut de l'Élevage), et place des supports/outils VIP (en grisé)

3.1. Sensibiliser pour légitimer le travail comme sujet du conseil

La sensibilisation a visé à la fois les prescripteurs et les éleveurs, mais aussi les responsables professionnels et les décideurs. Ses objectifs ont été de montrer, aux uns que les éleveurs sont préoccupés par ce sujet et qu'il est possible d'en discuter avec eux, et aux autres, que leurs prescripteurs peuvent être des interlocuteurs pertinents, qu'ils ont des outils pour les accompagner, et que cela peut leur apporter une réelle valeur ajoutée. La sensibilisation des prescripteurs s'est organisée autour de la présentation et de la mise à disposition des résultats des enquêtes au cours de réunions départementales où étaient invités l'ensemble des partenaires des éleveurs. La sensibilisation des éleveurs s'est faite par le biais d'une diffusion large (articles de presse), mais aussi de manière plus ciblée, via des manifestations telles que des journées portes ouvertes, forums d'élevage, ou encore Assemblées générales cantonales, qui ont abordé et parfois affiché comme thème central le sujet du travail.

3.2. Aider les éleveurs à exprimer leurs préoccupations et aspirations vis-à-vis du travail

Prolongeant la phase de sensibilisation, des supports ont été conçus pour permettre l'expression des attentes et besoins des éleveurs et engager la réflexion sur des leviers d'amélioration de leur situation. Ont ainsi été créées une trentaine de fiches-solutions, une vidéo de témoignages d'éleveurs proposant des modes d'organisation variés, ainsi qu'une plaquette d'une dizaine de pages appelée « Le travail sur mon exploitation : où en suis-je ? comment faire mieux ? » (encadré 2). Ces outils ont été diffusés à une quarantaine de conseillers. Ils permettent de déboucher avec l'éleveur soit directement sur un plan d'action, soit sur un conseil plus approfondi sur un sujet donné (via une formation, un conseil individuel, etc.).

Encadré 2 : La plaquette « où en suis-je ? » (Kling-Eveillard et al, 2008)

Il s'agit d'un outil de conseil créé dans le but de faire s'interroger les éleveurs sur leur travail et de communiquer sur l'existence de marges de manœuvre et de voies d'amélioration (ou solutions). Elle comporte 4 parties :

- Un quizz pour que l'éleveur fasse le point sur ses préoccupations et aspirations vis-à-vis de son travail.
- Des questions sur « Ce que je suis prêt à changer » permettent à l'éleveur de s'interroger sur les tâches qu'il réalise aujourd'hui, ses projets, et ce qu'il est prêt à modifier dans ses manières de faire, ou à déléguer.
- « Je cherche des solutions » propose quelques voies d'amélioration qui ont des impacts divers sur le travail.
- « Je passe à l'action » permet de récapituler les actions prévues et de commencer à construire un plan d'action.

Une feuille de calcul du travail d'astreinte global est également disponible, si l'éleveur souhaite se comparer rapidement à quelques références régionales.

La plaquette existe en version adaptée pour les éleveurs laitiers et pour les éleveurs de bovins et ovins viande. Elle peut être utilisée en prestation individuelle ou comme support d'animation lors de réunions d'éleveurs (un kit d'animation a été conçu dans ce but).

3.3. Mettre en œuvre un approfondissement thématique

Une étape supplémentaire consiste à accompagner les éleveurs sur des thèmes spécifiques demandant un approfondissement. Une « boîte à outils » régionale rassemble pour cela des compétences et prestations sur des thèmes demandant une expertise particulière. Quatre thèmes clés ont été identifiés : l'accompagnement des associations, l'accompagnement sur le salariat, l'expertise en ergonomie, l'accompagnement de situations complexes ou de montage de projets (encadré 3). Chacun de ces thèmes a fait l'objet d'un travail de création de supports et d'outils et d'une réflexion sur la structuration du conseil. Le nombre de conseillers utilisant ces outils qui exigent une formation et une expertise spécifique est de fait plus restreint. Cette étape nécessite de la communication autour des outils et compétences auprès des autres prescripteurs, et un fonctionnement en réseau. La mise en place effective de cette organisation en est aujourd'hui à ses débuts.

Encadré 3

L'outil Pact'Eleveur a été créé pour pouvoir accompagner les éleveurs sur les changements profonds d'organisation liés à un projet (nouvelle activité, changement de conduite, départ /arrivée de main-d'œuvre) ou sur des situations de travail complexes. Il permet de comprendre la situation de travail sur l'exploitation, d'analyser et de résoudre des questions qualitatives (astreinte, organisation des tâches / travailleurs...) et des questions quantitatives (volume de travail...). Il peut aussi être utilisé comme le volet « Travail » du montage et du suivi de projets d'exploitation (situations avec changements profonds), grâce à un module de simulation de variation du volume de travail dans l'année (application informatisée).

L'accompagnement des associations sur le plan managérial est un enjeu important pour l'avenir de l'élevage. Ce type d'organisation répond aux souhaits de certains éleveurs de partager les responsabilités, de bénéficier de conditions de travail favorables et de pérenniser leur activité. L'offre de conseil est encore peu développée car les éleveurs ne sont pas assez sensibilisés à son intérêt, et parce que sa mise en œuvre nécessite l'acquisition par les conseillers de compétences spécifiques. Un réseau de conseillers est en cours de constitution pour couvrir ce nouveau champ. Des actions de sensibilisation (plaquette, événements), des méthodes et outils de conseil (démarche : « Ma place dans notre association, Où en suis-je ? Comment faire mieux ? » Béguin et al, 2010) et des formations-actions sont en cours de développement.

3.4. Une coordination entre 3 niveaux d'intervenants de terrain

Grâce à une coordination d'ensemble par le Comité technique et un groupe restreint d'animation du programme Travail, des liens sont faits entre les réalisations, visant une plus grande efficacité. Trois niveaux de conseil ont ainsi été définis, avec des actions d'animation différentes à chaque niveau.

Environ un millier de prescripteurs sont considérés comme relais d'information des éleveurs, de niveau 1, contribuant à la sensibilisation en les informant sur les actions en cours et en les orientant vers des personnes ressources. Des intervenants de niveau 2, soit une quarantaine de conseillers, accompagnent l'éleveur sur l'expression de ses aspirations et sont capables de réaliser avec l'éleveur la mise en place d'une solution ou d'une action en vue d'améliorer les conditions de travail. Mais ils sont surtout susceptibles de détecter les situations plus délicates et dans ce cas d'orienter les éleveurs vers des intervenants spécialisés. Enfin, des intervenants spécialisés de niveau 3 moins nombreux peuvent intervenir sur une thématique demandant une expertise particulière.

Pour animer ce dispositif, des événements réguliers sont prévus, dans le but à la fois de conserver une dynamique, de continuer à former, de permettre des échanges entre utilisateurs de mêmes démarches ou outils, et d'organiser la remontée des attentes et des besoins des intervenants de terrain et des éleveurs. Les conseillers de niveau 2 sont réunis 1 à 2 fois par an lors de journées d'information, d'échanges et de formation. Pour les conseillers de niveau 3, leur expertise est liée à un métier spécifique ou à l'utilisation d'un outil particulier, et c'est plutôt au sein de groupes thématiques qu'ils se retrouvent.

Enfin, l'ensemble des compétences et des personnes-ressources présentes en région ont fait l'objet d'un recensement dans un « Annuaire des personnes ressources Travail », diffusé à l'ensemble des conseillers d'élevage et des partenaires de l'action. L'objectif est de faciliter la mise en réseau et le passage de relais entre conseillers. Néanmoins, c'est avant tout grâce à la connaissance mutuelle des personnes et des champs d'action et compétences que cette mise en réseau peut se faire, car elle nécessite de la confiance (Rubin et Sabaté 2008), d'où l'importance du dispositif d'animation de ces groupes.

4. Bilan et perspectives

4.1. Un bilan des difficultés et réussites, et l'évaluation des premiers effets de l'action

4.1.1. L'avancement des actions : état des lieux en août 2010

A ce jour, un certain nombre de supports ont été produits, et un réseau de compétences sur le travail constitué parmi les conseillers d'élevage des différentes structures partenaires du programme. Peu d'actions travail ont été réellement mises en place auprès des éleveurs, et elles sont souvent liées à des phases de finalisation des supports (3 réunions test autour de la plaquette « où en suis-je », un certain nombre de plaquettes remplies avec les conseillers en démarche individuelle, des fiches-solutions en cours de diffusion, le diagnostic Pact'Eleveur en phase de test sur des exploitations, ...). Les actions sur le terrain ont pour l'instant surtout concerné les conseillers : réunions de formations (3 séminaires ont été organisés sur 2009 et 2010, réunissant au total une cinquantaine de personnes) ou d'information (1 par département en 2008), mise à disposition de supports, ...

Par ailleurs, les structures commencent à s'organiser pour intervenir en élevage. Une convention pour l'utilisation de l'outil Pact'Eleveur est en cours d'élaboration, des financements sont recherchés (VIVEA par exemple) pour faciliter le lancement des nouvelles prestations (conseil aux associations, Pact'Eleveur...). Le programme de financement par le Conseil régional des projets d'éleveurs va être mis en place sur le second semestre 2010. Il portera sur le financement d'équipements dans le cadre d'un projet améliorant les conditions de travail, sur la base d'un diagnostic basé sur la plaquette « Où en suis-je ? » et d'éléments

complémentaires sur la situation de travail dans l'exploitation. La poursuite du financement des actions de VIP par la Région, bien que dans un contexte budgétaire probablement plus contraint que par le passé, devrait permettre le développement des projets d'éleveurs sur cette thématique, à l'instar de ce qui a été fait avec succès dans l'axe « Herbe et autonomie ».

4.1.2. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours du programme VIP

Lors de la mise en route de ce programme, deux difficultés principales ont été rencontrées par les animateurs du programme :

- Mobiliser les participants aux groupes de travail dans la durée et convaincre leurs employeurs de l'importance de construire ces outils a parfois été difficile, car cela générant un investissement humain très important et un allongement des délais entre la mise au point des outils et la mise en œuvre d'actions concrètes auprès des éleveurs.
- Faire travailler ensemble des conseillers dont les compétences, expériences en matière de conseil et culture d'entreprise étaient très différentes a nécessité du temps pour informer, coordonner, échanger, convaincre.

Trois ans après le lancement du programme VIP, le décideur et les maîtres d'œuvre ont souhaité qu'une évaluation des effets soit menée, centrée sur les deux axes considérés comme prioritaires pour la région : l'axe « Herbe et autonomie fourragère » et l'axe « Travail et qualité de vie ». Cette évaluation à mi-parcours a principalement porté sur la satisfaction des acteurs et sur les perceptions des éleveurs, à partir d'enquêtes qualitatives (Warcoï 2010). Concernant l'axe travail, elle a mis en évidence :

- Une satisfaction des éleveurs bénéficiaires des premières actions sur le travail : plaquette, fiches-solutions, mais encore trop peu de diffusion pour se prononcer sur leur impact, et une faible connaissance du programme VIP. Le sujet Travail paraît bien toujours important dans leurs préoccupations, mais la difficulté des éleveurs à solliciter un conseil est toujours présente.
- Une large satisfaction des partenaires impliqués, même s'ils ont souvent trouvé que le temps entre la mise en place des groupes de travail et les premières actions de terrain a été long (exemple : 1^{ère} réunion du groupe de travail Sensibilisation à l'automne 2007, et 1^{ère} formation des conseillers en avril 2009). Deux éléments de satisfaction sont particulièrement mis en avant : d'une part la qualité et l'utilité des supports et outils élaborés, et d'autre part l'intérêt du réseau de partenaires mis en place, pour aborder un sujet que chacun n'a ni les compétences ni les moyens d'aborder seul.
- Une bonne connaissance de VIP par les prescripteurs non directement impliqués dans les actions, une image positive du programme.

4.2. Projets, perspectives

L'état des lieux de l'avancement des actions et l'évaluation à mi-parcours le montrent, il s'agit maintenant d'aborder une seconde étape de l'action : celle d'une diffusion plus large des supports, avec un déploiement plus marqué auprès des éleveurs, et une structuration du conseil avec une mise en réseau des acteurs qui porte ses fruits auprès des éleveurs.

Pour améliorer la diffusion, un levier décisif va être utilisé, mis en avant par les prescripteurs enquêtés dans l'évaluation à mi-parcours de VIP parce qu'il a fait ses preuves sur l'axe d'action « Herbe et autonomie » : un dispositif d'aides à l'investissement va être mis en place via des dossiers de projets sur la base d'un diagnostic préalable. Cela permettra à la fois aux conseillers de se sentir plus à l'aise pour aborder le sujet avec les éleveurs, d'avoir un « prétexte » supplémentaire pour proposer les outils ou prestations, mais aussi un « bouche à oreille » chez les éleveurs. Il permettra aussi aux structures de dégager plus facilement du temps aux conseillers pour effectuer des actions de conseil travail auprès des éleveurs. Le

manque de temps reste en effet aujourd'hui un frein à la diffusion et à l'utilisation des supports. Ce type de levier a par ailleurs montré son efficacité puisque dans l'action régionale PAQVEL (Programme d'amélioration de la qualité de vie en élevage laitier en Aquitaine), dont les impacts ont été évalués (Roussez, 2008) le financement d'équipements a à la fois apporté une aide directe à de nombreux éleveurs et contribué à sensibiliser sur le sujet du travail, devenu moins difficile à aborder dans le conseil, pour les éleveurs comme pour les conseillers de terrain.

Au moment de la mise en place en Picardie d'un tel dispositif, il paraît nécessaire d'insister sur le fait qu'il y a plusieurs manières d'utiliser / proposer les outils et prestations conçus : en tant que tels, par rapport à une demande directe de conseil Travail (ce qui correspond à un public d'éleveurs sensibilisés et demandeurs, mais très restreint) ; mais aussi en complément d'une approche technico-économique ou de projets (par exemple insérer le volet travail dans le montage d'un projet, ou lors d'un changement technique, ou dans la réflexion en vue d'un investissement). Il s'agit donc pour les conseillers d'intégrer le conseil Travail sous ces différents angles. La formation et la sensibilisation des conseillers sur ce point doivent être poursuivies. Il est également nécessaire d'aider les éleveurs à prendre conscience de la possibilité et de l'importance de « travailler sur leur travail ».

Il s'agira ensuite de garder les partenaires mobilisés dans le temps et de réussir à conserver un état d'esprit favorable au partenariat, y compris avec des moyens d'animation réduits par rapport au début du programme. L'une des clés est sans doute pour les maîtres d'œuvre du programme de rester à l'écoute de la demande, de se renouveler et d'innover pour continuer à mobiliser élus et prescripteurs. Reste enfin la question de l'intégration de ce sujet auprès des jeunes en formation et des personnes en cours d'installation. Des actions spécifiques doivent être conçues pour ces publics avec les organismes et établissements concernés. C'est ici la formation des jeunes qui est en question, et cette problématique paraît dépasser l'échelle régionale.

Conclusion

L'échelle régionale du programme a permis de :

- Mobiliser des financements publics dans la durée (dès la phase de réflexion et préparation, et pour l'avenir),
- Construire un consensus entre les structures, progressivement, en intégrant de nouveaux partenaires,
- Produire un effet d'entraînement de l'ensemble du programme sur les différents axes.

Un bilan positif paraît pouvoir être tiré aujourd'hui du point de vue des acteurs. Ils se disent satisfaits et porteurs des enjeux du programme. L'exemple de la « réussite » de l'axe « Herbe et autonomie », qui s'est appuyé sur de la diffusion de références (fiches techniques, mise en place d'un observatoire de la pousse de l'herbe) et sur des projets d'éleveurs comprenant un volet conseil et un volet d'aide aux investissements (réalisation de 250 projets en 2 ans), paraît conforter les acteurs et constituer un signe encourageant pour les actions Travail.

Ce programme confirme la nécessité de convaincre des décideurs et des financeurs qu'il est important et possible d'engager des actions d'accompagnement sur le thème du travail en élevage, et que cela demande du temps pour co-construire, commencer par un état des lieux, mettre la priorité sur l'appropriation par les conseillers et sur leur formation. Ce sujet complexe et multi facette appelle une multiplicité d'approches pour le conseil, nécessaires de plus pour répondre à une diversité d'aspirations et d'attentes des éleveurs, avec la difficulté de savoir attendre pour le déploiement sur le terrain que la démarche soit structurée et que les supports d'actions soient opérationnels. La nécessité de coordonner des intervenants variés est une composante à bien appréhender.

Le niveau régional a apporté un soutien à la fois politique et financier pour prendre en compte ces différents aspects. Il le fera encore à l'avenir avec le financement des projets d'éleveurs et du conseil. La question de l'efficacité des actions définies pour améliorer la situation des éleveurs picards vis-à-vis du travail, et à plus long terme contribuer à la pérennité des élevages, reste cependant encore ouverte.

Bibliographie :

- Béguin E. et Galand F., 2006. Etude prospective sur l'élevage bovin et ovin de Picardie. Collection résultats, CR 07 06 510008, Institut de l'Elevage. Disponible en ligne (août 2010) sur <http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article14494>
- Béguin E., 2008. Composition et organisation des collectifs de travail des exploitations laitières de Picardie. Institut de l'Elevage, 22p. + annexes. Disponible en ligne (août 2010) sur www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article16654
- Béguin E. et al, 2010. Ma place dans notre association, Où en suis-je ? Comment faire mieux ? Plaquette élaborée dans le cadre du programme VIP. 12 p ; Disponible en ligne (août 2010) http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=17891
- Dedieu B., Servièrre G., 2009. La dimension travail dans les analyses du fonctionnement et de la dynamique des élevages. Pp 7-10. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121 Disponible en ligne (août 2010) sur <http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article18085>
- Gédouin M. 2008. Attentes, situations, perceptions du travail par les éleveurs: état des lieux en Picardie. Agro-Transfert, Ressources et Territoires, 46 p. + annexes. Disponible en ligne (août 2010) sur www.agro-transfert-rt.org/index.php/fr/nos-projets/mobilisation-des-agro-ressources/-pactelevage
- Gédouin M. 2008. Les éleveurs et leur travail en Picardie; Synthèses d'enquêtes régionales et propositions pour l'action. VIP, 24p. Disponible en ligne (août 2010) sur www.agro-transfert-rt.org/index.php/fr/nos-projets/mobilisation-des-agro-ressources/-pactelevage
- Gédouin M. et al. 2009. Atelier n°3 : Actions partenariales d'accompagnement des éleveurs. Pp 101-106. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne (août 2010) sur http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?page=article_espace&id_espace=958&id_article=18557
- Kling-Eveillard F. 2008. Les éleveurs de Picardie nous parlent de leur travail. Compte-rendu de 9 entretiens collectifs d'éleveurs. Institut de l'Elevage, 41 p. + annexes. Disponible en ligne (août 2010) sur www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article15625
- Kling-Eveillard F., 2009. Accompagner les éleveurs sur le travail : expériences. Pp 27-30. In : 3èmes Rencontres nationales travail en élevage – Recueil des contributions. Institut de l'Elevage 00 09 50 121. Disponible en ligne sur <http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article18094>
- Kling F. et al, 2008. Le travail sur mon exploitation, Où en suis-je ? Comment faire mieux ? Plaquette élaborée dans le cadre du programme VIP. 12 p+2p ; Disponible en ligne (août 2010) <http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article16198>
- Magne M., Ingrand S. 2004. Le conseil en élevage bovin-viande, c'est avant tout aider à formuler les problèmes de l'éleveur. 11ème Rencontres Recherches Ruminants, (p. 206).
- Renard F. 2009. L'analyse de la mise en œuvre d'outils de conseil sur le travail en élevage. Mémoire de fin d'études Agrocampus Rennes. 36 p + annexes.
- Roussez P. 2008. Evaluation de l'action régionale PAQVEL. Mémoire de fin d'études ESITPA. 55 p + annexes
- Rubin B., Sabatté N. 2008. Une approche pluridisciplinaire de conseil travail en élevage laitier. Paris: Institut de l'Elevage. Disponible en ligne (août 2010) sur <http://www.inst-elevage.asso.fr/html1/spip.php?article16834>
- Warcoin C. 2010. Evaluation à mi-parcours du programme Vivre l'Elevage en Picardie. Mémoire de fin d'études Institut Lasalle Beauvais. 109 pages + annexes