

## **Les mutations du métier d'animateur dans le réseau des Cuma**

Enseignements et hypothèses issus d'une recherche-action  
sur une démarche d'anticipation des besoins en main-d'œuvre dans les Cuma

**Claudie VISIERE**

[claudie.visiere@cuma.fr](mailto:claudie.visiere@cuma.fr)

**FNCUMA**

[www.france.cuma.fr](http://www.france.cuma.fr)

**Yves CARIOU**

[yves.cariou@oxymore.coop](mailto:yves.cariou@oxymore.coop)

**Oxymore, les ateliers de l'innovation sociale**

[www.oxymore.coop](http://www.oxymore.coop)



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

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

## RESUME

L'emploi se développe dans les Cuma et devient donc une thématique de plus en plus présente dans les activités des animateurs du réseau. Une recherche-action conduite par la Fncuma pendant plusieurs années a non seulement outillé et développé les compétences d'animateurs du réseau mais a également été l'occasion d'une réflexion sur le métier et ses évolutions.

Conduit autour de la construction d'une nouvelle offre de conseil, ce travail interroge le métier d'animateur de Cuma et le rôle de la Fncuma dans l'appui aux groupes d'agriculteurs. Il permet à la Fncuma de proposer de nouveaux axes de réflexion et d'actions sur les pratiques d'animation et sur la structuration du réseau de conseil dont une des fonctions est l'accompagnement de projets coopératifs.

Mots clés :

CUMA, GPEC, conseil, animation

Ce récit d'expérience<sup>1</sup>, au sens d'une expérimentation sociale ayant fait l'objet d'une conceptualisation progressive, décrit une recherche-action menée par la Fédération nationale des Cuma sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les Cuma. Consciente des mutations profondes de l'agriculture, la Fncuma engage un travail de réflexion prospective à l'horizon 2015, puis 2020<sup>2</sup>. Cette prospective caractérise la diversité actuelle et à venir des 12 500 Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (Cuma), dessine des scénarios d'avenir et interroge, de fait, les pratiques des 220 animateurs<sup>3</sup> du réseau fédératif. Historiquement, leurs pratiques visaient essentiellement d'une part à résoudre, avec une « posture » d'expert, les problèmes rencontrés par les Cuma et, d'autre part, à diffuser, par le biais de la vulgarisation, les innovations (de l'ensilage aux techniques sans labour en passant par la comptabilité et l'informatisation) issues des travaux de la recherche et du développement. Depuis quelques années, de nouvelles expertises apparaissent (l'emploi, mais aussi l'énergie, l'environnement, les nouvelles formes coopératives...) et de nouvelles postures émergent. Lorsque des animateurs les utilisaient déjà, elles sont alors identifiées à l'occasion de travaux nationaux.

Après avoir présenté l'intérêt de la thématique de l'emploi comme objet d'étude des mutations des identités professionnelles des animateurs, nous décrivons le projet national consacré à l'emploi en Cuma, avant de nous interroger sur la construction contemporaine de l'identité des animateurs Cuma et discuter son adéquation avec les orientations décidées par les administrateurs.

## **1 L'emploi : un objet privilégié pour étudier l'évolution des identités professionnelles des animateurs du réseau Cuma.**

L'emploi en Cuma est un objet intéressant pour trois raisons. Tout d'abord, il s'agit d'une nouvelle expertise du réseau Cuma. En effet, historiquement, dans les années 1945 à 1970, seuls les agriculteurs gèrent la coopérative et y travaillent. Puis, des salariés sont embauchés dans les Cuma sur des tâches opérationnelles (conduite, mécanique puis fonctions administratives). Certains administrateurs commencent alors à se spécialiser pour assurer la gestion des ressources humaines. Plus récemment, depuis les années 90, se développe l'embauche de chefs d'ateliers ou de chefs d'équipe, dont les fonctions sont comparables à celles d'un directeur. Des animateurs, dans certains départements qui, plutôt que de fusionner les Cuma, cultivent l'imbrication des coopératives dans un véritable « système coopératif territorialisé », deviennent également les cadres de ces systèmes aux services d'administrateurs assurant les fonctions politiques, stratégiques et de relation aux adhérents. Cette originalité de l'évolution de la main-d'œuvre dans les coopératives<sup>4</sup> que sont les Cuma montre la nécessité de prendre en compte, dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les administrateurs, les salariés ainsi que les animateurs.

Ensuite, l'emploi est devenu un axe stratégique pour les Cuma. En effet, les travaux « Cuma 2020 » renforcent l'hypothèse selon laquelle les Cuma qui délèguent des tâches aux 5 600 salariés

---

<sup>1</sup> Ce texte s'appuie sur les travaux de la Fédération Nationale des Cuma conduits dans son programme de développement soutenu par les fonds de PROVEA sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et du développement agricole (CasDar) géré par le Ministère de l'Agriculture. Il témoigne des réflexions en cours dans un réseau comme les Cuma, sans prétendre à la communication scientifique.

<sup>2</sup> Fncuma, Cuma 2020 ? Anticipons ! Huit scénarios à la loupe, 2009

<sup>3</sup> Nous parlerons de « conseiller » pour l'appui individuel et plutôt d'« animateur » pour la dimension collective

<sup>4</sup> Desroches H., Le projet coopératif, Les éditions ouvrières, 1976

actuellement en poste, auraient plus de chances de se pérenniser que les autres, dans la mesure où elles développent davantage l'aptitude à rationaliser le travail, répartir les responsabilités, à la fois de manière collective et sur chaque exploitation. L'emploi partagé serait, a priori, un levier de projets novateurs<sup>5</sup>.

Enfin, l'emploi est révélateur de l'émergence de nouvelles identités d'animateurs comme le montrera le programme de recherche-action initié par la Fncuma sur la GPEC. Dans le monde de la grande entreprise, une démarche de GPEC repose sur l'anticipation, à moyen et long terme, des évolutions internes de l'entreprise en tenant compte du contexte socio-économique dans lequel elle évolue et des conséquences en matière de ressources humaines<sup>6</sup>. La recherche-action visait à adapter cette méthode au secteur de la production agricole et sur des TPE (très petites entreprises) en impliquant l'ensemble des parties prenantes (agriculteurs et salariés) car, aujourd'hui, si une partie d'entre eux gèrent la coopérative, tous prennent part au travail. Les résultats, obtenus lors du programme de recherche-action<sup>7</sup> 2006, ont permis de préciser le périmètre d'intervention de la démarche : S'engager dans une GPEC – Cuma, c'est s'adresser à une coopérative et donc s'intéresser à l'ensemble des personnes qui y travaillent, quel que soit leur statut, leur fonction et le contrat qui les lie à la coopérative (salaire, travail indemnisé, bénévolat<sup>8</sup>). Autre particularité pour des coopératives de proximité, la GPEC Cuma concerne tout un réseau : les agriculteurs et leur exploitation, également les autres coopératives du territoire, avec lesquelles les Cuma sont, ou pourraient être, en relation. Classiquement, la GPEC est mise en œuvre dans des organisations fermées (des entreprises classiques) dans lesquelles les personnes sont liées, à travers le contrat de travail, par des liens de subordinations. Dans les Cuma, la GPEC est mise en œuvre dans des organisations plus réticulaires dans lesquelles les relations entre les personnes sont marquées parfois par la subordination mais aussi par la coopération. Enfin, les Cuma évoluant dans le secteur agricole en pleine mutation, la GPEC y est donc plus prospective que prévisionnelle. Dans la suite du récit d'expérience, nous utiliserons cette définition de la GPEC.

## **2 Apport du dispositif dans la construction de la démarche GPEC**

Trois phases ont marqué les travaux sur la construction des outils et de la méthode GPEC Cuma. Pour chacune d'entre elles sont précisées l'objectif poursuivi, le dispositif mis en place et les résultats obtenus.

### **2.1 2003 - 2004 : Spécificités du management dans les organisations collectives**

#### **■ L'objectif poursuivi**

Dans la lignée des orientations issues de la réflexion « Cuma 2015 »<sup>9</sup>, l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs est considérée par le réseau en 2002 comme un des trois axes majeurs à développer. La volonté de la Fncuma est alors d'analyser dans quels domaines et comment les Cuma doivent progressivement répondre aux attentes des agriculteurs en matière de conditions de

---

<sup>5</sup> Coop De France, Séminaire « L'agriculture dans le développement territorial », 3 mars 2010

<sup>6</sup> Kerlan F., Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Editions d'organisation, 2004

<sup>7</sup> Fncuma Provea, Démultiplier les démarches de GPEC dans les Cuma. Rapport d'étude, 2007

<sup>8</sup> Cariou Y., Réinventer le rôle des bénévoles. Entraid', Février 2010

<sup>9</sup> Fncuma, Cuma 2015, Travailler en commun pour mieux vivre ensemble, rapport d'orientation, 2002

vie (dégager du temps, être disponible pour la vie de famille) et de travail (meilleure organisation, délégation de tâches) dans la Cuma mais aussi sur les exploitations. Ces premiers travaux explorent deux problématiques : l'attractivité des métiers agricoles, pour faciliter l'installation des plus jeunes, et la gestion des ressources humaines, pour favoriser l'embauche de salariés.

- Le dispositif mis en place

Il consiste à recenser les thèmes d'étude potentiels sur les axes définis plus haut. Deux projets, sélectionnés après appel d'offre à l'ensemble du réseau, sont ensuite conduits par les Fédérations de Cuma qui les ont proposés. Des moments d'échange sont ensuite organisés entre la Fncuma et chaque Fédération, puis entre la Fncuma et les deux Fédérations concernées pour articuler les contenus et synchroniser les calendriers.

- Les résultats obtenus à l'issue de l'étude

L'étude<sup>10</sup> produira des indicateurs de suivi sur les modes d'organisation collectifs dits performants et un repérage des conditions à réunir pour intégrer des compétences de management dans le fonctionnement des groupes. Toutefois, des questions sur le lien entre projet de la Cuma et choix de modes d'organisation, entre stratégie et gestion pérenne des ressources humaines, restent posées.

## **2.2 2005 - 2008 : Un groupe national d'animateurs en recherche-action sur la GPEC**

### **2.2.1 Une expérimentation avec un nombre croissant d'animateurs**

- L'objectif poursuivi

La Fncuma s'est orientée, dans cette deuxième phase, sur un programme d'élaboration, test, formalisation et démultiplication d'une démarche de GPEC adaptée aux Cuma.

- Le dispositif mis en place

Le dispositif est ici collectif et basé sur trois modalités de travail : une expérimentation sur le terrain avec les Cuma, une confrontation de pratiques entre animateurs, un échange avec des experts. Les études sont conduites sous la forme de recherches-actions pour s'appuyer sur l'expérience, *in situ*, des différents acteurs (Cuma, animateurs), avec l'appui d'experts extérieurs. Le groupe d'animateurs est composé, au démarrage du programme, de cinq praticiens expérimentés sur les questions d'organisation du travail et d'emploi puis intègre progressivement dix, puis quinze collègues plus ou moins récemment arrivés dans le réseau.

La proportion d'animatrices augmente avec l'évolution dans le temps du programme (2 personnes sur 5 en 2005, 8 sur 15 en 2008).

- Les résultats obtenus à l'issue de l'étude

Les programmes ont abouti à la formalisation d'une méthode contextualisée en huit étapes<sup>11</sup> pilotée par les Cuma et transférable à d'autres groupes. La démultiplication de la démarche a permis également la production de connaissance sur le transfert de compétences entre animateurs.

---

<sup>10</sup> Fncuma Provea, Comment faire reconnaître le « travail manuel » ou les métiers agricoles et les rendre attractifs ? Comment rendre accessible la compétence ressources humaines dans une petite entreprise ? 2005

<sup>11</sup> Cadre de la démarche sur [www.france.cuma.fr](http://www.france.cuma.fr)

### **2.2.2 Des pionniers au groupe de diffusion : un nouveau mode d'organisation du réseau**

La première année (2005) de cette deuxième phase a consisté à identifier des outils d'accompagnement déjà mis en œuvre auprès de Cuma-Pilotes par cinq animateurs (les « pionniers ») de départements géographiquement distants. La confrontation de pratiques dans le groupe d'animateurs a permis de capitaliser les points de repères communs pour formaliser une démarche GPEC spécifique aux Cuma.

La deuxième année (2006) a fixé le périmètre de la GPEC Cuma et le contenu de sa définition. Dix nouveaux animateurs ont été initiés à la démarche par les « pionniers » et l'ont enrichi pour mieux la partager. La constitution de « binômes » a fortement favorisé la réussite du transfert de compétences par compagnonnage entre « pionniers » et nouveaux avec la production d'outils, notamment sur le diagnostic d'organisation de la Cuma et la traçabilité de l'accompagnement.

En parallèle de la réorganisation de l'ensemble du réseau Cuma en cinq grandes régions ou PCA (Pôle de Coordination Appui<sup>12</sup>), le dispositif GPEC est reconduit en 2007 et 2008 en articulant, cette fois, le groupe expérimental national autour d'un animateur désigné « coordinateur GPEC » par PCA. Compte-tenu du temps nécessaire à la mise en œuvre d'un dispositif GPEC et la formalisation des acquis, le nouveau programme d'actions est conduit sur deux années consécutives, toujours avec l'appui d'experts. Le groupe expérimental national, composé d'une vingtaine d'animateurs, est désormais en capacité de démultiplier outils et méthode au sein même de chaque région.

### **2.3 2009 – 2010 : le réseau pilote en direct ses projets GPEC tout en contribuant à une production écrite commune**

#### ■ L'objectif poursuivi

Il s'agit de tester l'ensemble de la démarche, l'enrichir sur la dimension « Gestion des Ressources Humaines pérenne », tout en la démultipliant auprès de nouvelles Cuma Pilotes et d'animateurs non associés jusqu'à présent aux expérimentations. Un document de sensibilisation commun sur les acquis est dans le même temps rédigé par chaque PCA.

#### ■ Le dispositif mis en place

La nouveauté de ce programme est de confier le pilotage de l'étude au réseau lui-même, ce qui marque une véritable rupture avec les stratégies précédentes. Chaque PCA a désormais en charge la constitution et l'animation de son propre groupe d'expérimentation. Le groupe national, dont la mission est la mise en cohérence des projets, est composé de cinq coordinateurs, désignés par leur PCA, de la Fncuma et d'un expert extérieur sur la capitalisation des acquis.

#### ■ Les résultats obtenus à l'issue de l'étude

Un document « GPEC Cuma - Repères et méthode », fruit de la contribution et de l'expérience des cinq PCA, est publié fin 2010<sup>13</sup>. La démarche est enrichie sur le volet GRH pérenne et le transfert de compétences.

---

<sup>12</sup> Lors du congrès de Narbonne en 2005, des orientations fortes en matière d'organisation du réseau ont été adoptées pour aboutir à la Charte d'Organisation et la constitution de 5 Pôles de Coordination Appui

<sup>13</sup> Fncuma Provea, GPEC CUMA Repères et méthode, 2010

### **3 Les effets du dispositif sur l'évolution du métier d'animateur et l'organisation du réseau de conseil**

#### **3.1 Répondre aux besoins de demain, plutôt qu'aux questions d'aujourd'hui.**

Qu'un réseau comme celui des Cuma pose la question de la GPEC renvoie inévitablement des questions sur la façon d'animer les groupes d'agriculteurs. En particulier, le rapport à l'anticipation et aux besoins des groupes s'en trouve modifié. En effet, il s'avère évidemment légitime pour les animateurs de fédérations de répondre aux questions que les Cuma se posent aujourd'hui. Mais, les dynamiques de GPEC supposent de répondre aux besoins qui ne sont pas encore exprimés. Comment alors mobiliser un groupe sur les questions qu'il n'a pas encore formalisées ? Cette démarche invite les animateurs à saisir les questions exprimées aujourd'hui par le groupe (comment trouver un nouveau salarié, comment renouveler l'ensileuse, ...), pour y répondre sans doute, mais surtout pour les amener à formuler de nouvelles questions à résoudre demain.

De ce point de vue, explorer de nouvelles formes d'accompagnement sur des thématiques complexes, tel que le théâtre forum<sup>14</sup>, contribue à doter un réseau d'une capacité à se projeter.

Depuis plusieurs années maintenant, la Fncuma confirme cette nécessité d'outiller les animateurs sur des approches transversales anticipatives et participatives à tous niveaux, au travers du concept d'« animation de proximité ». Le congrès à Joué les Tours en 2007 en a donné une première définition « *Nous soutenons l'idée que l'animation de proximité des Cuma est d'abord et avant tout une posture d'animation qui anticipe et suscite les projets coopératifs : il ne s'agit pas seulement de fournir des services aux Cuma, mais d'aller au devant des Cuma, pour les aider à se poser de bonnes questions, à faire émerger leurs projets, à développer leur vie coopérative...; sans attendre - même - qu'elles interrogent le réseau* ».

#### **3.2 Clarifier les postures de l'animateur**

Les travaux sur la GPEC témoignent surtout de la nécessité de clarifier la posture de l'animateur lorsqu'il intervient auprès d'un groupe. La posture<sup>15</sup> est un moyen pour relire l'activité professionnelle et permet de travailler sur la question de l'intervention dans une organisation (comment j'interviens, quelle est ma légitimité à intervenir, pour quelle finalité, quelle durée, qui me contrôle).

La conduite d'une GPEC est souvent enclenchée par un premier travail ciblé, par une question prétexte (réorganisation d'un chantier, construction d'un bâtiment, embauche du deuxième salarié, ...). En résistant à cette première demande, en la re-questionnant et en la développant, l'animateur va passer d'une posture classique d'expert (« je réponds, au nom des normes, de la loi... à la question posée ») à une posture de consultant, plus nouvelle dans l'accompagnement de Cuma (« j'accompagne un processus de changement pour un collectif de personnes »). Cette nouvelle posture commence à se construire dans le réseau autour du vocable d'« animateur de proximité ».

---

<sup>14</sup> Fncuma, Colloque « Travail, coopérer pour se libérer », 2008

<sup>15</sup> La posture renvoie traditionnellement à la manière dont on se tient (au sens de postures physiques) en fonction de différentes circonstances. La posture est ici la manière dont l'intervenant se positionne face à la demande du client. La posture renvoie à la fois à la manière d'intervenir dans une organisation mais aussi à la place que chacun doit occuper dans l'intervention ainsi que les responsabilités réciproques des différentes parties prenantes de l'intervention.

De la même façon, transmettre une compétence à un autre animateur, participer à un réseau de techniciens, comme cela est aujourd'hui organisé dans le réseau Cuma, exige d'adopter d'autres postures.

Ainsi, selon les situations et les conditions de son intervention, l'animateur devra adopter des postures différentes (expert, consultant, animateur, ...) qui vont définir la façon dont il doit agir.

### **3.3 Écrire plus pour mieux conseiller**

Les expérimentations successives sur la GPEC montrent que l'écrit contribue fortement à la conceptualisation d'outils et à la professionnalisation des métiers. Insuffisamment pratiqué, par manque de temps, mais aussi par une appréhension plus ou moins tacite, partagée avec l'ensemble de la sphère agricole<sup>16</sup>, l'écrit est pourtant nécessaire pour se comprendre, garder une trace des modes d'intervention (bien au-delà des personnes impliquées à l'instant T), communiquer avec la Cuma, transférer la connaissance entre animateurs. Sans tomber dans un formalisme paralysant, des supports tels que des suivis de mission, de modes d'emploi d'outils, créés à l'occasion de cette recherche-action, sont appréciables pour démultiplier les acquis dans un cadre commun. Alors qu'elle est traitée pour les agriculteurs<sup>17</sup>, la question de l'usage de l'écrit et de ses évolutions dans les métiers de conseillers reste, de notre point de vue, ouverte.

### **3.4 Travailler en réseau**

Le travail de groupe entre animateurs favorise la constitution de réseaux techniques<sup>18</sup> et renforce la capacité d'apporter des réponses aux nouvelles attentes des Cuma. Avec le programme 2005, un réseau technique national est né. Il s'est ensuite renforcé avec l'évolution du contenu des programmes d'études et l'organisation d'échanges, plus ouverts tels que des Forums nationaux « Gestion de l'emploi et Organisation du travail » décentralisés en régions. En 2010, plus de quatre-vingt animateurs et administrateurs composent ce groupe très réactif sur les questions d'approche globale coopérative. Le savoir-faire et savoir-être du réseau GPEC s'est également « exporté » et enrichi lors de deux missions transnationales en 2010<sup>19</sup>, en Bulgarie et en Italie, pour proposer des méthodes et des outils mobilisables dans les situations de sensibilisation d'un public « non initié » sur le fonctionnement des Cuma et d'accompagnement de l'émergence d'un projet collectif.

Loin d'être anecdotiques, toutes ces rencontres participent, en dehors des relations hiérarchiques ou fédératives habituelles, à la création d'un réseau de techniciens, c'est-à-dire d'un ensemble de personnes qui établissent entre elles des relations non hiérarchiques et souvent informelles, qui travaillent dans le même domaine, et surtout qui se reconnaissent les unes les autres un niveau de compétences tels que les complémentarités apparaissent évidentes, et que l'aptitude à agir de chacun et de tous se renforce<sup>20</sup>. Certes, le mot « réseau » est tellement utilisé qu'il en devient banal, mais travailler en réseau, au sens défini ci-avant, bouscule encore à l'évidence (voire inévitablement) les organisations.

---

<sup>16</sup> Turquin O., Cariou Y., Étude-action sur les fonctions administratives dans les entreprises agricoles, VIVEA, 2008

<sup>17</sup> On pense ici notamment aux travaux de Nathalie Joly

<sup>18</sup> Cariou Y., Rault G., Pratiques de femmes, pratiques d'animateur, Oxymore, FNCUMA juin 2010

<sup>19</sup> Fncuma, mémo animation, Proxicoop, FSE, 2010

<sup>20</sup> Neuschwander C., L'acteur et le changement Essai sur les réseaux, 1991

## Perspectives et questionnements

L'élaboration et la mise en place d'une GPEC dans les Cuma nous apportent, *a priori*, des éléments de réponse quant aux mutations du conseil dans les Cuma. Ainsi, il est probable que l'évolution du métier d'animateur s'appuiera sur la clarification des postures et que des démarches de conseil innovantes émergeront par l'échange de pratiques. L'organisation du réseau Cuma devra probablement prévoir non seulement des lieux d'exercice de l'activité (la fédération de proximité) mais aussi des réseaux techniques spécialisés et des lieux d'échange de pratique et de formation.

Des publications récentes<sup>21</sup> traitent du conseil agricole, de la condition des femmes en tant que salariées de la production<sup>22</sup> ; de nombreuses études ont été menées sur les femmes en agriculture puis sur l'approche genre mais, à notre connaissance, la bibliographie sur la question du genre est plus riche sur la dimension « agricultrice » que « animatrice »<sup>23</sup>. La Fncuma se penche sur ces questions<sup>24</sup>. Ainsi, les premiers résultats montrent que les questions « genre » et « organisation du travail » dans les Fédérations ne sont pas dissociables et interagissent entre elles. Des hypothèses de travail qui mériteraient, sans aucun doute, d'être approfondies. En caricaturant, il nous semble important de s'intéresser à cette question car le métier d'agriculteurs reste un métier où il y a toujours beaucoup d'homme mais qui sont de plus en plus conseillés par des femmes.

Quel métier de salarié de Fédérations de Cuma à l'horizon 2020 ? L'identité des animateurs, au sens accompagnateurs de projet, reste à affirmer, comme l'a été précédemment, celle des comptables et des machinistes, qui, eux, intervenaient plutôt avec une posture d'expert que de consultant. De nouveaux profils de poste sont apparus avec les thématiques : spécialiste environnement, référent énergie, etc. Il s'agit de salariés nouvellement arrivés dans le réseau, qui n'ont d'autre choix pour construire leur identité que d'affirmer une expertise technique au sein d'une équipe déjà constituée. *A contrario*, les « animateurs » bénéficient de plusieurs années d'expérience et sont parfois géographiquement isolés. Cette posture pose question au réseau qui cherche plutôt à développer le profil d'« animateur de proximité ».

Cette évolution des métiers s'inscrit dans le contexte contemporain des mutations agricoles et de la demande sociale vis à vis du monde agricole. Prendre en compte la diversité des Cuma (ce que fait le réseau Cuma à travers « Cuma 2020 ») est incontournable. Cette évolution aura également des conséquences sur la construction des démarches de conseil et donc sur la structuration du réseau<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Compagonne C., Auricoste C., Lemery B. Conseil et développement en agriculture, quelles pratiques ? Editions QUAE. Avril 2009

Kling-Eveillard F., Chauvat S., Dedieu B., Serviere G., Sabaté N., Développement, recherche et formation dans la fabrique d'un conseil travail en élevage. Journées d'étude INRA SAD – CIRAD ES – mars 2010.

<sup>22</sup> Klein M., la condition des femmes salariées en production agricole, AREFA Aquitaine, janvier 2010

<sup>23</sup> Hofman E. L'agent de développement au féminin. Quelques éléments d'analyse de la situation marocaine n.d.

<sup>24</sup> Cariou Y., Rault G., *ib.*

<sup>25</sup> On peut, à ce sujet, articuler cette réflexion sur l'évolution du métier d'animateur de Cuma avec une analyse du vaste chantier de réorganisation interne du réseau.

## **Bibliographie sommaire**

Cariou Y., Réinventer le rôle des bénévoles. Entraid', Février 2010

Cariou Y., Rault G., Pratiques de femmes, pratiques d'animateur, Oxymore, FNCUMA juin 2010

Compagnonne C., Auricoste C., Lemery B., Conseil et développement en agriculture, Editions QUAE Educagri. Avril 2009

Coop De France, Séminaire « L'agriculture dans le développement territorial ». 3 mars 2010

Desroches H., Le projet coopératif, Les éditions ouvrières, 1976

Fncuma, Cuma 2020 ? Anticipons ! Huit scénarios à la loupe, 2009

Fncuma, Provea, Démultiplier les démarches de GPEC dans les Cuma. Rapport d'étude, 2007

Hofman E., L'agent de développement au féminin ? Quelques éléments d'analyse de la situation marocaine, n.d.

Kerlan F., Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Editions d'organisation, 2004

Klein M., La condition des femmes salariées en production agricole, AREFA Aquitaine, janvier 2010

Kling-Eveillard Florence, Chauvat S., Dédieu B., Servière G., Sabatté N., Développement, recherche et formation dans la fabrique d'un conseil travail en élevage. Journées d'étude INRA SAD – CIRAD ES – Le travail en agriculture dans les sciences pour l'action. 24 au 26 mars 2010

Neuschwander C., L'acteur et le changement Essai sur les réseaux, 1991

Perrot P., Définition et mesure de la « valeur ajoutée sociale » dans les associations. RECMA n°301, 2006

Rémy J., Brives H., Lémery B., Conseiller en agriculture, Editions INRA Educagri, Février 2006

Turquin O., Cariou Y., Étude-action sur les fonctions administratives dans les entreprises agricoles, Étude VIVEA, 2008