

Rapport technique - Projet d'élèves ingénieurs n°24

Systèmes d'information et processus de décision dans les Organisations Professionnelles Agricoles françaises

Par BOUSQUET Justine, BRUYAT Camille, HUCK Clémence et MENARD Alexis

Organisme commanditaire : Fert

Tuteurs commanditaires : SCHLUR Amandine et DOUILLET Augustin

Tuteur Montpellier SupAgro : TÉZENAS DU MONTCEL Laurent

Année de soutenance : 2019

Présenté le : 19.12.19

Devant le jury :

Laurent TÉZENAS DU MONTCEL -Formateur et coordinateur d'enseignements en développement professionnel – Montpellier Supagro

Amandine SCHLUR - Coordinatrice du programme TransFert - Fert

Augustin DOUILLET - Responsable du programme TransFert - Fert

Pour citer cet ouvrage : BOUSQUET Justine BRUYAT Camille HUCK Clémence et MENARD Alexis - 2019 - Réalisation d'un benchmark des systèmes d'information et pratiques en matière de prise de décisions dans les organisations professionnelles agricoles françaises Projet d'élèves ingénieurs n°24. Montpellier SupAgro. [48 pages]

Avertissement

Le présent document rend compte d'un travail d'investigation et d'analyse réalisé dans le cadre d'une activité pédagogique.

Le PEI (projet d'étudiants ingénieurs) fait partie de la formation ingénieur, il débute en fin de première année d'école (bac+3) et se termine au cours de la deuxième année ; les étudiants concernés ne sont pas alors spécialisés et c'est pour beaucoup d'entre eux le premier travail d'ordre professionnel.

Le temps imparti à la rédaction apparaît souvent limité eu égard à la complexité du sujet.

Au lecteur ainsi averti d'en tenir compte dans la prise en compte de cette production intellectuelle.

Résumé opérationnel

Les Organisations Professionnelles Agricoles françaises se sont construites dans la durée et disposent à ce titre d'une expérience et d'un recul précieux sur leur fonctionnement. Lorsqu'il s'agit d'accompagner la formation de telles organisations dans des pays qui n'ont pas cette tradition, il est difficile de créer de toute part un tel système. L'étude, commanditée par l'association de développement Fert, capitalise l'expérience de 12 membres d'organisations professionnelles agricoles françaises sur la gestion du système d'information au service de la prise de décision. Elle est destinée aux membres du projet Transfert qui accompagnent et forment les membres d'organisations professionnelles agricoles dans cinq pays africains. Les OPA enquêtées ont dans un premier temps été sélectionnées pour leurs missions, semblables à celles des OPA accompagnées par l'équipe Transfert. Puis un membre de chacune d'elles a été consulté le temps d'un entretien semi directif, dont les six derniers ont été retranscrits intégralement. Les résultats de l'enquête sont présentés dans ce rapport. Il en ressort une diversité de systèmes d'information, que ce soit en termes d'acteurs, sources ou canaux. Cette diversité n'est pas toujours corrélée à la taille de l'organisation ou à ses missions, et plusieurs systèmes aboutissent à ce que les membres qualifient de bonne décision. L'étude se termine sur un recensement des pratiques les plus marquantes observées au cours de l'enquête et des points décisifs à réfléchir, comme la formation et l'intégration des administrateurs dans la décision.

Mots clés

Processus de prise de décision

Système d'information

Organisation Professionnelle Agricole

Conseil d'administration

Décision stratégique

Décision opérationnelle

Flux d'information

Moyens de communication

Pilotage

Abstract

The French Agricultural Professional Organizations (APO) have been built on a long-term basis and have valuable experiences and hindsight in their operation. When it comes to supporting the formation of such organizations in countries that do not have this tradition, it is difficult to create such a system all sides. The study, sponsored by the Fert Development Association, capitalizes on the experience of 12 members of French agricultural professional organizations on the management of the information system for decision-making. It is intended for members of the Transfer Program who support, train and help members of APO in five African countries. The APO surveyed were initially selected for their missions, like those of the APO with the Transfert team. Then one member of each was consulted during semi-directional interview, the last six of which were transcribed in full. The results of the survey are presented in this report. This results in a variety of information systems, whether in terms of actors, sources or channels. This diversity is not always correlated with the size of the organization or its missions, and several systems result in what members call a good decision. The study concludes with a survey of the most significant practices observed during the survey and key considerations, such as training and integration of directors in the decision.

Keywords

Decision-making-procedure
Information system
Organization
Strategic
Operational
Flow of information
Communication tools
Steering
Board

Remerciements

Nous remercions chaleureusement Amandine Schlur et Augustin Douillet pour la confiance qu'ils nous ont accordée et leur investissement tout au long du projet. Nous les remercions également pour nous avoir donné l'occasion de nous entretenir avec les membres d'OPA que nous avons rencontrés. Merci à Laurent Tézenas pour son soutien et ses précieux conseils. Merci également à Aurélie Vogel, Geneviève Savigny, Béatrice Moreau, Alain Herbinet, Laurent Grandin, Jérémie Gayraud, Raphaël Lebeau, Patrice Auguste, Hervé Sanchez et Johan Jarry de s'être prêté au jeu des entretiens. Enfin, nous tenons à remercier l'équipe encadrante de Montpellier Supagro d'avoir organisé administrativement les PEI.

Table des matières

Table des matières	7
1. Méthode.....	10
1.1. Établir une typologie des OPA françaises	10
1.2 Réaliser des entretiens semi-directifs	11
1.3 Organiser les résultats.....	11
2. Le système d'information.....	12
2.1 Les sources d'information	12
2.1.1 L'OPA surveille l'environnement dans lequel elle agit : sources externes	12
2.1.2 Remontées de terrain, circulation interne à l'OPA	13
2.2 Alimentation et transmission de l'information : les outils de communication	13
2.3 Échanger et réfléchir autour d'une décision : les commissions de travail et séminaires	14
2.4 Organiser le Conseil d'Administration : établir l'ordre du jour	15
3. Au cœur de la prise de décision.....	15
3.1 Types de décisions prises dans les OPA.....	15
3.2 Le conseil d'administration (CA) est le lieu premier de la prise de décision.....	15
3.2.1 Les CA sont anticipés par des réunions de bureau	15
3.2.2 L'animation du CA.....	16
3.2.3 Mode de prise de décision au CA.....	17
4. Diffusion et mise en œuvre de la décision.....	18
4.1 Diffusion et explication de la prise de décision.....	18
4.1.1 Politiques de confidentialité	18
4.2.1 La décision est validée en AG	18
4.1.3 Les acteurs de la décision défendent et expliquent la prise de décision.....	19
4.2 Suivi de la décision.....	19
4.3 Remise en cause de la décision.....	19
5. Le bilan : quels sont les facteurs qui conditionnent la prise d'une bonne décision ?	19
5.1 L'expérience des personnes interrogées	19
5.1.1 La bonne décision est partagée par tous : elle fait l'objet d'un consensus	19
5.1.2 La préparation de la décision est déterminante	20
5.1.3 Les conditions humaines sont déterminantes : relationnel et compétences des administrateurs	20
5.1.4 Le moment de la prise de décision est pertinent.....	22
5.2 Les éléments favorables à la prise d'une bonne décision	22
Conclusion	24
Références bibliographiques.....	25
Annexes	26

Liste des annexes

- Annexe 1. Grille d'entretien
- Annexe 2. Tableau récapitulatif des missions des OPA enquêtées
- Annexes 3 à 11 Fiches synthèses sur les OPA enquêtées
- Annexe 3 Coopérative SCARA
- Annexe 4 ARDEAR Occitanie
- Annexe 5 FRCIVAM Occitanie
- Annexe 6 Association Générale des Producteurs de Blé
- Annexe 7 CUMA de Montlaur
- Annexe 8 Coopérative de la Goutte d'Or
- Annexe 9 Interfel
- Annexe 10 JA Aveyron
- Annexe 11 Chambre d'Agriculture de la Marne

Glossaire, sigles et acronymes

- OPA = Organisation Professionnelle Agricole
- CA = Conseil d'Administration
- PV = Procès Verbal
- AG = Assemblée Générale
- ODJ = Ordre Du Jour
- AGPB = Associations générale des producteurs de blé
- FRCIVAM = Fédération régionale (Occitanie) de CIVAM
- ARDEAR = Association Régionale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural
- Interfel = Interprofession des fruits et légumes
- CoDir = Comité de direction

Introduction

L'objectif de cette étude commanditée par Fert est de présenter les systèmes d'information d'Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) françaises sélectionnées et de souligner leur rôle au sein du processus décisionnel. Une OPA se définit comme un ensemble de professionnels (exploitants, salariés...) qui se regroupent en structures juridiques de plein gré et dans un but précis^[1]. Ce sont des syndicats professionnels, des coopératives, des organisations instituées (SAFER, Chambres d'Agriculture) ou conventionnées par l'Etat (MSA, ADASEA), des associations de loi 1901 ou encore des mutuelles et les banques. Un système d'information a pour finalité de collecter, stocker, transformer et diffuser des données dans deux autres systèmes, l'opérationnel et le pilotage.^[2] L'étude servira d'outil pour les membres de l'équipe de formation du programme TransFert, qui accompagne les OPA dans des pays en développement.

Afin de comprendre comment sont pilotées chacune des OPA, des entretiens semi-directifs sont réalisés auprès de membres d'OPA. Le pilotage est entendu ici comme la gestion d'informations au service des décisions stratégiques prises en Conseil d'Administration (CA). Les témoignages retranscrits sont par la suite analysés, synthétisés et comparés. Les verbatim illustrent le présent rapport.

Le rapport est constitué de cinq parties :

- La méthode utilisée
- L'étude des entretiens, découpée en quatre temps : l'amont de la décision, le cœur de la décision, l'aval de la décision, et les points essentiels de la prise de décision selon les acteurs interrogés, puis selon le groupe de travail. Le découpage chronologique permet de mettre en avant l'intrication des trois systèmes : informatif, opérationnel et pilotant. La dernière partie, elle, recueille les points essentiels.

En annexe sont présentées les fiches de synthèse de chaque OPA qui rendent compte du processus décisionnel dans son ensemble.

1. Méthode

1.1. Établir une typologie des OPA françaises

Nous avons ciblé les OPA à enquêter en fonction de celles accompagnées par les équipes du programme Transfert, démarré en 2015. TransFert accompagne d'OPA dans cinq pays : Côte d'Ivoire, Kenya, Madagascar, Tanzanie et au Burkina Faso. Ces organisations ont trois fonctions :

- L'agrégation et la vente des produits des agriculteurs, impliquant des aspects de stockage, d'approvisionnement en intrants,
- Le conseil et accompagnement d'agriculteurs,
- La représentation politique et la défense d'intérêts.

Nous avons donc ciblé des organisations coopératives, syndicales, et d'accompagnement des agriculteurs. Les structures dédiées au financement sont exclues (Crédit Agricole, accès assurances...). Les **Chambres d'agriculture** ayant une fonction de conseil et de représentation ainsi que les **Interprofessions** qui font appel à de l'expertise ou des données, pour la représentation et la commercialisation de produits font partie des OPA enquêtées. Finalement les structures choisies pour le projet sont présentées dans le *Tableau.1* ci-dessous.

OPA	Date création	Catégorie d'OPA	Mission(s) de l'OPA
ARDEAR (Occitanie) - Association Régionale pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural	-	Association d'agriculteurs à échelle régionale	Accompagner les personnes qui veulent s'installer (petites installations aux investissements modérés) ; Encourager les démarches agroécologiques
AGPB - Association Générale de Producteurs de Blé	1924	Syndicat spécialisé de la FNSEA	Représenter les intérêts des producteurs français de céréales à paille (blé, orge, avoine, seigle, sorgho...) ; Adapter les récoltes aux évolutions de la demande ; Faire connaître les pratiques des producteurs et leurs évolutions
Chambre d'agriculture (Hérault)	1924	Etablissement public, organisation consulaire	Accompagner les agriculteurs dans l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale des exploitations agricoles et de leurs filières ; Représenter les acteurs du monde agricole aujourd'hui auprès des pouvoirs publics
Confédération Paysanne	1987	Syndicat pour une agriculture paysanne	Suivre individuellement les problèmes des paysans ; Représenter les adhérents et défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics
CUMA de Montlaur - Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole	2002	Coopérative de mise en commun de matériel agricole par location et location-bail	Mettre à disposition du matériel agricole pour ses adhérents : la CUMA dispose actuellement de 5 tracteurs et autres matériel agricole diverses
FDSEA de la Marrne - Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles	1950	Syndicat professionnel, organisation patronale	Défendre les intérêts des syndicats de filière auprès des autorités publiques ; Participer à la mise en place de la politique agricole départementale ; Conseiller individuellement les adhérents
Fédération régionale des CIVAM d'Occitanie - Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural	Années 60	Réseau associatif de développement agricole et rural	Structurer des projets pour le compte des CIVAM (production agricole, techniques de production, circuits courts, relocalisation des filières de transformation, agritourisme...) ; Mettre en relation les CIVAM départementaux

Goutte d'Or	1964	Coopérative Agricole et Vinicole	Vinifier le raisin des coopérateurs ; Mettre en bouteille et habiller les bouteilles ; Commercialiser le vin de marque de la coopérative
Interfel	1976	Association interprofessionnelle nationale agricole des fruits et légumes	Encourager la consommation de fruits et légumes en France et à l'international ; Favoriser le dialogue interprofessionnel ; Développer les marchés
JA (Aveyron) -Jeunes Agriculteurs	1957	Syndicat agricole dédié à la cause des jeunes	Défendre les intérêts des jeunes agriculteurs ; Communiquer sur le métier d'agriculteurs ; Animer le milieu rural ; Faire du lobbying auprès des assemblées parlementaires
Ovi-Test	1972	Coopérative de gestion collective de la génétique ovine	Réaliser des inséminations artificielles ; Effectuer des constats de gestation ; Vendre des reproducteurs mâles et femelles ; Gérer le schéma de sélection de la race Lacaune lait
SCARA	Années 20	Coopérative blé	Collecter et commercialiser des cultures céréalières et oléo-protéagineuses ; Conseiller les agriculteurs en fertilisants, semences et produits de protection des plantes ; Favoriser des modes de production en adéquation avec les attentes de la société

Tableau.1 OPA enquêtées

1.2 Réaliser des entretiens semi-directifs

La technique d'entretien semi-directif permet de répondre à la commande qui est de rendre compte de la réalité des pratiques actuelles dans les organisations enquêtées. Après avoir ciblé les OPA que nous allons enquêter, nous avons pris contact avec un ou plusieurs de leurs membres. Les entretiens menés durent entre 20 minutes et 2 heures. Nous guidons la conversation vers les sujets qui nous intéressent grâce à une grille d'entretien, en laissant la liberté aux personnes interrogées pour qu'elles puissent chercher, mettre en place leurs idées et transmettre leur expérience telle qu'elles la vivent.

L'objectif de l'échange est de comprendre comment elles récupèrent, transmettent et traitent l'information au service de leur processus de décision. La grille d'entretien utilisée est représentée en Annexe.1 : nous commençons par préciser les missions de l'OPA et situer la personne interviewée dans cette organisation. Puis nous abordons la gestion de l'information qui alimente les débats lors de la prise de décision. Le processus de décision fait l'objet de la troisième partie de l'entretien. Pour des raisons logistiques, nous avons réalisé plusieurs entretiens par téléphone. Lorsque c'était possible, nous avons échangé physiquement avec les enquêtés.

Les entretiens ont été réalisés le plus tôt possible, au risque de ne pas exploiter les premiers. Ainsi, les quatre premiers entretiens nous ont permis de nous familiariser avec la méthode, et d'affiner notre grille. N'ayant pas envisagé de les transcrire, nous nous sommes basés sur des comptes rendus de nos notes pour les analyser. Ils sont donc moins représentés dans le rapport. Nous avons en revanche enregistré, avec l'accord des interviewés, et retranscrit intégralement les huit échanges suivants.

1.3 Organiser les résultats

Les expériences recueillies s'articulent en 5 thèmes principaux : la structure de l'OPA, le travail réalisé en amont des prises de décision, ce qu'il se passe au moment de la prise de décision, de sa mise en œuvre, et enfin quelques exemples de processus sur des décisions précises. Une relecture et un découpage plus fins

nous permettent de comparer le fonctionnement des OPA enquêtées au sein de ces grands thèmes. Pour la structure des OPA, deux tableaux synthétiques sont présentés en *Annexe 2 et*. Le premier rassemble les personnes interviewées et leurs missions, le second présente chiffre les membres des OPA, les administrateurs présents au CA et au bureau, la fréquence de ces réunions. Il est réalisé directement à partir des verbatims et d'informations bibliographiques complémentaires.¹³

2. Le système d'information

Le système d'information est la collecte, la transmission, la modification et la présentation de l'information pour la prise de décision. Dans les OPA enquêtées, il implique la communication entre les administrateurs et les salariés.¹⁴

2.1 Les sources d'information

Les décisions prises dans les OPA sont prises dans l'intérêt des adhérents, en même temps qu'elles garantissent la pérennité de la structure dans son environnement. Il s'agit donc de connaître non seulement la situation des adhérents, mais aussi bien que l'environnement dans lequel elle agit : l'état du marché sur lequel elle vend, les évolutions politiques concernant ses domaines d'action par exemple.

2.1.1 L'OPA surveille l'environnement dans lequel elle agit : sources externes

On distingue ici deux grands types : la coopérative SCARA et Interfel, qui tirent beaucoup d'information des médias, et ont un spectre large. La fédération régionale des CIVAM et celle des ARDEAR en revanche, intègrent beaucoup d'information de leurs échelons supérieurs, et par des journées de travail ou de discussion avec leurs partenaires.

Le président de la SCARA insiste sur son rôle, de « sentir des choses », ce qui pour lui passe par une curiosité à l'égard des sujets agricoles : vigilance sur les grandes politiques comme le grenelle de l'environnement, les dires des politiques, les politiques internationales mais pas que. « C'est se déplacer, c'est animer, c'est lire, c'est téléphoner, c'est là où tu sens les choses. Tu vas à Paris, tu vas voir des conférences, des réunions, des colloques, tu rencontres du monde, tu parles avec des gens, tu sens. Tu sens les évolutions. [...] - Un nouveau président vous lui diriez d'aller voir où ? - Partout, concrètement c'est aller à l'étranger » Une grande partie de l'information n'est pas formalisée, elle passe beaucoup par des appels aux autres présidents et entreprises liées à la coopérative, pour connaître leur état de santé.

L'interprofession repose beaucoup plus sur de l'information traitée sous forme d'indicateurs. Elle dispose d'un service qui mène des sondages avec l'aide de partenaires, ou les achète : « l'observatoire de la consommation [de fruits et légumes en France] c'est publié tous les mois ». De manière générale les OPA qui vendent des produits suivent les prix et la consommation, elles ont des services spécialisés pour ça : « Sur tout ce qui est notion de prix au détail donc on suit ça avec attention on a des groupes de travail thématiques par grande campagne et qui se réunissent régulièrement pour regarder la situation » « sur les sites de l'Union européenne vous avez un relevé par exemple de tous les produits tous les prix pratiqués des principaux articles », Interfel.

Quant à la FRCIVAM et à la ARDEAR, elles sont plutôt destinataires de veille, soit de leurs partenaires (confédération paysanne, GRET^[5]), soit de leurs échelons supérieurs. Ces veilles concernent les évolutions de la PAC par exemple. Pour le reste, par exemple le suivi des appels à projet, surtout dans le cas du CIVAM, les salariés se chargent de suivre les offres. Par ailleurs, ils échangent beaucoup d'informations avec leurs partenaires lors de journées de travail ou d'espaces de discussion proposés par les instances en question : la DRAAF, la région. Il s'agit pour eux de savoir lorsqu'un sujet va être abordé dans ces structures, entre autres concernant l'évolution des financements des projets, des formations. Ces deux structures sont assez différentes du point de vue des indicateurs qu'elles mobilisent : ceux de la FRCIVAM sont spécifiques à chaque projet. La ARDEAR, qui accompagne ses adhérents dans des projets, souhaiterait mieux suivre le profil des personnes accompagnées « le nombre de personnes qu'on accompagne, [...] en phase émergente c'est à dire quand la personne réfléchit à son projet, en phase construction du projet [...] L'âge des gens, le type de projet si ils étaient plutôt sur du maraîchage. » Elle souhaiterait suivre « le nombre de gens qu'on installe, le nombre de dossiers, de demandes d'aides à l'installation qu'on a sollicité ou qu'on a obtenu. On a plus difficilement des retours en arrière sur ceux qu'on a accompagnés, est-ce qu'ils sont encore installés. Ça c'est difficile et ça demande de prendre du temps en plus pour aller les recontacter donc on fait pas souvent. On sait le nombre de gens qu'on a formés. »

Focus information – Interfel

Observatoire mensuel de la consommation des fruits et légumes en France (histogramme en barres)

Relevé des prix des produits pratiqués en Europe sur le site de l'UE

« Post-tests » : sondages de la consommation suite à la mise en place d'une campagne de publicité.

2.1.2 Remontées de terrain, circulation interne à l'OPA

Le nombre de salariés de l'OPA, ses services et la proximité géographique des adhérents influent sur l'organisation et la fréquence des remontées de terrain.

Les salariés de la ARDEAR, amenée à faire de la défense d'intérêts, organisent des remontées à l'occasion d'évènements : « moi je fais un mail en disant on va parler de ça et de ça et de ça au comité, si vous avez des trucs à faire remonter, allez-y c'est maintenant ».

Sur de la coordination de projets, les 8 salariés de la FRCIVAM font « la réunion d'équipe du coup une fois par mois sur une journée qui nous permet d'échanger sur les actualités de chacun sur son territoire sur ses thématiques, la vie des groupes qu'il accompagne aussi. [...] on diffuse aussi un peu les remontées de terrain, des adhérents, les attentes les envies ».

Beaucoup d'échange informel circule entre les adhérents et les administrateurs, voire entre les adhérents et les salariés, lorsque les OPA sont ancrées sur un territoire plus restreint (département ou inférieur) : « on entend les adhérents nous dire, c'est un silo, on est emmerdés, ça ne va pas vite à la moisson » SCARA.

Dans le cas de l'interprofession des fruits et légumes, qui regroupe des adhérents répartis sur tout le territoire, la remontée se fait par l'intermédiaire des présidents de famille, dont la moitié d'entre eux ont des bureaux dans le même immeuble à Paris.

Pour la remontée de terrain, c'est l'échange informel qui prime et la proximité avec les adhérents joue un grand rôle sur le suivi de leurs problématiques.

2.2 Alimentation et transmission de l'information : les outils de communication

Outre les mails, téléphone, voire documents papier remis aux administrateurs en amont des CA, nous avons recensé ici les outils, voire les stratégies, pour gérer l'information de manière collective et communiquer en vue d'une décision. Nous avons noté la présence d'outils collaboratifs plutôt dans les structures jeunes, régionales ou départementales.

Les 8 salariés de la FRCIVAM disposent d'un « cloud sur lequel [...] on prépare l'ODJ de la réunion

d'équipe, sur lequel on prend les CR et on les diffuse après ... »

Le réseau des ARDEAR lui a mis en place « un autre truc sur la mailing-list, c'est que tous les animateurs peuvent poser une question très concrète à tout le réseau, [...] genre « j'ai quelqu'un qui veut s'installer pour faire du shitaké est-ce que quelqu'un l'a déjà fait ? » » Pour améliorer l'attractivité des informations qu'elle transmet, la salariée « envoie le compte-rendu et quelques commentaires Pour donner envie aux gens de lire le compte-rendu et aussi là où il faut qu'on réagisse quoi ».

L'équipe de l'AGPB « écrit des papiers martyr, critiqués par les membres, [...] A chaque fois qu'on a un projet on désigne quelqu'un pour faire cette note et puis elle est distribuée entre nous, elle est amendée, on dit ça je comprends ce que ça veut dire, comment t'as trouvé ces résultats... »

Des outils permettent une collecte facilitée d'information : les Google Sheet, à remplir par les adhérents. Les extranets facilitent la diffusion d'information, surtout auprès des administrateurs qui sont en général peu disponibles : « on les prévient qu'elle est disponible [la revue de presse] mais après il faut qu'ils aillent cliquer sur l'onglet qui va bien ». D'ailleurs, plusieurs OPA ont relevé le manque d'un outil de ce type, « un vrai outil où ils aient un accès facilité avec internet, globalement qu'ils n'aient pas à retrouver le lien du cloud [...] mais qu'ils aient un accès au site internet avec un intranet derrière, où ils voient les nouvelles actus, les nouveaux CR. Ils rentrent dessus, de temps en temps quand ils ont 5 minutes ils regardent et ils ont les infos là-dessus. » FRCIVAM.

Le canal privilégié de l'information peut être une personne qui fait le lien entre deux structures : « ce sont les bureaux de la conf et de la ARDEAR, on a des administrateurs communs... on a des salariés communs en fait ».

2.3 Échanger et réfléchir autour d'une décision : les commissions de travail et séminaires

Toutes les OPA sauf la CUMA, forment des commissions de travail, qui rassemblent des salariés et administrateurs autour de thèmes précis ou à l'occasion d'une décision à prendre, lorsque nécessitent une préparation et un travail spécifique. Elles peuvent être l'occasion d'intégrer des partenaires concernés par la décision ou la thématique, et aboutissent à la production de documents pour le Conseil d'Administration. C'est l'occasion d'échanger l'information récoltée, de réfléchir aux conséquences qu'elle peut avoir, à sa pertinence et sa présentation au conseil d'administration. Le président de la SCARA se charge de les former : « Alors le directeur anime ses équipes, moi mon boulot si y'a besoin c'est [...] de mettre en place la commission qui va bien, qui peut être spécifique à ce dossier là ou faire partie d'une commission déjà existante dans lequel je dis "hop la commission doit travailler ce sujet". Ça c'est moi qui le dis parce qu'on sait qu'il va falloir effectivement éprouver les différents scénarios, les différentes hypothèses. » « Première chose c'est anticiper le travail que tu dois produire pour préparer la décision, c'est à dire qu'en fonction de la nature du dossier, tu te prépares un mois, deux mois, six mois à l'avance » « Dans des commissions on doit partager, dire il y'a cet élément-là en prendre en compte, après tu lui accordes de l'importance ou pas. [...] Une information peut ne pas être pertinente à l'instant t, elle peut être pertinente quelques mois plus tard. » « Le travail des cadres enfin des équipes par rapport à ça est d'alimenter l'information, de nourrir l'information et de la présenter. Mon rôle est effectivement aussi d'apporter une certaine vision politique des choses et à l'aune de tous ces éléments là le conseil d'administration peut démarrer » A l'AGPB, les commissions sont constituées d'administrateurs, d'un salarié et d'un membre du bureau.. A INTERFEL, ce sont des séminaires qui sont organisés entre les présidents des familles « quand il y a des questions notoires qui ne peuvent pas être résolues comme ça à bâtons rompus. »

A la FRCIVAM, où des administrateurs doivent être choisis pour porter les projets, les salariés doivent « préparer des fiches de présentation des axes thématiques sur lesquels on veut travailler sur l'année 2020, pour [...] bien préciser les enjeux les objectifs, le niveau de portage aussi, qui la porte au niveau du CA », le but étant « de leur donner de la donnée sur quelles sont les filières qu'on accompagne aujourd'hui, quelles sont les restrictions qui sont issues de ces accompagnements des filières ». A la CUMA, qui travaille avec 60 adhérents, le comptable salarié prépare des synthèses de relevé de travaux : quelles machines ont été utilisées, par qui, pour combien de temps etc. Pour préparer une demande de renouvellement, il compile dans un tableau les éléments comme le prix du nouveau, prix du rachat de l'ancien, différence à financer, simulations sur la durée d'amortissement et le montant à emprunter en fonction. Il établit des comparatifs

entre les devis (sur le prix, la puissance, les données techniques importantes, la durée d'amortissement). Seul le président de la coopérative a insisté sur la confidentialité des documents présentés au CA pour les administrateurs, qui y est une condition pour la prise d'une bonne décision. « Mais la règle chez nous c'est il n'y a pas d'envoi de documents. S'il faut que la décision soit prise un mois d'après on en parle un mois après, [...] aucun problème avec ça. [...] Ils pourraient être tentés non pas de diffuser le document à l'extérieur mais de l'utiliser à des fins personnelles voilà, ce que je ne souhaite pas parce que ces documents-là ne leur appartiennent pas, c'est du travail qui est produit par les équipes qui appartient aux équipes. »

2.4 Organiser le Conseil d'Administration : établir l'ordre du jour

Trois OPA nous ont parlé de la construction de l'ordre du jour de leur CA : à l'AGPB et à la FRCIVAM, c'est le travail des salariés surtout, lors de leurs réunions d'équipe. « À ce moment-là on dit bon on a 4-5 points, ce projet-là qui est sorti de notre CODIR on le transmet au président et au secrétaire général qui vont valider ou pas le projet d'ODJ, si c'est validé à ce moment-là on se répartit, on se dit il faut traiter le sujet d'un point de vue technique [...] » AGPB. A la FRCIVAM, l'ordre du jour est co-construit, au sens où il est possible pour les administrateurs d'ajouter leurs sujets, même s'il n'y a pas de consultation spécifique « Ils se positionnent par rapport à ça et ils nous appellent s'ils souhaitent proposer d'ajouter des choses [...] y'a pas le réflexe à chaque fois d'appeler de faire le tour des administrateurs avant chaque CA » FRCIVAM. En revanche à Interfel, le président est partie prenante de l'établissement de l'ODJ, « on réfléchit en fonction des sujets qu'on a précédemment traités, de décisions qui ont pu être validées ou pas dans la conférence des organisations professionnelles. On traite aussi tout ce qui est venu entre-temps s'ajouter, des positions du ministère, des décisions, des difficultés qu'on peut rencontrer ou des ouvertures que l'on perçoit, donc on bâtit l'ordre du jour » Interfel. Il est diffusé au minimum 12 jours avant le CA.

3. Au cœur de la prise de décision

3.1 Types de décisions prises dans les OPA

Les décisions stratégiques définissent les orientations générales de l'OPA.^[6]

Elles peuvent être d'ordre économique. Dans la coopérative Ovi-Test par exemple, ce peut être le choix “de s'implanter en république tchèque”, ou de développer une thématique de recherche. Ce peut être d'ordre financier, comme décider de faire une provision pour l'année suivante. Elles peuvent être également d'ordre politique. A la ARDEAR, il s'agit de définir “qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on dit, où est-ce qu'on va, dans quelles instances on est là, sur qui on peut s'appuyer, c'est quoi nos relais politiques... pour essayer de peser sur les choix au niveau politique”.

Une décision opérationnelle est une décision de court ou moyen terme qui permet de mettre en œuvre l'orientation stratégique, qui elle est à long terme^[7].

Ce sont des décisions de gestion courante, à la FR CIVAM, aller “échanger avec d'autres groupes en vue de leur proposer de travailler ensemble et de faire des partenariats” pour répondre à “l'enjeu d'aller travailler avec des groupes proches de nos réseaux qui sont sur des territoires sur lesquels on n'est pas présents et qui sont pas adhérents à notre structure”. C'est l'établissement de plannings d'utilisation de matériel, la décision de participer à une évènement, la gestion RH. A la SCARA, le président distingue la provision opérationnelle de stratégique : “on fait des provisions qu'on appelle “pour gros travaux.”[...]. Certaines années avant quand on a les moyens au niveau de la coop de pouvoir le faire, on met de l'argent de côté pour faire les travaux [de désamiantage] quand il faut les faire. Ça c'est de l'opérationnel”

3.2 Le conseil d'administration (CA) est le lieu premier de la prise de décision

3.2.1 Les CA sont anticipés par des réunions de bureau

Les réunions de bureau précèdent les CA dans le processus décisionnel. Elles abordent des thématiques

variées selon les missions des OPA. Pour la CUMA de Montlaur, il s'agit de "réaliser le planning hebdomadaire d'attribution du matériel", choisir "d'acheter de nouveaux outils au sein des branches d'activités" et les "investissements de la gestion courante des bâtiments de la CUMA". Pour la CIVAM Occitanie, il s'agit avant tout de "décisions politiques", comme par exemple "des enjeux RH, une démission, un appel à projet auquel on doit répondre dans le mois".

Selon le directeur de la FRCIVAM, "pour une prise de décision rapide c'est le bureau qui va se positionner". Les réunions s'y font par téléphone. De même à la SCARA "y a des choses qu'on peut valider nous même sans avoir besoin de l'avis du conseil". Ainsi, les réunions de bureau permettent de prendre des décisions rapidement, sans passer par le conseil d'administration.

Toutefois "dans tous les cas il y aura eu une information produite pour le CA" durant la réunion souligne le directeur de la FRCIVAM. Le CA s'inscrit donc dans la continuité du bureau, comme le soulignent le président et le directeur de Goutte d'Or : "Le but de ces rendez-vous de bureau c'est de faire des propositions en CA qui soient les plus claires possibles et les plus synthétiques [...] pour pouvoir apporter le bon jugement au moment du vote." Le mode de prise de décision y est moins formel qu'en CA : pour le Président des JA de l'Aveyron, il n'existe pas de "vote formel" aux réunions de bureau. Chacun donne son avis et tout le monde se met d'accord. Ensuite, l'animateur de réunion ou le président fait une synthèse qui sera soumise au CA.

Ainsi, le bureau anticipe le CA qui est l'organe de décision principal.

3.2.2 L'animation du CA

Les CA s'étalement sur « un déjeuner plus une demi-journée » explique le directeur de la FRCIVAM. « Ça c'est ça trois fois par an et après on a un CA d'hiver [...] sur une journée complète» ajoute-t-il. À Interfel, « [le CA] commence en général vers 10h et se termine vers 17h ». Ce sont donc des réunions longues, par conséquent occasionnelles, d'où la prise de décision moins importantes au bureau. Il arrive aussi de faire des « CA qui ne sont pas en physique, donc qui peuvent être faits par téléphone » FRCIVAM.

Dans la majorité des OPA, le déroulé des CA est formalisé. A la FRCIVAM, « le CA ça commence toujours par un tour de table » des 12 administrateurs. C'est l'occasion d'exprimer « quelque chose qui aurait pu les déranger, qu'ils ont trouvé intéressant ou quelque chose à mettre en œuvre ». Ensuite, ils « font un point par axes thématique » permettant « d'aborder les actualités des projets ».

À Interfel et à la SCARA, qui fonctionnent par commissions de travail, le CA débute directement par un état des lieux : « il y a au moins un CA sur deux sur lesquels on fait un point spécifique financier » Interfel. Ensuite, « chaque commission fait un retour du travail qu'elle a fait et soumet au CA éventuellement l'approbation de telle ou telle position qui aurait pu être prise ». A la SCARA, « le travail des équipes est de nourrir l'information et de la présenter. Mon rôle est effectivement aussi d'apporter une certaine vision politique des choses. Et à l'aune de tous ces éléments là le conseil d'administration peut démarrer. ». Puis, « chaque administrateur contribue avec ses connaissances, ses propos, ses sources d'informations, à l'argumentation et au débat. ». A la Confédération Paysanne, l'ordre du jour est présenté par l'animatrice, le déroulé du CA n'est pas formalisé.

La majorité des OPA s'appuient sur des diaporamas projetés, que ce soit pour l'ordre du jour ou le travail des commissions. A Ovi-Test, « on imprime la présentation et on la donne aux éleveurs comme ça ils peuvent annoter pendant la réunion » les supports, parfois individualisés, permettant aux administrateurs de suivre la réunion.

Au CA siègent les administrateurs, seuls à disposer du droit de vote, et la direction, parfois accompagnée des salariés qui ont préparé les dossiers, seuls ou en commissions. En témoigne un salarié d'Ovi-Test : « je viens faire une présentation sur combien d'animaux ont été vendus, en France, à l'étranger, voir l'évolution du marché ». A la CUMA de Montlaur, embaucher un comptable a facilité la prise de décision : sa présence

raccourcit les réunions, ses tableaux sont plus clairs, ses prévisions plus fines notamment sur l'aspect financier.

Ceci étant, ce sont toujours les administrateurs qui prennent les décisions : « c'est le conseil d'administration qui décide. On est élus pour ça. [...] Il est hors de question que les adhérents aient le souhait ou l'envie de se substituer à nous pour prendre des décisions. Nous sommes légitimes pour les prendre. » SCARA. Le salarié d'Ovi-Test confirme : « la décision revient toujours aux éléveurs ». Toutefois, il souligne les décisions opérationnelles ne « remontent pas forcément au conseil » et qu'il est donc amené à en prendre lui-même avec l'accord de sa direction.

En plus des salariés et administrateurs, il y a parfois des personnes extérieures à l'OPA, dont la présence peut influer sur la prise de décision. À Interfel, ce sont un contrôleur d'État et un commissaire de gouvernement. Leur regard extérieur à la structure peut entraîner une certaine retenue des administrateurs à s'exprimer, « même si quand les débats s'emballent un peu, que le contrôleur ou le commissaire soit là ça ne gêne personne ».

L'influence des salariés sur l'issue de la décision est variable selon les OPA : à la SCARA, « [Quand les cadres] présentent des éléments de réflexions qui vont contribuer à la prise de décisions, il y a les aspects positifs et des aspects non positifs, donc y'a une vraie transparence sur les sujets » SCARA. Pour la salariée de la ARDEAR, c'est l'inverse : “ [les administrateurs] s'en remettent quand même beaucoup aux salariés sur tout ce qui est pilotage financier. Même nous, ma collègue c'est elle le pilote financier quoi. Elle peut faire voter n'importe quelle décision si elle veut, parce que c'est elle qui décide aussi de l'information qu'elle donne.” Ainsi, la direction peut influer sur la prise de décision selon les informations qu'elle donne et devient actrice de la prise de décision. La dualité des opinions provient probablement du rôle respectif des personnes interrogées.

3.2.3 Mode de prise de décision au CA

3.2.3.1 La prise de décision repose sur le consensus en général, ou sur le vote.

Tous les enquêtés disent privilégier le consensus pour leurs décisions de CA, sauf à Goutte d'Or, qui a recours systématiquement au vote : « un homme une voix » avec double voix pour le président en cas d'égalité. On distingue cependant différents types de consensus. Pour la ARDEAR il s'agit d'un “consensus mou : c'est ceux qui vont le plus parler souvent qui vont influencer la décision”. A Interfel, “On n'est pas en recherche de consensus absolu. Mais fondamentalement pour l'essentiel des décisions on arrive à trouver des consensus qui sont par définition des compromis pour beaucoup. On a des systèmes de vote qui permettent de prendre une décision et s'il n'y a que 14 familles sur 15 qui sont d'accord on prend la décision quand même.” : l'objectif à atteindre est le consensus, le vote permet de trancher. Le consensus est généralement atteint, les cas contraires peuvent s'expliquer par l'hétérogénéité de la structure, propres aux OPA de taille importante comme Interfel.

Pour certains, le vote est utilisé en dernier recours, “quand c'est des sujets qui sont compliqués” FRCIVAM. Le vote peut se faire à main levée ou à bulletin secret. “On peut être amené à voter mais moi ça fait deux ans que je suis en poste c'est arrivé une fois. Et c'est pour une augmentation de la cotisation, et du coup le vote on l'a fait par écrit parce que y'avait jamais tout le monde en CA” ARDEAR. A la SCARA, le président distingue deux types de décisions, dont dépend le mode de décision. Si “la décision n'est pas essentielle, pas capitale, pas stratégique ... [Si] personne ne dit rien y'a pas de problème : c'est un peu une validation par défaut. Et après il y a des sujets sur lesquels tu sens, et tu sais surtout que tu dois avoir l'avis de tous. Alors la première chose que tu demandes dans ces moments-là c'est « est-ce que quelqu'un demande le vote à bulletin secret ? ». Parce que toutes les décisions aujourd'hui sont prises à main levée. En général c'est non, sauf une fois c'est arrivé. En gros tout le monde a le courage de dire à l'autre « voilà ma décision » ».

3.2.3.2 Les leviers d'action des présidents pour atteindre le consensus

Les présidents interrogés souhaitent atteindre le consensus. Pour ce faire, le CA peut reporter la décision à Montpellier SupAgro - Institut national d'études supérieures en sciences agronomiques de Montpellier 2 place Pierre Viala - 34060 Montpellier cedex 02 - <http://www.supagro.fr>

un CA ultérieur et faire retravailler le sujet par une commission, comme mentionné par les membres de la FRCIVAM, de la SCARA, d'Interfel. Ce choix s'impose lorsque “le dossier n'est pas prêt, il a été mal préparé, il n'est pas d'actualité” indique le président de la SCARA. Il permet de donner du “temps pour que chacun puisse y réfléchir, structurer [le sujet] et comprendre [...] il n'y a pas forcément de prise de décision sur tous les sujets du CA, on peut avoir des sujets qui donnent lieu à la constitution d'un livre de travail ou d'échanges avec d'autres administrateurs” FRCIVAM.

Les membres prennent en compte des facteurs d'animation pour favoriser le consensus. Le président d'Interfel prend garde de ne « passer jamais en force. La plus mauvaise des solutions ce serait de passer en force parce que ça laisse forcément un goût amer”. Tous deux sont observateurs voire animateurs pendant le CA : « il faut savoir aussi se mettre en retrait [...] J'écoute très peu les débats et je fais attention à qui a parlé qui n'a pas parlé, et après une fois que tout le monde a pu s'exprimer je redemande effectivement à chacun d'entre eux quel est leur choix. Et dans ces moments-là je leur demande pourquoi, c'est-à-dire d'argumenter » SCARA. « Moi j'entre en scène qu'à la limite du dispositif, quand je pense qu'il y a un intérêt vraiment et qu'il faut que la filière se prononce très rapidement [...] “si on voit que ça ne va pas passer il vaut mieux [...] argumenter” Interfel.

4. Diffusion et mise en œuvre de la décision

Une fois une décision actée, elle est diffusée aux adhérents et mise en œuvre par les salariés. Elle doit pouvoir être défendue par les administrateurs, que ce soit auprès des adhérents, des partenaires de l'OPA, des médias.

4.1 Diffusion et explication de la prise de décision

4.1.1 Politiques de confidentialité

Il existe des filtres entre l'information accessible aux adhérents des OPA et celles accessible aux administrateurs qui ont pris part à la décision.

On a vu que les CA étaient des lieux d'échange et de réflexion. Ces échanges sont reportés dans les CR de CA et procès-verbaux (PV) de CA. Chez la SCARA, Goutte d'or, et la CUMA, les CR et PV restent confidentiels, ils ne sont accessibles qu'aux administrateurs. « Tu ne peux pas envoyer ça dans la nature parce que parmi les adhérents coopérateurs, il y en a qui peuvent être dans plusieurs coopératives » Goutte d'Or. A la SCARA, cette confidentialité s'applique également aux débats menés lors du CA, tandis qu'à Goutte d'or le CR “vient relever les discussions, les prises de décision”.

Au contraire, à Interfel et Ovi-test, les CR sont validés par l'ensemble des participants à la décision et ensuite diffusés à tous les membres de l'OPA.

De plus on a vu que des supports d'informations étaient créés pour les CA. Certaines OPA choisissent de rendre inaccessibles ces supports en dehors de la réunion du CA, comme à la SCARA. A la cooperative Goutte d'or, ces supports sont joints aux comptes-rendus (CR) et disponibles pour les membres du CA uniquement. Au contraire, à Interfel et Ovi-test, les CR sont validés par l'ensemble des participants à la décision et ensuite diffusés à tous les membres de l'OPA.

Ainsi, les décisions prises au conseil d'administration sont toujours diffusées mais sous une forme et avec un timing maîtrisé : « Une fois que la décision est prise, au moment où on décidera de donner l'information on la donnera, de toute façon on la filtrera » explique un membre du CA de la SCARA.

4.2.1 La décision est validée en AG

Certaines décisions sont soumises à validation des adhérents lors de l'AG via un vote. Ce sont les statuts qui fixent le type de décision nécessitant une résolution. D'où l'importance d'être en phase avec les besoins des adhérents : “[le CA] peut proposer tout ce qu'il voudra, s'il n'est pas en accord avec les adhérents, c'est mort” SCARA.

Chez Interfel, c'est la COPN (conférence des organisations professionnels nationales) composée des 14 présidents des familles qui valide les résolutions décidées par le CA.

4.1.3 Les acteurs de la décision défendent et expliquent la prise de décision

Au-delà de cette diffusion basique de l'information, un enjeu réel est de faire comprendre, accepter et assimiler la décision. Pour un salarié de l'AGPB, une décision prise devient « un élément de la politique de l'AGPB », de même, à la FRCIVAM, un des rôles des administrateurs est de pouvoir « [...] porter le message des politiques liées au projet que nous menons ou à l'axe thématique sur lequel on intervient. ». Pour cela, les administrateurs sont référents sur des projets qu'ils suivent et prennent part à leur construction.

4.2 Suivi de la décision

À Interfel, des post-tests sont effectués afin de rendre compte de la mise en œuvre des décisions et « vérifier la pertinence des opérations qu'on mène ». Ces post-tests sont une « évaluation, c'est-à-dire qu'on va sonder auprès de l'opinion le ressenti, on va sonder auprès des panels de consommation voir s'il y a eu un impact de l'action qu'on a mené sur la consommation, on vérifie ». C'est aussi par ce biais qu'on peut savoir, a posteriori, que la décision était « bonne » selon le président de la structure.

Ce suivi est important car il conditionne la mise en œuvre des décisions futures, ainsi, une coordinatrice de ARDEAR évoque le devoir « de suivre les conséquences de sa décision, de te souvenir que tu as pris cette décision et d'en mesurer les conséquences ».

4.3 Remise en cause de la décision

La salariée ARDEAR, a également mentionné des retours assez récurrents sur les décisions prises au CA précédent : « Donc du coup il y a des retours en arrière sur certains CA ? -Ouais. - Alors que c'était censé être clos en fait ? - C'est ça. Une personne qui n'était pas là la fois d'avant et qui était scandalisée par la décision »

5. Le bilan : quels sont les facteurs qui conditionnent la prise d'une bonne décision ?

A la question finale « Pour vous, quels sont les facteurs qui permettent de prendre une bonne décision ? », les réponses sont prolifiques. De notre côté, nous avons observé des liens entre les processus mis en œuvre dans les OPA et les types de décisions et de difficultés qui en ressortaient.

5.1 L'expérience des personnes interrogées

Les membres interrogés ont évoqué en priorité comme conditions de bonne décision : sa préparation, son acceptation par l'ensemble des membres.

5.1.1 La bonne décision est partagée par tous : elle fait l'objet d'un consensus

Quelques acteurs affirment que la bonne décision est celle qui fait consensus dans le contenu et dans la manière dont elle est prise. A la ARDEAR, une bonne décision est « prise et [...] reconnue par tout le monde, tout le monde est satisfait par la manière dont a été prise la décision. [...] Tout le monde a l'impression d'avoir pu être consulté et si la décision qui a été prise n'a pas été celle qu'il voulait il arrive à dealer avec sans se fâcher [...] ». Pour le directeur de la FRCIVAM, la « bonne décision » est celle qui est « partagée par tout le monde ». Pour le président d'Interfel, « c'est une décision qui remporte l'accord des 14 familles »

Pour qu'il y ait consensus au sein de la structure, le président d'Interfel souligne l'importance d'être en accord avec la société : « une décision c'est d'abord une décision qui va dans le sens des attentes de la société [...] et pour cela si elle ne rencontre pas un consensus c'est certainement qu'on s'est trompé quelque part ».

5.1.2 La préparation de la décision est déterminante

5.1.2.1 Disposer de toutes les informations nécessaires

Les membres interrogés insistent sur la nécessité de bien préparer la décision, de rassembler toutes les informations pertinentes. A Interfel, il s'agit « d'administrer pas mal les éléments autour d'éléments des remontées concrètes avec les observatoires ». Pour l'AGPB, « il faut des gens compétents et qui vont chercher l'information la plus performante là où elle se trouve, à proximité, à Bruxelles, à Washington, en Chine ». Pour le président du CIVAM Occitanie, “il faut que les tenants et les aboutissants de cette décision soient connus, il faut qu'ils soient clairement définis, établis et intégrés par tout le monde. [Il faut] que tout le monde soit informé des enjeux liés à cette décision, quelles ont été les résultantes de la décision”. Disposer de toutes les informations permet d'avoir une vision d'ensemble.

Le responsable relation terrain de l'AGPB déplore l'absence d'indicateurs de performance pour évaluer des cahiers des charges et ainsi anticiper leurs dysfonctionnements avant de les exécuter. “Un indicateur de performance si on en avait eu, on se serait dit “attends ton cahier des charges il n'est pas robuste parce qu'il répond pas à telle ou telle question”. Dans ce cas-là, l'indicateur de performance soulignerait un manque d'informations. Il permettrait donc de reporter la décision et de retravailler le cahier des charges en question.

5.1.2.2 Il faut prendre du recul sur la décision

“Quand tu prends une décision, ce qui est important c'est de toujours avoir du recul, de peser les aspects positifs et négatifs.” affirme le salarié d'Ovi-test. Cela peut passer par une mise en perspective : “Tout à l'heure on parlait d'événements, d'être au courant de ce qui se passe dans le monde des questions géopolitiques. [...] Ça permet des fois de sortir de la partie formelle des présentations des choses, ça relativise l'importance d'une décision”. Il va plus loin dans le raisonnement. Selon lui, prendre une bonne décision revient à “toujours se poser la question c'est quoi le coup d'après. Le coup d'après ça va être la RSE chez les agriculteurs[...] On entend déjà le petit air de musique qui nous dit, et vos agriculteurs, ils sont vertueux ? ils sont engagés dans la société ? »

5.1.3 Les conditions humaines sont déterminantes : relationnel et compétences des administrateurs

5.1.3.1 Installer un climat de confiance et de liberté autour d'un objectif commun

Les présidents d'Interfel et de la SCARA pensent tous deux qu'une bonne décision ne peut être prise que si la confiance règne au CA : “ La base c'est quand même le relationnel. Il y a une certaine confiance entre les uns les autres et s'il n'y a pas cette confiance de toute façon tout le monde va se sentir en difficulté sur toute décision ” Interfel. A la SCARA, c'est la confidentialité des débats du CA qui instaure la confiance : “jamais je n'ai pu mettre en évidence un défaut à la confidentialité, jamais. J'ai des personnes autour de moi qui sont fiables. Je peux avoir des débats fiables au sein du conseil. [...] La première chose qu'on doit choisir du futur administrateur, ce n'est pas une compétence, c'est une valeur ».

A la SCARA, il est primordial que les administrateurs puissent s'exprimer pleinement. Pour favoriser cette liberté, le président organise des temps « entre nous, entre élus, où il n'y a pas la direction. [...] Ce temps imparti entre nous permet de nous dire entre nous ce qui va, ce qui ne va pas. Parfois il peut y avoir des animosités les uns des autres notamment par rapport aux cadres, c'est moi qui gère et comme ça je suis tranquille. [...] il faudrait qu'on ait encore plus de temps entre nous ». La liberté des administrateurs passe aussi par l'absence de relations privilégiées entre administrateurs et salariés. “ Un administrateur chez nous il ne peut pas avoir de relation officielle personnelle avec un cadre, ou avec un salarié, c'est-à-dire qu'on ne peut pas être marié, on ne peut pas être pacifié.” En effet, si les administrateurs s'expriment “en fonction d'un intérêt personnel vis-à-vis d'un cadre, parce qu'ils [ont] noué une relation particulière avec ce cadre, [...] les gens ne sont plus libres.” Cela évite de plus que des informations confidentielles ne transitent entre les salariés et les administrateurs. Ces deux leviers assurent aux administrateurs d'avoir une parole libérée et franche.

Le fait de rendre la décision réversible change la posture de ceux qui la prennent : “Je pense que c'est important de dire voilà les gars on peut se tromper, on a le droit. Donc, rendre si possible toujours toute décision non pas interchangeable parce que ce serait le bordel mais effectivement réversible.” indique le président de la SCARA.

C'est également le partage d'un objectif commun qui permet la prise d'une décision partagée. Par la nature même de l'interprofession, la bonne décision n'existe à Interfel que « s'il y a une volonté commune d'arriver à des solutions dont on pense que l'interprofession est le bon lieu pour les traiter. Si vous n'avez pas ça vous pouvez avoir toute l'imagination d'une gouvernance parfaite, ça ne marchera pas.”

5.1.3.2 Choisir et former les administrateurs et les salariés

Pour de nombreuses OPA, la prise d'une bonne décision repose sur la compétence des élus. A la SCARA, “ C'est le partage des compétences et des connaissances individuelles qui font que tu peux prendre une décision de qualité. [...] Je suis persuadé qu'on s'enrichit encore une fois de la différence donc il est important de savoir et de pouvoir s'entourer de personnes différentes.”, avance le président.

Concernant la compétence du président lui-même, “la première vertu d'un responsable quel qu'il soit c'est ne jamais avoir de certitude. Qu'il soit toujours en capacité d'entendre les autres, d'écouter les autres, de confronter ce qu'on croit savoir à l'expérience ou à la vision de quelqu'un d'autre, à une vision différente[...]. Savoir douter c'est essentiel. Savoir douter c'est savoir se remettre en cause.” SCARA.

Nous avons également évoqué le sujet de la formation des administrateurs avec deux OPA, comme condition pour la prise de bonnes décisions. Interfel et la coopérative proposent à leurs administrateurs des journées de formation, pour que ceux-ci maîtrisent le cadre dans lequel ils évoluent et auquel ils doivent participer. A la coopérative, tous les administrateurs doivent commencer par être stagiaires, et « pour être stagiaire il y a une obligation de formation, il existe dans la région ce qu'on appelle un cycle de formation administrateur de coopérative qui s'appelle le cycle décideur qui s'étale sur 18 mois, il y a une trentaine de journées de formation spécifiques à la vie coopérative, ou à l'enjeu de la coopération et de l'agriculture. » La coopérative organise « des formations sur la finance, on en a fait une y'a deux ans, [...] plutôt sur l'analyse financière [...] Cet hiver, on finalise une formation juridique de deux jours [...] se mettre à jour sur les évolutions réglementaires de la coopérative. » Le président souhaite stimuler «la curiosité. Donc ça revient à ces voyages qu'on fait régulièrement. [...] leur donner effectivement des ouvrages, enfin leur proposer des ouvrages à consulter à lire ». Interfel propose également des journées de formation, ainsi qu'un fascicule : « on leur explique ce que c'est que l'interprofession ce qu'on peut faire dedans, le comportement qu'on doit avoir, bien expliquer les différentes choses sur l'organisation [...] le fascicule permet d'expliquer exactement le fonctionnement d'une interprofession et ça doit permettre de bien résister ce qu'on peut ou ne peut pas faire au sein d'une interprofession [...] pour bien comprendre les mécaniques de décision notamment qu'il y a aussi une revalidation des instances, à quel endroit je peux prendre la parole au sein de l'interprofession à quel endroit je ne peux pas la prendre »

5.1.3.3 Impliquer les administrateurs dans la décision

Le président du CIVAM Occitanie souligne l'importance de la co-construction : ”la co-construction c'est que dès qu'il y a une idée ou un enjeu, un sujet qui émerge, c'est dès le départ d'y associer tout le monde. C'est [...] de tenir informé, d'échanger, de réfléchir avec l'ensemble des participants sur la décision. A partir du moment où le sujet est abordé, et sur la mise en œuvre, et pendant la réalisation”. Selon le président de la SCARA, il faut “sentir que les gens ont vraiment la liberté de dire oui ou non et puis qu'ils sont réellement acteurs de la décision. [...] . Je pense qu'il faut vraiment qu'il y ait eu un procès qui fasse qu'elle soit légitime aux yeux de tous”. La légitimité de la décision induit qu'elle est par la suite défendue par tous. “C'est ça une décision, c'est une décision qui va être portée, défendue par tous les membres du conseil[...]. Il faut vraiment qu'elle soit partagée et qu'elle fasse bloc soit par rapport à nos partenaires soit par rapport à nos adhérents.” SCARA

Cette implication se construit dès la préparation de la décision, dans l'animation quotidienne de la vie

coopérative de la SCARA « Plus on partagera d'informations, de réflexions, d'animation avec les membres du conseil d'administration, plus ils seront investis dans leur métier, enfin dans leur fonction d'administrateur, et plus ils respecteront les codes qui sont liés à ça. Il y a une espèce de cercle vertueux qui se met en route, dès qu'on commence à vraiment fonctionner comme un conseil d'administration où tout est partagé. Les gens perçoivent, ressentent et prennent conscience qu'ils sont acteurs des décisions qui sont prises [...] Donc si tu fais correctement ton métier d'animateur, ta fonction d'animateur dans le conseil d'administration, normalement ça se passe bien. Au-delà de la valeur des personnes. » A la FRCIVAM, les salariés souhaitent avoir des outils qui facilitent un accès rapide à une information ciblée pour les administrateurs, afin de mieux les intégrer. « Ça passe par du temps, et ça passe après par des outils, où on aurait à disposition des CR de réunion, le suivi des différents projets etc. En gros gagner du temps en ayant accès à distance à des éléments, de la donnée, de la matière pour prendre des décisions ».

La coordinatrice rurale de l'ARDEAR Occitanie remarque le manque de motivation des administrateurs quant aux questions de « ressource humaine » et « gestion administrative ». En revanche, « dès qu'il y a des trucs un peu politiques, là ils sont au taquet quoi. » Les administrateurs « sont investis pour des raisons politiques. Ils croient au fait qu'on a besoin d'une structure alternative à la chambre d'agriculture avec les valeurs de l'agriculture paysanne pour accompagner l'installation ». Le manque de motivation des administrateurs s'explique aussi par un manque de disponibilité de ces derniers : « Les paysans n'ont pas le temps de lire tout ce qu'on leur envoie tout le temps ». Dans le même sens, le président de la SCARA indique le manque de « disponibilité des cerveaux ». En toute connaissance de cause, il sait « qu'ils n'ont pas trop préparé les trucs [pour le CA], ils sont naturels. Ils interviennent où ils réagissent comme ça vient, je trouve que ça peut avoir un certain intérêt. Et d'un autre côté ils n'ont pas toujours pris le temps d'analyser les dossiers, de mûrir le truc. » Les « dossiers de la coop » sont préparés « la veille du conseil [...] voire le matin », les PV et les ODJ pas toujours lus. Le président de la coopérative cherche « comment donner les moyens à chaque administrateur d'avoir plus de disponibilité pour préparer des décisions et ou des débats au sein du conseil d'administration ».

5.1.4 Le moment de la prise de décision est pertinent.

Certains présidents d'OPA soulignent l'importance de bien cerner le moment et le temps dont on dispose pour prendre une décision. Pour le président de la CUMA de Montlaur, il faut maîtriser le temps et ne pas être pressé pour prendre les décisions. Pour le président d'Interfel, il s'agit surtout de « traiter les choses au bon moment » : c'est une question de timing, quitte à « attendre que la solution mûrisse, sauf s'il y a une urgence absolue ». Afin d'évaluer le temps dont le CA dispose pour prendre la décision, le président de la SCARA utilise « l'état de santé financière. C'est un outil qui permet de dire il faut prendre le temps. Ce n'est pas ça qui va dire on décide on ne décide pas, ça te donne le pas de temps qui te permet de prendre la bonne décision. » Selon lui, l'indicateur de l'état de la santé financière est un véritable « outil d'aide à la décision ».

Exemple – Interfel

Discussion sur la représentation européenne : s'y présenter seuls ou avec une autre institution, sans conclusion. Finalement, 5 ans plus tard, l'interprofession est invitée par Freshfel¹⁸¹ à participer à un collège au sein de l'UE, et bénéficie de financements qui orientent les décisions : « *il y a des décisions qu'on n'a pas pu prendre il y a quelques années que j'ai voulu faire valider maintenant parce que chacun avait cheminé, l'environnement a changé* »

5.2 Les éléments favorables à la prise d'une bonne décision

L'implication des administrateurs est un enjeu majeur pour les OPA. En règle générale, ils sont plus impliqués lorsque les missions de l'OPA font écho directement à leur activité, comme les coopératives qui vendent leurs produits par exemple. La pression exercée sur les CA des OPA de commercialisation est importante, car les ventes ont des répercussions directes sur les adhérents. Les administrateurs sont donc en général plus impliqués dans les décisions. Certaines rassemblent des parties aux intérêts divergents, comme l'interprofession des fruits et légumes. Pour parvenir au consensus, elles mènent un travail particulier de veille sur l'opinion publique. En effet, si la décision est en accord avec les attentes des consommateurs, elle

fait plus facilement l'unanimité. Dans les OPA de développement comme la FRCIVAM, c'est le fait qu'ils soient associés à des projets qu'ils réalisent eux-mêmes qui les implique. L'implication des administrateurs passe par le partage de l'information, quitte à rédiger des notes hebdomadaires sur l'avancée des projets en signant pour qu'ils aient un interlocuteur en cas de questions (AGPB). Elle passe aussi par leur intégration aux décisions par des journées de travail : il semble plus efficace de les convoquer pour la journée : travailler les dossiers le matin et faire le CA pour valider les décisions l'après-midi. Les OPA qui disposent du budget suffisant indemnisent leurs administrateurs pour qu'ils puissent se consacrer à leur poste.

Outre leur implication, la formation des administrateurs est primordiale et a deux principaux buts : définir les missions de l'OPA et ses pouvoirs, ainsi que sa structure, et fournir les connaissances techniques en matière de finance, de droit pour qu'ils puissent participer aux débats et avoir un esprit critique sur les décisions. La formation des salariés participe à la qualité du système d'information, il s'agit pour eux d'une part de se mettre à jour sur des questions techniques, des innovations, par exemple pour les salariés d'une coopérative qui veut se différencier comme c'est le cas de la SCARA. Mais il s'agit aussi, et particulièrement lorsque ce sont les salariés qui sont au centre du réseau et font circuler l'information, qu'ils soient formés sur l'animation de réseau, et les techniques d'éducation populaire pour animer les débats et la prise de décision.

Il nous semble important également de souligner que la taille du territoire a un impact sur circulation de l'information. Le fait que les adhérents et les salariés se croisent à de multiples occasions, s'ils habitent même endroit, s'ils partagent d'autres activités, favorise la circulation informelle de l'information, sans la contrainte d'avoir à ouvrir des mails et être connectés. S'ils ont en plus la possibilité d'aller voir des salariés proches de chez eux, comme c'est le cas pour les bureaux de cantons aux JA Aveyron, ou qu'ils ont leur numéro de téléphone, la remontée de terrain est d'autant plus efficace. Si la zone reste toutefois étendue, une solution, comme évoqué plus haut, est de convoquer les administrateurs pour des journées de travail, au cours desquelles ils ont l'occasion d'échanger toute l'information du moment. Enfin, une option consiste à regrouper tous les bureaux au même endroit.

Pour terminer du côté des administrateurs, nous ajouterons que la bonne décision est celle qui n'est pas prise à contre cœur, qui est comprise, qui peut être défendue à l'extérieur. Pour cela, il faut que lors du débats les personnes puissent s'exprimer librement. Les présidents ont ce rôle d'animer leur CA, et ils disposent de leviers pour instaurer confiance et liberté. Parmi eux, rassembler les administrateurs sans les salariés, éviter les relations personnelles au sein du CA et avec les salariés. De la même manière, le président peut, par sa façon d'aborder les décisions, faire comprendre aux administrateurs qu'ils peuvent se tromper, pour favoriser la prise de recul.

Le suivi de l'efficacité des décisions est souvent problématique car chronophage. Il est cependant nécessaire puisqu'il conditionne les décisions suivantes, et la répartition du travail au sein de l'équipe. D'ailleurs, ce sont les OPA qui ont des financements externes qui s'astreignent à ce suivi par obligation pour les financeurs. Ce suivi passe par un suivi des adhérents qui vivent les conséquences des décisions, d'où l'importance de les rassembler au moins une fois par an, plutôt deux ou trois, lors de l'assemblée générale ou d'une réunion d'information, de débat, de travail. Parmi les indicateurs de suivi rencontrés, figurent bien sûr le nombre d'adhérents, actualisé chaque année, le nombre de projets accompagnés pour les OPA de développement, avec parfois des nuances selon le stade du projet (mise en place, réalisation etc).

Enfin, dans le domaine de la défense d'intérêts, les OPA s'unissent pour peser plus. Cela suppose de la coordination et donc des échanges d'informations, facilités si les salariés appartiennent à plusieurs OPA en même temps.

Conclusion

Le système d'information au sein des OPA françaises est le fondement de leur pilotage. Ce système est propre à l'OPA étudiée : chaque structure a sa combinaison de sources, formes et vecteurs d'information. Le système décisionnel intègre l'information fournie par le système de pilotage pour prendre les décisions. Une fois de plus, le processus de décision est fonction de l'OPA, et des membres qui la composent.

L'état des lieux de la prise de décision dans les OPA françaises ne peut être exhaustive. Une multitude d'autres membres d'autres OPA auraient pu être interrogés. Les propos de ceux qui l'ont été reflètent une vision personnelle de la thématique. De plus, du fait de l'évolution progressive de la grille d'entretien, certains thèmes tels que la « bonne décision » ont été plus longuement abordés lors des derniers entretiens, rendant ces thématiques moins représentatives du panel interrogé.

Certaines pistes de réflexions soulevées par la rédaction du rapport mériteraient d'être approfondies. Tout d'abord, l'amélioration du processus de décision peut s'accompagner par une meilleure organisation du travail de l'OPA. Le directeur relations-terrain de l'AGPB souligne l'absence de « perspicacité collective » qui permettrait d'éviter le travail inutile ou peu efficace « se rendre compte que pour certaines actions [...] ça ne sert à rien ». Il leur manque des indicateurs de « suivi des actions » : par exemple, pour appréhender l'efficacité de la communication avec les adhérents, il faudrait connaître « le nombre de contacts qu'elle a eu, le nombre de contacts efficaces, le nombre de contacts qu'il faudrait reprendre, le nombre de contacts qui sont défectueux ». Un autre sujet de réflexion à approfondir pourrait être la qualité de la communication durant les CA et réunions téléphoniques.

Références bibliographiques

- [1] Prigent L.F. Breton, Sucre, Limagrain, Waldeck Rousseau. [s d]. Rôles et missions des Organisations Professionnelles Agricoles - ppt télécharger. Disponible sur :
< <https://slideplayer.fr/slide/14375793/> > (Consulté le 9 avril 2019).
- [2] 2017. *Les outils de pilotage de l'entreprise incontournables*. WikiCréa.
- [3] Références pour la construction du tableau de l'Annexe.2
- [3.1] AGPB. *Rapport d'activité 2017*.
- [3.2] Je m'installe paysan - ADEAR Languedoc-Roussillon. Disponible sur :
< <https://www.jeminstallepaysan.org/languedoc-roussillon> > (Consulté le 9 octobre 2019)
- [3.3] Je m'installe paysan - ARDEAR Midi-Pyrénées. Disponible sur :
< <https://www.jeminstallepaysan.org/midi-pyrenees> > (Consulté le 9 octobre 2019).
- [3.4] Pesche D. 2009. Fondement et mécanismes de l'influence des céréaliers au sein du syndicalisme agricole en France. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*. (312), p. 66-79.
- [3.5] JA Aveyron | LE Syndicat des JEUNES ! <http://www.ja12.fr/>
- [3.6] *Découvrez tout ce qu'il faut savoir à propos d'Interfel*. Interfel. Disponible sur :
< <https://www.interfel.com/dcouvrez-nous/mieux-nous-connaitre/a-propos-interfel/> > (Consulté le 4 novembre 2019)
- [4] Julie Araoo. [s d]. *Système d'information dans l'entreprise : définition*. Expert Linux. Disponible sur :
< <https://www.syloé.com/glossaire/systeme-dinformation/> > (Consulté le 20 novembre 2019)
- [5] *Qui sommes-nous?* Gret. Disponible sur <https://www.gret.org/decouvrir-le-gret/qui-sommes-nous/> (Consulté le 11 décembre 2019)
- [6] Décision stratégique : définition et objectif - Ooreka. Disponible sur :
< <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/630149/decision-strategique> > (Consulté le 10 octobre 2019).
- [7] Management opérationnel : définition et objectifs - Ooreka. Disponible sur :
< <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/596939/management-operationnel> > (Consulté le 10 octobre 2019).
- [8] Freshfel | European Fresh Produce Association. Disponible sur : <https://freshfel.org/> (Consulté le 13 décembre 2019)

Annexes

Annexe 1. Grille d'entretien

Thèmes	Sous-thèmes
1. La personne interrogée, la structure et son environnement	Missions de l'OPA Organisation de l'OPA : modèle économique & juridique, organisation, nb de salariés, domaine d'activité, échelle de représentation. Missions de l'interviewé Place dans la hiérarchie, responsabilités Exemples de responsabilités Parcours pro, ressenti de différentes OPA
2. Le système d'information au sein de l'OPA ; Comment l'information est-elle transmise entre les membres A décliner entre CA et fonctionnement exécutif	Information formelle/informelle Fréquence information Moyen de communication Support d'informations Confidentialité Prise de l'information (source externe) Construction de système de collecte et d'analyse de l'info Intégration de l'info : info/prise de décision Indicateurs stratégiques Indicateurs opérationnels
2'.Système d'information externe	Communication externe
3. Prise de décision au sein de l'OPA et pilotage A décliner entre décisions stratégiques (CA) et opérationnelles	Dernières décisions Participants à la décision Qui décide au final Fréquence des prises de décision Indicateurs de suivi de la décision
4. Ressenti et améliorations	Bonne décision Conditions nécessaires Freins à la prise d'une bonne décision Outils souhaités pour améliorer la prise de décision / le traitement info

Annexe 2. Tableau présentant les membres d'OPA interviewées et leurs missions

OPA	Membres (hors salariés)			Fréquence réunion	
	Adhérents	CA	Bureau	CA	Bureau
ARDEAR (Occitanie)	500	15 agriculteurs, chacun représentant une ADEAR départementale	6	1 x / 2 mois + 1 x / mois en plus petit groupe	
AGPB		85 agriculteurs, représentants 56 départements céréaliers. Issus à 50% du monde coopératif et 50% du monde syndical	20 membres dont les présidents des commissions. Sont présent les représentants d'autres organismes du secteur et le président honoraire de l'AGPB	1 x / 2 mois	1 x / 2 mois
Chambre d'agriculture (Hérault)		35	10	1 x / mois	1 x / mois
Confédération Paysanne	10 000 paysans [Source]	15	7	1 x / 5 semaines	
CUMA de Montlaur	60 agriculteurs dont 15 à 20 représentent 80% du capital	11	5	5 à 6 x / mois	Jusqu'à 1 x /semaine lors de périodes chargées (construction d'un nouveau bâtiment par ex)
FDSEA de la Marrne	4300 actifs et retraités	39 dont les 23 présidents cantonaux	7 au bureau. Au bureau syndical on retrouve le secrétaire général, les responsables des commissions et des sections de la FDSEA, obligatoires par les statuts	1 x /mois	
FRCIVAM Occitanie	20 CIVAM constitués d'adhérents agriculteurs ou acteurs du rural	12	4	4 x /an	

Goutte d'Or	110 coopérateurs	12	5 administrateurs et deux salariés, le comptable et le directeur commercial qui sont toujours présent aux réunions de bureau	1 x / mois	1 x / 3 semaines
Interfel	75 000 entreprises	40 dont les 14 présidents de famille, le Directeur Général et son adjoint, et les suppléants	6	7 x /an	
JA (Aveyron)	300	26	10 mais 5 au bureau restreint	10 x /an	1 x / 3 mois
Ovi-Test	2000	20-25	5-6	1 x / 3 mois	1 x / mois
SCARA	656 Comité de Management : 9	15 dont 3 "stagiaires"	4	1 x / mois	1 x / mois en amont du CA

Annexe 3. Tableau du nombre de membres des OPA, le nombre d'administrateurs au CA et au bureau ainsi que les fréquences de ces réunions.

OPA	Personne(s) interviewée(s)	Responsabilités/Missions de la personne interviewée
ARDEAR (Occitanie)	Aurélie VOGEL : Coordinatrice du réseau des ADEAR d'Occitanie	<ul style="list-style-type: none"> ° Animation de la vie associative ARDEAR Occitanie ° Redistribution des financements de la région et de l'Etat aux ADEAR ° Mutualiser les compétences, les outils et professionnaliser les salariés des ADEAR : organisation de formations ° Intermédiaire entre l'ARDEAR et les Institutions régionales
AGPB	Patrice AUGUSTE : Responsable du service relation terrain	<ul style="list-style-type: none"> ° Intermédiaire entre le terrain, les producteurs de blé, et l'échelle nationale ° Suivre les impacts des décisions des pouvoirs publics en France ou en Europe sur les exploitation Française puis faire des propositions d'amendements
Chambre d'agriculture (Hérault)	Béatrice MOREAU : Présidente - Agricultrice grandes céréales	<ul style="list-style-type: none"> ° Représentation des agriculteurs et des filières auprès des instances politiques et décisionnelles
Confédération Paysanne	Geneviève SAVIGNY : Membre du CA - Eleveuse de poulet en vente directe (Alpes de Haute Provence) - 8 ans de mandat coordination europe Via Campesina. - Participation aux élections des Chambres d'agricultures depuis 1989.	<ul style="list-style-type: none"> ° Porte-parole en CA, travail avec le Comité National. ° Structuration de la vie agricole/activités
CUMA de Montlaur	Guillaume SEBE : <ul style="list-style-type: none"> ° Président ° Co-gérant d'une société de photovoltaïque proche de la CUMA 	<ul style="list-style-type: none"> ° Gestion de la CUMA une demi-journée à plusieurs jours/semaine, en collaboration étroite avec les membres du bureau ° Siège au CA du groupement d'employeurs qui gère la main d'œuvre ° Représente la CUMA auprès de la FDCUMA
FDSEA de la Marne	Béatrice MOREAU : ancienne secrétaire générale	<ul style="list-style-type: none"> ° Surveiller section/commission ° Représenter la FDSEA ° Assister le président pour les actions de lobbying et de pression syndicale auprès de la préfecture
FRCIVAM Occitanie	Raphael LEBEAU : Directeur de la fédération des CIVAM d'Occitanie	<ul style="list-style-type: none"> ° Assurer la gestion administrative, financière et RH ° Animer la vie associative et le CA ° Représenter la structure auprès des partenaires

Goutte d'Or	Hervé SANCHEZ : Président de Goutte d'OR et Johan JARRY : Directeur de Goutte d'or et DG de Goutte d'OR Union	<p>Président :</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Vérifier les comptes, s'assurer de la viabilité de la coopérative ° S'assurer de la satisfaction des adhérents <p>Directeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Encadrer l'équipe administrative ° Assurer la bonne gestion du respect des règles légales de gestion, la tenue des registres ° Animation de la coopérative au quotidien
Interfel	Laurent GRANDIN : Président	<ul style="list-style-type: none"> ° Assurer l'harmonie des familles et de bonnes conditions de travail ° Proposer des programmes de développement en amenant la réflexion et la mobilisation de connaissances spécifiques
JA (Aveyron)	Anthony QUINTARD : Président des JA Aveyron -Eleveur Poule pondeuse, poulet de chair et Veaux d'Aveyron et du Ségala	<ul style="list-style-type: none"> ° Faire fonctionner la structure en duo avec le vice-président ° Prendre les décisions de fonctionnement
Ovi-Test	Jérémie GAYRAUD : Responsable technico-commercial (membre du CA)	<ul style="list-style-type: none"> ° Encadrer la gestion de la sélection de la race Lacaune lait ° Vendre des reproducteurs en France et à l'étranger ° Faire l' intermédiaire entre l'INRA et les éleveurs pour des thématiques de recherche
SCARA	Alain HERBINET : Président - Agriculteur bio de blé	<ul style="list-style-type: none"> ° Animer le CA et les commissions ° S'assurer que la coop génère du résultat ° Proposer des formations spécifiques au membres du CA

Annexe 4. Fiches de synthèse



AGPB Association générale de producteurs de blé

- **Échelle:** Nationale
- Propre capacité financière + stations de recherches à disposition
- **Missions:**
 - Travailler à l'adaptation des récoltes aux évolutions de la demande
 - Contribuer au dynamisme des filières dont dépendent les débouchés des céréales
 - Représenter les intérêts des producteurs français de céréales à paille (blé, orge, avoine, seigle, sorgho...) à Paris/Bruxelles et tout lieu où se discutent les sujets liés aux grandes cultures
 - œuvrer pour la PAC
- **CA:** 85 agriculteurs, 56 départements représentés
- **Bureau:** 20 personnes
- 9 milliards d'excédent brut

Propos recueillis de :

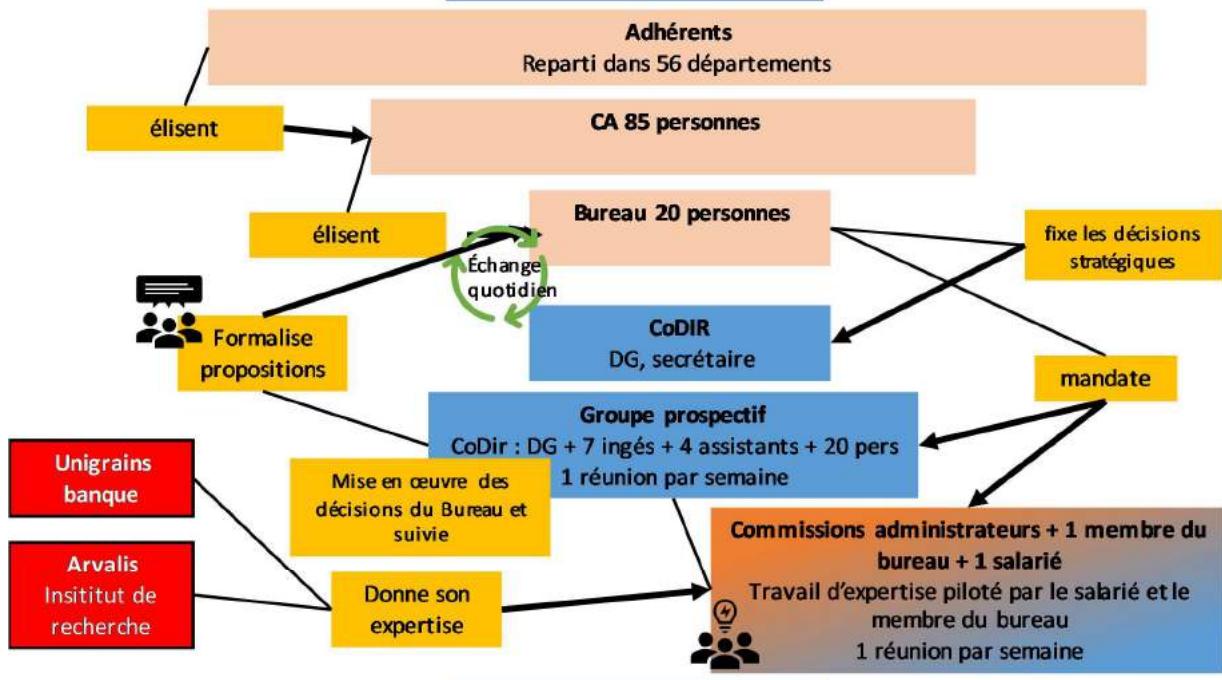
Patrice Auguste

Poste :

Responsable du service relations terrain

Missions :

- Courroie niveau national <> terrain
- Suivre les impacts des décisions des pouvoirs publics en France ou en Europe sur les exploitation Française et proposer des amendements



Système d'information :

- Tous les CR sont archivés depuis les années 1930
- Depuis 2006, les CR, docs techniques, PowerPoint sont informatisés et disponibles sur un Intranet accessible pour tous les adhérents et classés par thématiques
- AGBP Hebdo, une fois par semaine, une note de tous les cadres de la maison sur les sujets pilotés en cours est transmis à tous les administrateurs AGBP qui peuvent contacter les cadres pour des précisions
- Newsletter : 1 fois par semaine : au moins 2 sujets, newsletter envoyée à 15 00 personnes : administrateurs, fédérations françaises d'exploitants, présidents, directeurs, administrateurs intérieurs, sélection envoyée aux chambres d'agricultures, coopératives, négociants
- Fichier producteur : mis en place par le service relations terrain sous commande du directeur de l'AGPB. Outil géo typé
- Papiers martyrs = notes circulantes distribuées entre les cadres, amendée, critiquée



Préparation des CA

Des visuels sont préparés de type PowerPoint



Fonctionnement du CA

Les décisions sont prises au consensus grâce à deux leviers : l'expertise des ingénier et pouvant défendre les projets en CA et l'utilisation du papier martyre détaillé précédemment.

« on cultive du consensus » « nos maisons avancent avec les consensus, c'est du collectif nos affaires »



Commissions

Ouvertes aux collègues d'autres secteurs (AGPM, oléo protagineux, betteraves). **Travaux mutualisés.** Une fois mandaté par le CA, au sein de la commission, tous les moyens sont mis en place pour obtenir le résultat qui est ensuite rapporté au CA.



Indicateurs

Contrat passé avec Eudonet, société de prestation qui gère les bases de données. Eudonet produit un indicateur de taux d'ouverture des mails *qui permet 'assurer de la bonne réception et/ou de l'intégration de l'informations*

« Si on veut avoir un sujet d'inquiétude, on se dit mince à chaque fois que j'envoie quelque chose, on fait appelle à une BDD. » → Qui a reçu l'information ?

Pistes amélioration fonctionnement :

- Utilisation indicateurs efficaces -> optimiser temps de travail, rationnaliser
- Création outils permettant de vérifier que l'information a été bien récupéré/intégré -> piste : Eudonet
- Petite structure, impossible de respecter toutes les procédures. Aujourd'hui pas de temps pour la mise en place d'indicateurs de performances mais serait utile.

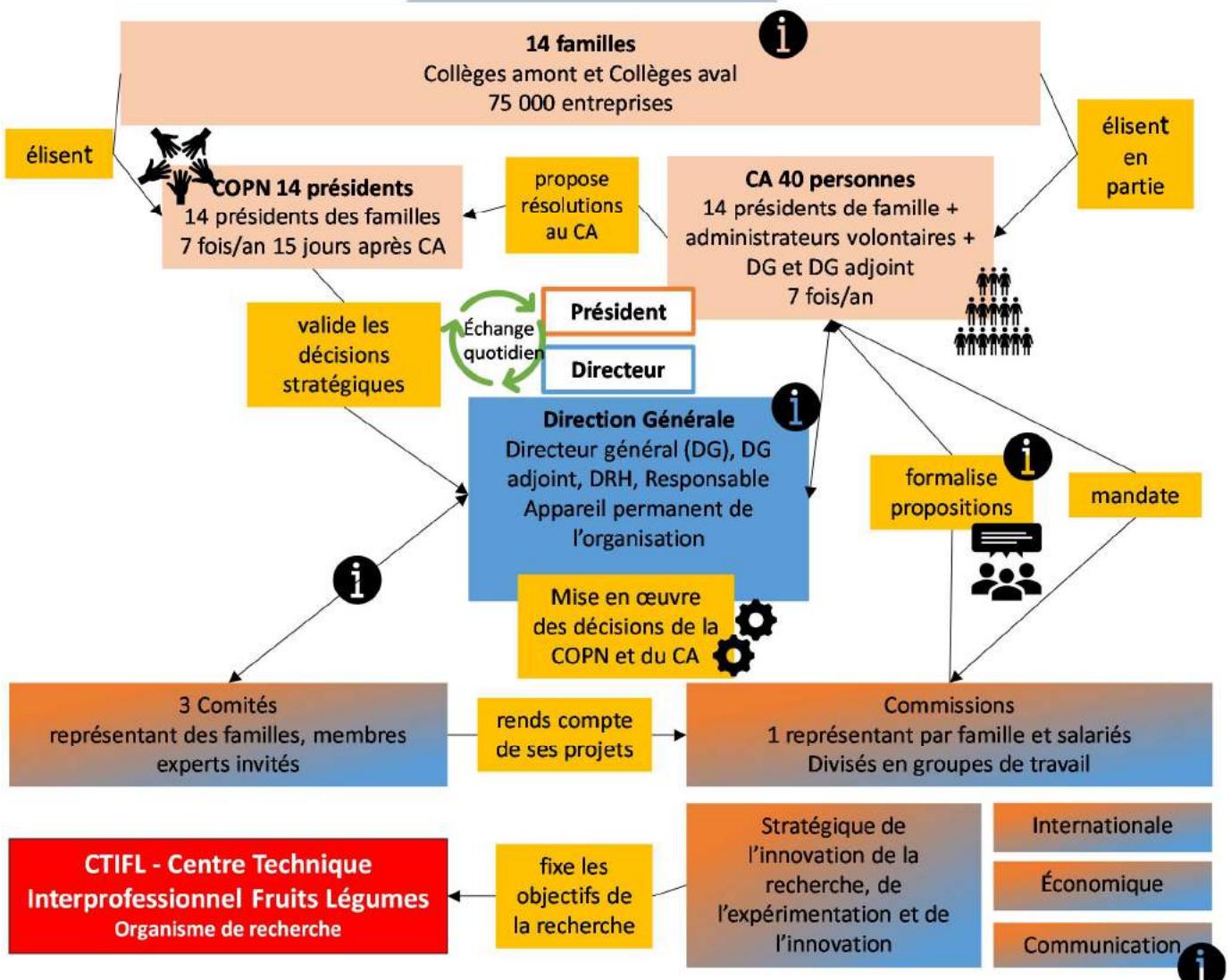
- Échelle : Nationale
- Missions :
 - Encourager la consommation de fruit et légumes
 - Favoriser le dialogue entre les acteurs de la filière
 - Piloter la recherche
- 14 familles de la filière réunis : 75 000 entreprises, 6 familles filière amont et 8 familles filière aval
- CA : 40, 14 présidents de famille + administrateurs volontaires + DG et DG adjoint
- COPN conférence des organisations professionnelles nationales : 14 présidents
- Commissions : représentants des organisations professionnelles nationales

Propos recueillis de :

Laurent Grandin

Poste :

Président d'INTERFEL





Système d'information

- Panels d'observation suivie par le service économie et compétitivité, traitement pour simplifier l'information
- Revue de presse : liste d'articles
- Siège de 6 familles dans le même bâtiment : beaucoup de communication informelle



Fonctionnement du CA

Les décisions sont prises au consensus, celui-ci est due à des séminaires en amont des décisions ou les familles se concertent.

Déroulement :

Ordre du jour avant CA envoyé. Point général, révisions budgétaires. Un CA sur deux il y a un point financier. Chaque commission fait un retour au CA. Le CA dure deux 10h à 17h environ.

« L'avantage d'une filière qui se parle et qui se fait confiance c'est qu'on désamorce un peu plus en amont plutôt que d'arriver à des situations d'affrontements. »



Retour des commissions :

Le retour des commissions s'effectue sous la forme de CR. Ce CR est conçu à l'aide des équipes techniques de la direction. Les commissions sont des groupes de travail qui ont la capacité d'engager les budgets qui ont été prévu à l'origine mais qui n'ont pas la capacité de trancher des orientations stratégiques.



Stratégies pour effectuer une bonne décision :

Trouver le moment propice à la décision.

Ne pas hésiter à retravailler les dossiers à l'aide des commissions/comités.

Créer un climat de confiance et de communications entre les familles.

Réalisation de post-test de suivie des décisions.



Suivi de la mise en œuvre des décisions :

Test post-évaluation Aussi on fait des post-test pour vérifier la pertinence des opérations qu'on mène. Qd on gère des opérations de crise, nous on avait la sensation que ce n'était pas d'une utilité très grande en fait les post-test ont montré que ça marchait plutôt bien

« Par définition une bonne décision dans une interprofession c'est une décision qui remporte l'accord des 14 familles. C'est le consensus. »

- Échelle : Régional
- Missions :
 - Accompagner les personnes qui veulent s'installer
 - Encourager les démarches agroécologiques
- 500 adhérents
- CA : 15 élus + 1 élu du département. 60 % des administrateurs sont supposés être à la confédération paysanne (syndicat) selon les statuts

Propos recueillis de :
 Aurélie Vogel
 Poste :
 Coordinatrice



i Système d'information

- Nombreux échanges Agriculteurs <-> ADEAR au cours de l'accompagnement
- Notes pour plaidoyer les financements des ADEAR + des personnes qui s'installent
- Transmission d'infos à la confédération qui les portera devant les bureaux de la région
- Animateurs régionaux : contact téléphone avec chargés de missions et responsables de la région
- ADEAR -> dans mailist de la FADEAR et de la Confédération Paysanne
- Administrateurs de la FADEAR parfois au sein des ADEAR -> complémentarité et remonté d'information

« Des messages de l'échelon national il y en a potentiellement un par jour. Après il y a un autre truc sur la mailing list, c'est que tous les animateurs peuvent poser une question très concrète à tout le réseau, donc tu vas avoir une question « j'ai quelqu'un qui veut s'installer pour faire du shitaké est-ce que quelqu'un l'a déjà fait ? » donc t'as ce genre voilà d'informations qui circulent de manière très horizontale dans le réseau »



Préparation des CA :

Une page avec ordre du jour, avancement des projets, nouveautés politiques produites par la coordinatrice.



Type de décision prises en CA :

- Affectation d'un budget : « on a des sous pour acheter du matériel de vidéoconférence mais seulement pour deux structures, on équipe qui en premier ? »
- Recrutement : « y'a une salariée qui s'en va, est-ce qu'on la remplace à 100%, 80, 70 sachant qu'on a pas les sous »
- Recherche de financements : « l'état a coupé la subvention de tant, on arrive pas à leur faire entendre raison, qu'est-ce qu'on fait »... je te fais les ordres du jour des derniers CA... ça va être notre séminaire à lieu dans 6 mois, vous voulez qu'on parle de quoi... »



Déroulement des CA :

- CA en visioconférence, rencontre physique toute la journée ou seulement appel physique de deux heures parfois.
- Décision par consensus ou vote (très rare). Certaines personnes sont plus impliqués et sont vraiment leader de la décision : « consensus moût ».



Freins à la bonne décision :

- Récemment, il y a eu une fusion des FADEAR, plus de personnes sont donc impliqués dans la prise de décisions, cela constitue un nouveau frein à gérer.
« le consensus était facile à prendre à 5, où tout le monde était toujours là, tous les départements étaient toujours là au CA, là systématiquement, il en manque la moitié, ils reviennent tout le temps sur les décisions la fois d'après ».
- Les administrateurs ne font pas circuler systématiquement les informations.



Levier pour une bonne décision :

- Avoir tous les éléments d'information qui permettent de vraiment peser le pour et le contre pour prendre la décision.
- S'imposer de suivre les conséquences de sa décision.
- Avoir accès à toute l'information dans les temps pour pouvoir réfléchir.

Coopérative la Goutte D'Or

Coopérative agricole et Vinicole en activité depuis 17 ans.

- > Union de producteurs de vin
- > Chiffre d'Affaires en 2018 : 8 935 300,00€
- > Adhérents : 110 vignerons Surface : proche de 110 ha
- > CA : 12 pers
- > Bureau : 5 personnes

Services : spécialisée dans le secteur d'activité de la vinification

Equipements : matériel de vinification/production (vinification en cuve, habillage, mise en bouteille, stockage)

Propos recueillis de : Johan Jarry

Poste :
Directeur de la coopérative « la Goutte d'Or »

Autres fonctions :
Directeur général de Goutte d'Or UNION (union de 2 coopératives et 2 négocies)

Directeur

- Endrament, gestion d'équipe administrative
- Duo avec le président, discussion en amont des sujets soumis à prise de décision
- Décisions opérationnelles
- « Assurer la bonne gestion du respect des règles légales de gestion, la tenue des registres » -> ce qui engage légalement les administrateurs
- « Animation de la coopérative au quotidien, aide vis-à-vis du suivi de l'évolution réglementaire, des enjeux stratégiques et économiques »

Président

- Vérifier les comptes, s'assurer de la viabilité de la coopérative
- S'assurer de la satisfaction des adhérents
- Décisions politiques

Propos recueillis de : Hervé Sanchez

Poste :
Président de la coopérative « la Goutte d'Or »

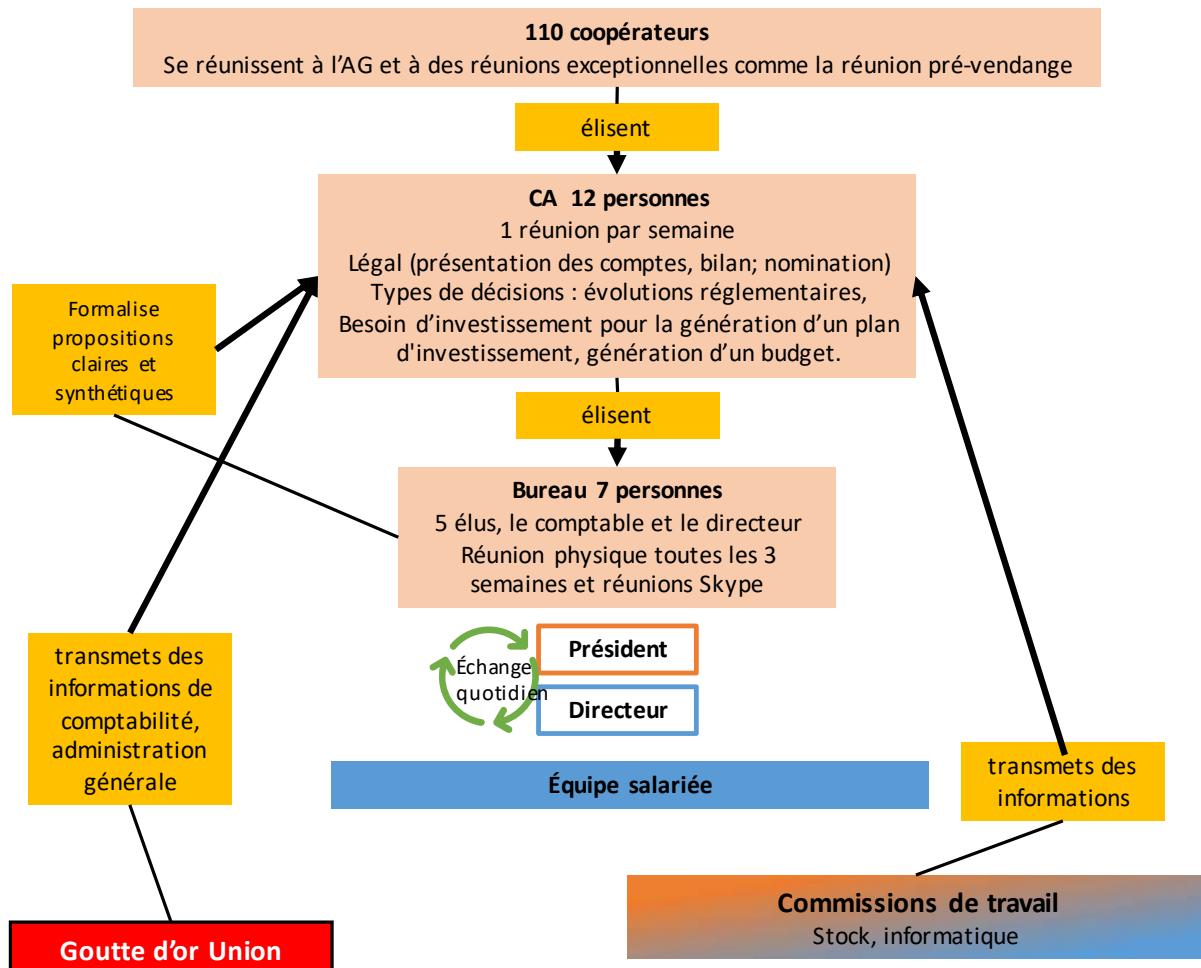
Autres fonctions :
Elu à la chambre d'Agriculture de la Marne, Président du SGV



Piste amélioration pour prendre une bonne décision

Indicateur pour prendre les décisions : Impact de la décision sur la satisfaction des adhérents
-> travail en cours avec un organisme pour formulation et l'analyse de questionnaires de satisfactions

"Quand c'est une décision politique ça va se traduire par le nombre d'adhérents qu'on a réussi à collecter à nouveau, ou le nombre d'adhérents qu'on a perdu si c'était une mauvaise décision"



Exemple de prise décision récente et modification de fonctionnement

Projet envisagé et objectif	Mise à disposition de cuvées particulières, plus ciblées et plus spécifiques et intégrer dans le cadre collectif cette mise à disposition assez individuelle avec contraintes (propre à la technique et à la politique de l'entreprise)
Action réalisée	Révision « assez sérieuse » du règlement intérieur: -> <i>restructurer le cadre collectif de la coop et les services plus individualisés fournis aux adhérents</i>
Nécessités / Conditions	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibles pour tous (structure collective) - Aptitude à pouvoir revendiquer des informations de type parcellaire - Donner des cuvées dans leur optimum de qualité (donnée technologique) <p>-> Rôle de M.Jarry en tant que chef de cave et œnologue, la décision œnologique est sa décision (dire « cette parcelle là peut être sélectionnée »)</p>
Outil mis en place pour réaliser l'action	Mise à disposition de cuvées de « type parcellaires ». Mise en bouteille de manière individuelle et mise à disposition de manière collective à ensemble des adhérents

Coopérative agricole fondée en 1922

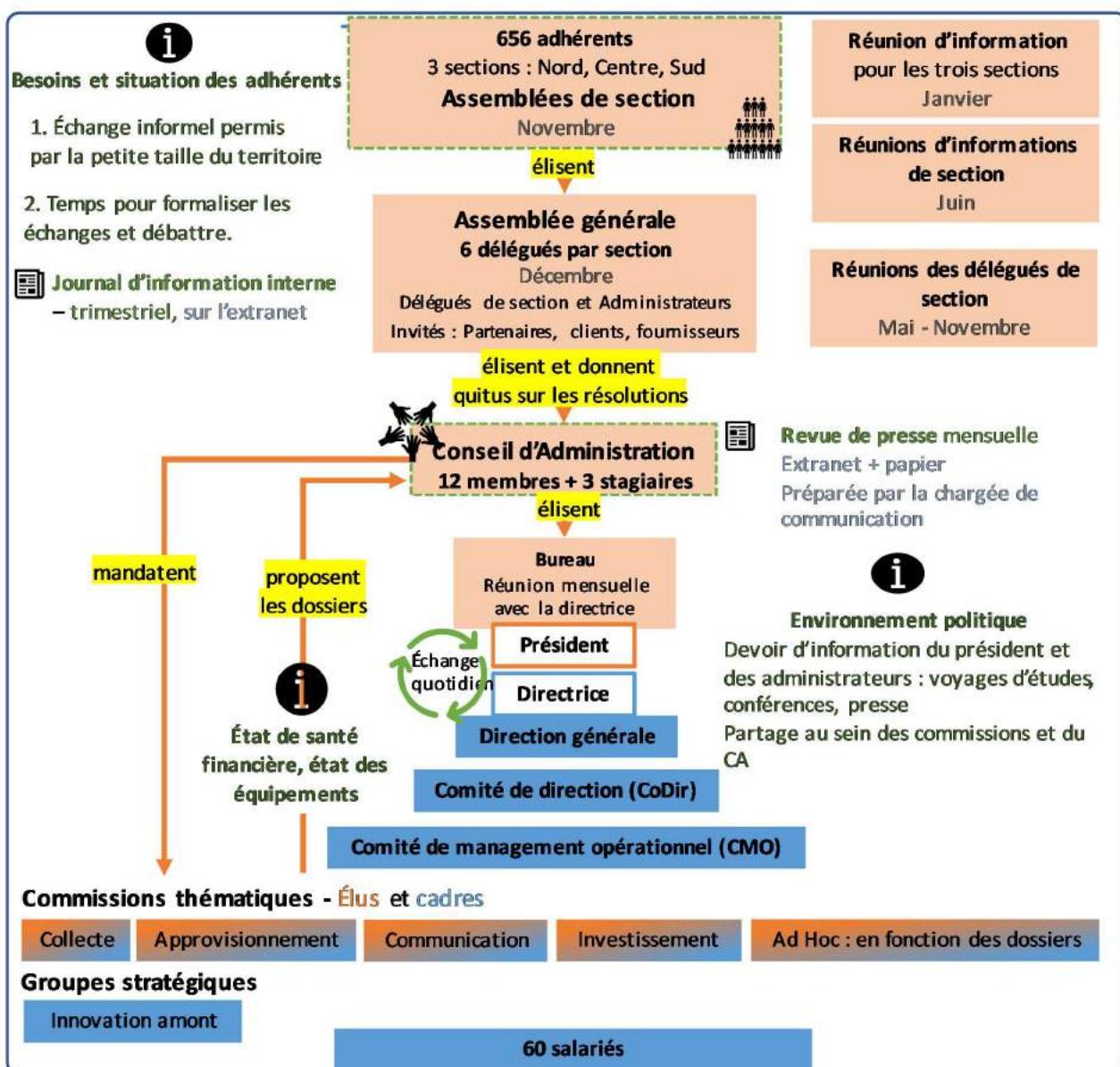
- 656 adhérents
- CA : 12 votants + 3 stagiaires,
- Bureau : 4 membres
- 60 salariés
- Territoire départemental
- Chiffre d'affaires : 62,3 M€

Propos recueillis de :

Alain Herbinet
Poste :
Président de la SCARA

Services : Collecte et commercialisation (céréales et oléo-protéagineux), conseils en intrants.

Equipement : silos, usines de transformation de betterave...



Président :

- Anime le CA et les commissions
- Élabore la stratégie avec la direction
- Propose des formations aux membres

**Système d'information et vie coopérative**

« on est sur un petit territoire, les salariés habitent dans la même zone que les adhérents, tout le monde se connaît il y a des liens familiaux parfois entre nous tous. [...] Donc les gens se parlent, ça remonte toujours à un agent de maîtrise qui en parle au gars le gars en parle au directeur où ça arrive par l'administrateur du coin qui m'en parle »

« Quand vous réunissez des sections à 100 personnes et que vous avez, encore une fois, 20 à 30 % des personnes qui sont présentes, vous êtes en gros une quarantaine, allez 30-40 par section, et du coup **on peut avoir des débats.** »

« Une **assemblée de section** il y a plusieurs temps: y'a le temps statutaire, [...] et puis y'a le temps de vie, qu'on appelle le temps de vie de la section, où on va présenter les activités de la coop enfin ce qui s'est passé dans l'année, **les événements marquants** de l'année, et surtout, surtout on va essayer de se projeter, tous les ans on se projette sur l'année d'après. **Qui sont les projets, comment on voit les marchés, comment on voit l'évolution euh globale de notre métier à la fois en tant qu'agriculteur et à la fois en tant qu'organisme stockeur...** »

**Le Conseil d'Administration****➤ Choix et formation des administrateurs**

« On choisit des personnes et la première chose qu'on doit choisir du futur administrateur, c'est pas une compétence, c'est une **valeur.** » [en l'occurrence sa fiabilité]

« *Et dans la formation des administrateurs il y'a des choses que vous essayez de le leur donner qui sont importantes pour une décision et si oui comment ?* »

La curiosité. Donc ça revient à ces **voyages** qu'on fait régulièrement. Encore une fois j'ai du temps donc j'arrive à lire beaucoup, donc leur donner effectivement **des ouvrages**, enfin leur proposer des ouvrages à consulter à lire.

Administrateur stagiaire – 3ans

Cycle de formation décideur – 30 journées : enjeux de la coopération en agriculture, vie coopérative

Administrateur

Budget de 50 000€ pour la formation continue des élus, ex : 2 jours sur l'analyse financière, 2 jours sur le cadre juridique

➤ L'animation : créer un espace de confiance et de liberté, intégrer les administrateurs

« **Et donc ça tient aux personnes, mais ça tient aussi au partage qu'on peut faire avec les personnes.** Plus on partagera d'informations, de réflexions, d'animations avec les membres du conseil d'administration, plus ils seront investis dans leur métier, enfin dans leur fonction d'administrateur, et plus ils respecteront les codes qui sont liés à ça. Il y a une espèce de cercle vertueux qui se met en route, dès qu'on commence à vraiment à fonctionner comme un conseil d'administration où tout est partagé. »

« Donc on s'accorde de ce temps-là entre nous [les élus], et après 2h, après ce temps-là entre nous, on fait revenir la direction pour retravailler, sur le quotidien entre guillemets, pour retravailler avec eux. **Mais il y a toujours ce temps, une fois par an, sans cadre.** »

« Et cette **confidentialité**, pour vous c'est important, ça conditionne la qualité des décisions ? Inconsciemment. »

i**Système d'information et environnement externe**

C'est le travail de tous les jours du directeur et du président, c'est de sentir. En fait mon vrai boulot c'est de sentir les choses, sentir qu'on va dans le bon sens, sentir qu'on est en phase avec la société, nos clients, le marché, les valeurs de la coopération. Sentir.

C'est se déplacer, c'est animer, c'est lire, c'est téléphoner, c'est... c'est là où tu sens les choses. Tu vas à Paris, tu vas voir des conférences, des réunions, des colloques, tu rencontres du monde, tu parles avec des gens, tu sens. Tu sens les évolutions.

Tous les 5 ans on emmène le conseil d'administration de la SCARA à l'étranger, on a été en Ukraine, en Chine, Danemark, Brésil, dans des pays agricoles. Parce que on a toujours une vision très déformée des choses, parce que la presse nous informe de tel ou tel manière, c'est pas parce qu'elle est mal intentionnée, mais quand on nous donne une info, on ne donne qu'une part de la vérité. [...] Mais tu reviens de ça, il y a des choses que tu sens que tu vois.

En parlant avec qui ?

Pas en parlant rien qu'en voyant déjà ça suffit.

CUMA de Montlaur, Aveyron (12)

Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA)

- Adhérents : 60
- CA : 11 membres,
- Bureau : 5 membres .

Services : Possède outils répartis en branches d'activités, disponibles pour les adhérents à ces branches. Eventuellement un conducteur salarié se rend chez l'adhérent.

Equipement : 5 tracteurs, outils pour la fenaision et travail du sol.

Propos recueillis de :

Guillaume Sebe

Poste :

Président de la CUMA de Montlaur

Autres fonctions :

Siège au CA du groupement d'employeurs

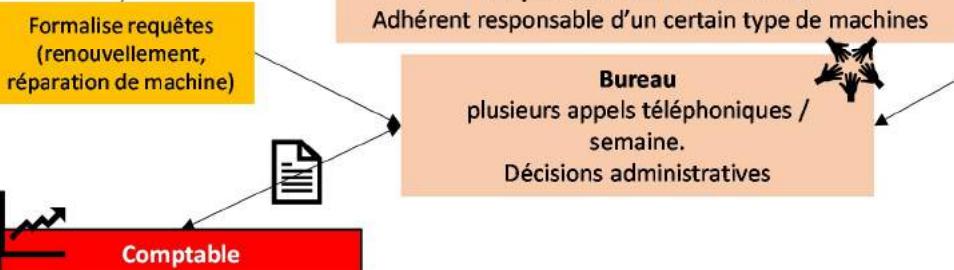
Président :

- Attribution du matériel lors du planning hebdomadaire,
- Choix de renouveler ou acheter de nouveaux outils au sein des branches d'activités,
- Choix d'investissements,
- Gestion courante des bâtiments de la CUMA,
- Représentation à la FDCUMA,
- Représentation auprès du groupement d'employeurs

Adhérents répartis en branches d'activités
(au moins un membre du bureau par branche)

Responsable branche d'activité

Adhérent responsable d'un certain type de machines



Le Relevé de Travaux

Ce sont des carnets, un par outil, dans lequel les utilisateurs notent le moment où ils utilisent l'outil, et ensuite, selon l'outil, Le temps d'utilisation (tracteur), la surface (charrue), ou le nombre de voyages effectués (épandeur à fumier). Le comptable relève les carnets tous les 15 jours - 3 semaines.

Organisation stratégique

5 à 6 CA/an.

Décisions prises : achat ou renouvellement de machines, nouveaux investissements.

Informations d'aide à la décision traitées par le comptable :



La synthèse du relevé de travaux rédigée par le comptable deux fois par an. Permet de suivre l'évolution de l'activité.

Utilisée pour les prédictions d'activité : s'il faut renouveler un outil qui est de moins en moins utilisé, ils le font durer un peu plus longtemps par exemple. Le seul document récurrent est la feuille de présence signée par les membres.



Tableaux par exemple lors de l'achat ou du renouvellement d'un tracteur :

prix du nouveau, prix du rachat de l'ancien, différence à financer, simulations sur la durée d'amortissement et le montant à emprunter en fonction. Comparatifs entre les devis (sur le prix, la puissance, les données techniques importantes, la durée d'amortissement).

Les comptes rendus de CA ne sont pas transmis aux membres.



Décisions prises par consensus ou en cas de besoin, vote à main levée.

« Il est important d'être clair avec les gens et franc, de s'en tenir à ce qu'on a dit, et parfois de décider de règles pour que ce soit tout le monde pareil. »

Fédération régionale des CIVAM* Occitanie - FRCIVAM

*CIVAM : Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural

Fédération associative d'éducation populaire. Le mouvement national date des années 60, la FRCIVAM est créée dans les années 80.

Le Réseau CIVAM regroupe des CIVAM départementaux, rassemblés en fédérations régionales.

Adhérents : 20 CIVAM départementaux et groupes locaux

CA : 12 membres, dont 4 au bureau.

Missions

Mettre en réseau et représenter les intérêts des groupes CIVAM

Structurer les projets pour les groupes voire porter des projets en direct

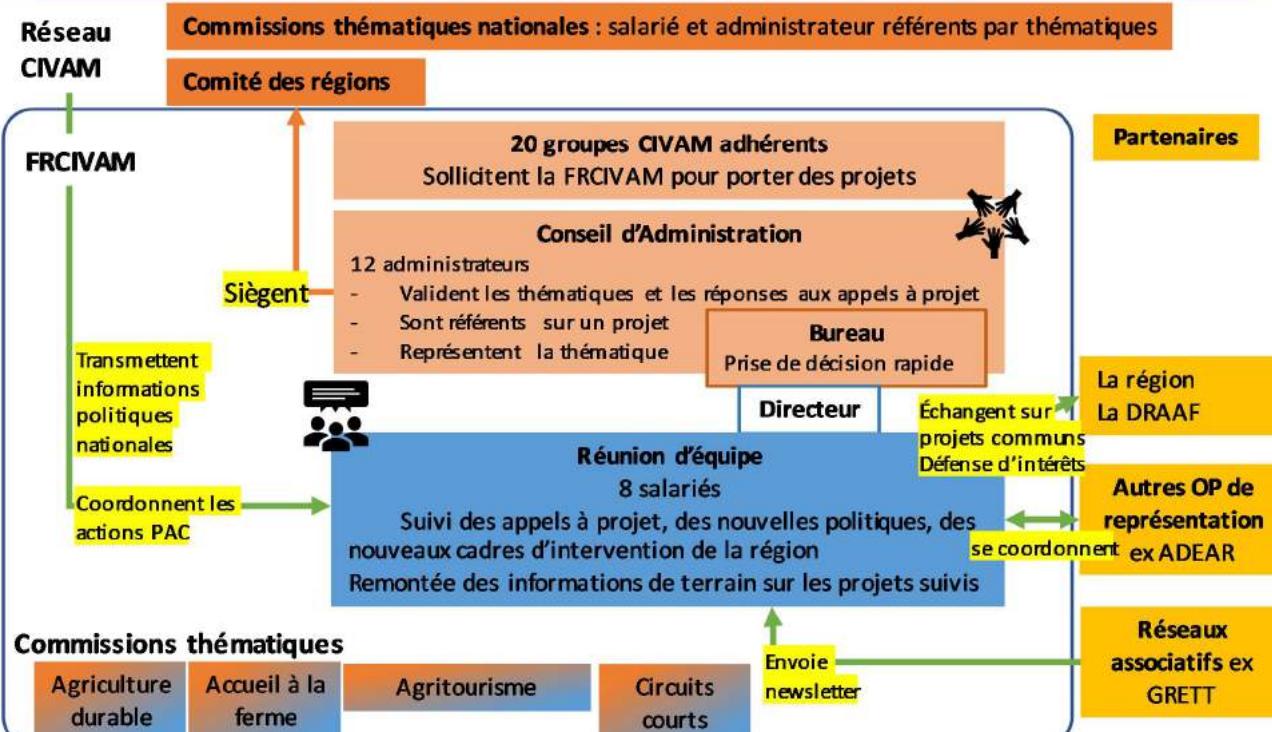
Partenaires : une vingtaine, dont la moitié sont des collectivités locales

Propos recueillis de :
Raphaël Lebeau

Poste :
Directeur de la FRCIVAM

Directeur :

- › Gestion administrative, financière et ressources humaines,
- › Vie associative : animations des CA, bureaux, réunions d'équipe,
- › Représentation auprès de futurs adhérents, d'élus, de partenaires potentiels.



Organisation par projet

1 projet = 1 administrateur référent, des indicateurs pour les financeurs
 « d'avoir un administrateur référent sur la thématique qu'il faut informer des avancements des dossier etc, qui permet notamment le jour où il y a une prise décision à prendre par les administrateurs qu'on ait un administrateur qui soit informé, qui suive le dossier, qui facilite la prise de décision; qui nous conforte aussi nous à un moment donné à un moment où on a des interrogations, des difficultés qu'on puisse avoir un avis d'administrateur. Et après c'est dairement quand on a des réunions importantes qu'il puisse être présent, et qu'il soit en capacité de porter le message des politiques liées au projet que nous menons ou à l'axe thématique sur lequel on intervient. »



Préparation des CA

« on est en train de préparer des fiches de présentation des axes thématiques sur lesquels on veut travailler sur l'année 2020, pour pouvoir travailler ensemble là-dessus bien **préciser les enjeux les objectifs, le niveau de portage aussi**, qui la porte au niveau du CA » « par exemple on travaille sur la question des circuits courts et plus particulièrement sur les notions de filières de relocation de la filière sur le territoire et du coup le but c'est de leur donner **de la donnée sur quelles sont les filières qu'on accompagne aujourd'hui, quelles sont les restrictions qui sont issues de ces accompagnements des filières** et de voir avec eux comment ils se positionnent par rapport à ces réflexions là »



Co-construction : implication et outils

« C'est sur l'implication. La co-construction c'est que dès qu'il y a une idée ou un enjeu, un sujet qui émerge c'est **dès le départ d'y associer tout le monde**. C'est dire attention là on a un sujet il va falloir qu'on le creuse, il va falloir qu'on prenne une décision un jour ou l'autre, qu'on réfléchisse là dessus, et **de tenir informé, d'échanger, de réfléchir avec l'ensemble des participants sur la décision**. A partir du moment où le sujet est abordé et sur la mise en œuvre, et pendant la réalisation, on est vraiment sur tout le schéma quoi. Globalement c'est ça, c'est **les parties prenantes qui devront se positionner à un moment ou à un autre sur le choix doivent être associées le plus tôt possible**.

« Nous au niveau de l'équipe on a un cloud sur lequel on partage des documents, toute une architecture de documents là dessus. Et aujourd'hui on peut donner du partage à nos administrateurs de suivi mais qui sont pas très actifs **et l'enjeu aujourd'hui ça serait vraiment d'avoir un vrai outil ou ils aient un accès facilité avec internet**, globalement qu'il aient pas à retrouver le lien du cloud qu'on leur avait donné quelque temps avant, mais qu'ils puissent aller sur le site internet, qu'ils aient un accès au site internet avec un intranet derrière, et là ils voient les nouvelles actus, les nouveaux CR ils voient les trucs. Ils rentrent dessus, de temps en temps quand ils ont 5 minutes ils regardent et puis quand ils veulent ils ont les infos là dessus. Ca ça serait l'idéal. C'est pas évident parce qu'aujourd'hui on est sur des structures qui font appel à du bénévolat, donc nos administrateurs sont bénévoles, on sait qu'ils ont un temps limité à nous donner et du coup il faut réussir à prioriser ce sur quoi ils vont nous donner du temps.

Missions

- Défendre les intérêts des jeunes agriculteurs et ceux qui sont en phase d'installation,
- Proposer des idées novatrices pour l'avenir,
- Former les futurs responsables syndicaux,
- Communiquer sur le métier d'agriculteur et animer le milieu rural.

Partenaires : les autres syndicats, les chambres d'agriculture, la coopération agricole ainsi que les organismes mutualistes professionnels (Crédit agricole, Groupama, la Mutualité sociale agricole).

Président :

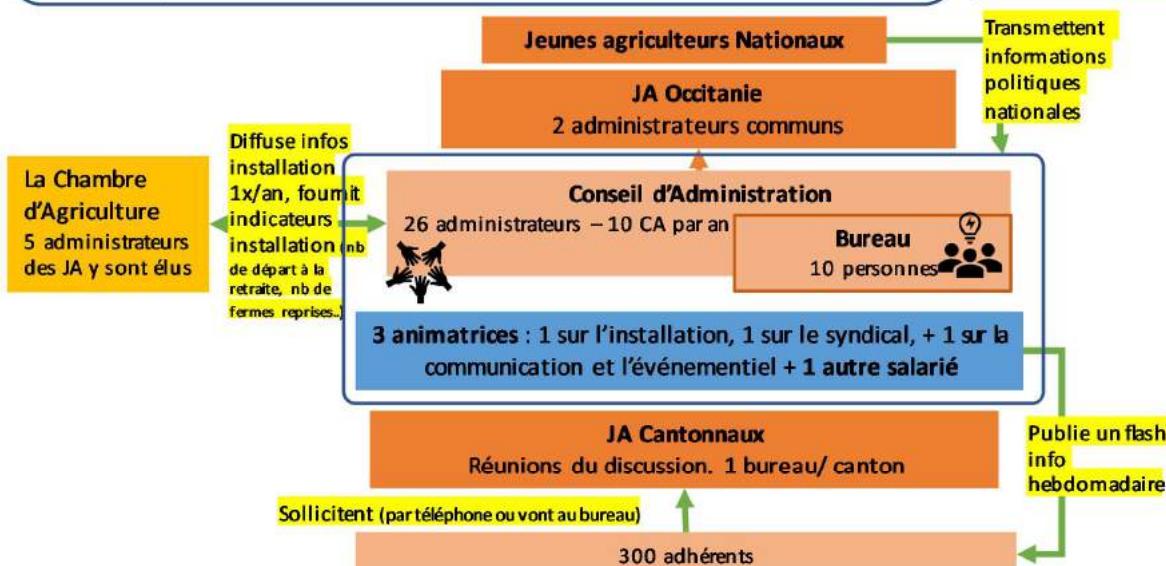
- Faire fonctionner la structure, travail en binôme avec le vice président pour prendre les décisions de fonctionnement. Ex gestion financière, congés des salariés.
- Participer aux réunions

Propos recueillis de :

Anthony Quintard

Poste :

Président des JA Aveyron



Fonctionnement du bureau

Groupe Messenger sur lequel l'animatrice pose ses questions, permet réponse rapide voire d'organiser une réunion téléphonique si besoin. Réunion en physique tous les 3 mois.

Ordre du Jour préparé par l'animatrice et le salarié. Projété et distribué en version papier.

Syndical : ils utilisent les informations de l'échelon national ou de la région.

Installation : ils utilisent les informations de la Chambre d'Agriculture ou de la Préfecture.

Animation : à la fin de la discussion, l'animatrice ou le président récapitule et fait une proposition.



Fonctionnement du CA

Ex de décision : faire un recours en justice suite au zonage des zones défavorisées.

Information mobilisée : le décret des zonages. Ressources particulières : avocat.

Animation : tour de table puis décision collective.

Formation des administrateurs : l'université d'hiver rassemble tous les présidents et secrétaires généraux départementaux pendant 2 ou 3 jours, autour d'un thème de réflexion.

Échelle : Décision souvent à échelle régionale, purement départemental = rare mais avis sollicité

CA : 35 élus à l'Assemblée

Bureau : 10 personnes (élus)

Missions :

- Accompagner les agriculteurs dans leurs choix, démarche entrepreneuriale et responsable
- Contribuer à l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale des exploitations agricoles et de leurs filières
- Fonction de représentation auprès des pouvoirs publics

Propos recueillis de :

Béatrice Moreau

Poste :

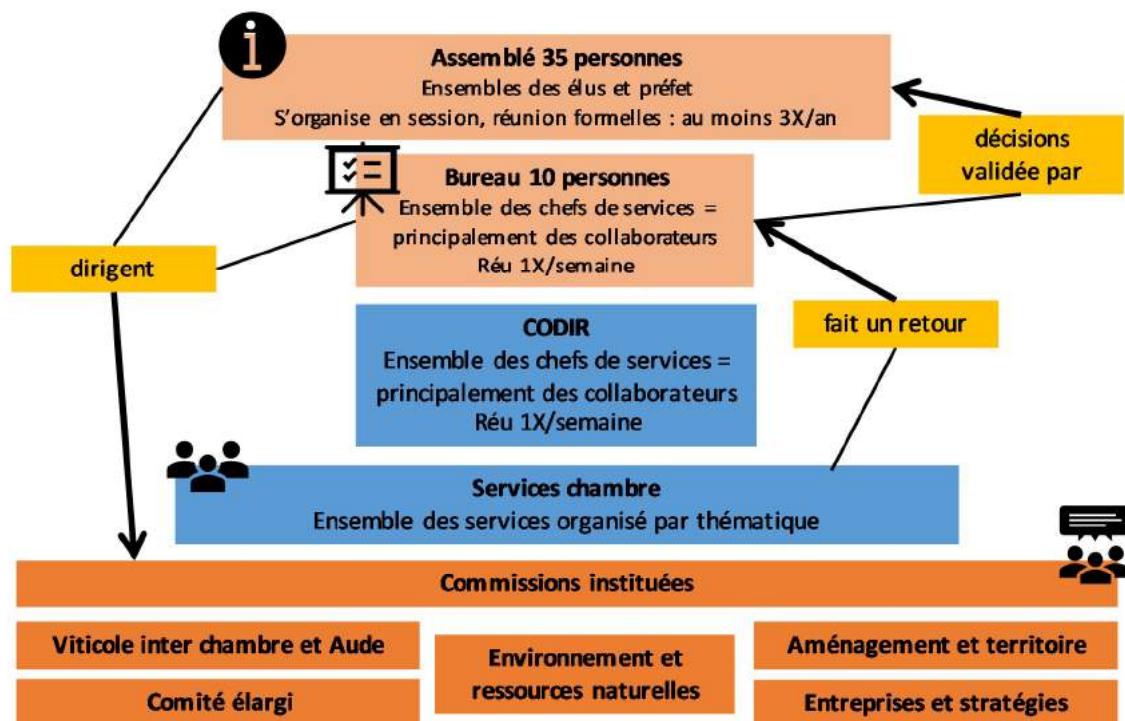
Présidente de la Marne

Missions :

- Représentation des agriculteurs et de leurs filières au travers d'instances politiques et décisionnelles

Autres Fonctions :

Ancienne secrétaire générale de la FDSEA



Exemple : 6^{ème} Directive Nitrate. Action régionale

Pourquoi une 6^{ème} directive nitrate ? Fin 5^{ème} programme. La **DRAFF** montre différents indicateurs avec volonté d'adhérer à la politique française et le **Ministère de l'environnement**.

Il s'agit d'objectif du ministère, **gouvernement** -> **enjeu** : s'assurer que ça reste pratique sur exploitation -> **coordonner les choses** -> **Rôle d'élu important** (certaines choses paraissent impossibles)

→ argumentation, preuves...

-> 1- Implication du département : « *Dire oui il faut harmoniser. Les élus départementaux travaillent entre syndicalistes des chambres pour dire voilà ce qui se passait avant et ce qui doit se passer* »

-> 2- Le programme d'action régional est acté

-> 3- Informer les agriculteurs de ce nouveau plan d'action



Informations et communication

Un extranet dédié aux élus sera bientôt disponible sur le site internet de la chambre -> permettre d'accéder à toutes les informations et de suivre les différentes commissions

« La communication se fait par mails, téléphone, groupe WhatsApp entre élus du bureau (10), dans les couloirs... »



Services de chambre

La chambre est découpée en différents services, avec une commission accordée pour chaque service.

-> Transversalité des dossiers entre différentes thématiques. Regard porté sur les textes réglementaire qui impacteraient la vie des services.



Commissions

° Un **chef de service coach** (avec les élus) les commissions de travail.

° La présidente rythme les commissions, aidée par le directeur qui aide pour l'ODJ et l'actualité des commissions. *Il pose aussi des questions sur lesquelles il faut statuer.* Toutefois **la présidente ne fait souvent que valider le travail de commissions**, de nombreux échanges ont déjà été fait entre les acteurs, peu de remise en cause.



Indicateurs à la chambre :

Le suivi de la réalisation des objectifs est un indicateur de la chambre

« Pour les choses plus consulaires, la notion d'objectif est prenante car liée aussi à des actions d'administration sur lesquelles il y a moins la main. »