



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **Évaluation de l'impact du dispositif national d'accompagnement des coopératives d'utilisation du matériel agricole (DiNA-CUMA)**

**Rapport n° 20094**

Établi par

**Xavier LE CŒUR**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Frédéric POISSON**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Avec l'appui de Gilles VANACKERE**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Juin 2021

**CGAAER**

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX



# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	3
RESUME.....	6
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	8
INTRODUCTION .....	9
1. METHODOLOGIE DE LA MISSION .....	10
1.1. Une mission en trois phases.....	10
1.2. L'enquête .....	10
1.2.1. Objectifs et construction du questionnaire .....	10
1.2.2. La détermination de l'échantillon .....	11
1.2.3. La mise en œuvre de l'enquête .....	11
1.2.4. Les retours .....	12
1.2.5. Le traitement des questionnaires.....	12
2. LES CUMA : DU PARTAGE DE MATERIEL AU COLLECTIF DE PROGRES.....	13
2.1. Quelques éléments d'histoire.....	13
2.2. Un statut coopératif adapté.....	13
2.3. Effectifs et répartition géographique .....	14
2.4. Diversité des CUMA .....	15
2.5. Une structuration en fédérations.....	17
2.6. Les CUMA : un atout pour affronter les enjeux majeurs du développement agricole.....	18
2.7. Les CUMA, acteurs des politiques publiques.....	18
3. LE DISPOSITIF NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ET INITIATIVES DES CUMA (DiNA-CUMA) .....	20
3.1. Les prêts bonifiés aux CUMA .....	20
3.2. Le DiNA – CUMA.....	20
3.2.1. L'aide aux investissements immatériels.....	20
3.2.2. L'aide aux investissements matériels .....	21
3.2.3. Les modalités de mise en œuvre de l'aide au conseil stratégique .....	21
3.2.4. Les modalités de mise en œuvre de l'aide aux investissements matériels.....	22
3.2.5. Bilan annuel du dispositif.....	22
4. ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU DiNA .....	23
4.1. Calendrier d'appel à projet.....	23
4.2. Instruction des demandes par les services de l'État .....	23
4.2.1. Agrément de l'organisme de conseil .....	23
4.2.2. Rôle de la DRAAF et de la DDT(M).....	23

5. LES ETAPES DU DiNA.....	25
5.1. La mise en œuvre du conseil stratégique .....	25
5.1.1. Déploiement du dispositif dans l'espace et dans le temps .....	25
5.1.2. Accompagnement par les fédérations régionales et fédérations de proximité des CUMA .....	26
5.1.3. Les acteurs du DiNA.....	28
5.1.4. Durée et phasage du conseil stratégique DiNA .....	28
5.1.5. Coûts et financement du DiNA conseil.....	30
5.2. Les productions : le diagnostic et le plan d'action .....	31
5.2.1. Le diagnostic : une phase révélatrice .....	31
5.2.2. Le plan d'action : intentions et mise en œuvre .....	32
5.3. Le volet investissements matériels .....	34
5.3.1. Un dispositif peu sollicité .....	34
5.3.2. Un dispositif pourtant apprécié .....	34
5.3.3. Le plan stratégique national de la politique agricole commune (PSN PAC) 2023 - 2027.....	35
5.4. Le bilan annuel et évaluation .....	36
6. LE DiNA PERMET-IL D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE POLITIQUE PUBLIQUE VISES ? .....	38
6.1. Premier bilan du dispositif réalisé en 2018 .....	38
6.1.1. Les organismes de conseil .....	38
6.1.2. L'état des lieux .....	38
6.1.3. Les plans d'action.....	39
6.2. Les priorités du ministère chargé de l'agriculture .....	39
6.2.1. Le fonctionnement, la gouvernance, la stratégie.....	40
6.2.2. Le renouvellement des générations.....	41
6.2.3. L'emploi.....	42
6.2.4. Les changements de pratiques.....	42
CONCLUSION.....	44
ANNEXES .....	45
Annexe 1 : Lettre de mission .....	46
Annexe 2 : Note de cadrage .....	48
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées .....	54
Annexe 4 : Liste des sigles utilisés .....	57
Annexe 5 : Liste des textes de références .....	59
Annexe 6 : Bibliographie .....	60
Annexe 7 : L'enquête - le questionnaire .....	61
Annexe 8 : L'enquête - répartition des envois de questionnaires et des réponses .....	67

Annexe 9 : L'enquête : réponses aux questions ouvertes .....	69
Annexe 10 : Les résultats de l'enquête .....	104

## RESUME

Mis en place en 2016, à la suite des aides à l'investissement matériel sous forme de prêts Moyen terme spéciaux (MTS), le dispositif national d'aide aux coopératives d'utilisation de matériel agricole, "DiNA CUMA", s'est inscrit en rupture en proposant de financer aussi des investissements immatériels, en l'occurrence la réalisation de conseils stratégiques.

Après cinq années de fonctionnement, et dans la perspective d'une révision de l'instruction technique, le cabinet du ministre de l'agriculture et de l'alimentation a souhaité que ce dispositif soit évalué et en a confié la mission au CGAAER. La commande met l'accent sur la nécessité de mesurer le degré de prise en compte dans les conseils stratégiques et les actions en découlant au sein des CUMA des politiques publiques portées par le ministère ainsi que sur l'impact opérationnel des conseils stratégiques.

À cette fin la mission a réalisé une enquête auprès de 400 CUMA (50 % de réponses) ayant bénéficié d'un DiNA et a conduit des entretiens auprès de 27 interlocuteurs représentant les différents échelons de fédérations, les DRAAF et les DDT(M).

Les CUMA, créées en 1945, constituent un ensemble de 11 740 structures réparties inégalement sur l'ensemble du territoire et accompagnées par un réseau fédératif actif. Initialement destinées à permettre l'acquisition en commun et le partage d'un parc matériel généraliste ou spécialisé, ces sociétés coopératives évoluent aujourd'hui, à la demande des adhérents, en offrant de plus en plus de services intégrés associant à l'outil, la traction dans un premier temps et la main d'œuvre dans une seconde étape. Les groupes les plus actifs sont en capacité de conduire des réflexions collectives pour évoluer vers des changements de pratiques, et sont en mesure de déboucher sur la constitution de groupements d'intérêt économique et environnemental (GIEE).

Le DiNA CUMA comporte deux volets. Le volet immatériel propose la prise en charge d'un conseil stratégique partant d'un diagnostic et aboutissant à un plan d'action sur trois années. Le volet matériel apporte un financement partiel aux projets de construction ou d'acquisition de bâtiments. Les DRAAF sont chargées du déploiement du dispositif : agrément des organismes de conseil et appels à projet. Dans une très grande majorité de cas ce sont les fédérations régionales CUMA avec les fédérations de proximité qui ont été agréées et qui ont assuré l'essentiel des accompagnements. Les missionnés proposent qu'une attention particulière soit portée sur les compétences et les formations des agents concernés. Les DDT(M) instruisent les dossiers de demande, avec parfois délégation à la DRAAF ou gestion inter-départementalisée, dans des démarches d'optimisation des moyens et des compétences qui méritent d'être encouragées. En l'état actuel de la pression de demande et des instructions, la priorisation des dossiers en fonction du niveau de portage des politiques publiques n'est pas opérante et mérite d'être reconsidérée.

Les conseils, diagnostic et plans d'action, portent principalement sur des questions de fonctionnement : gouvernance, statuts coopératifs, gestion financière, gestion des ressources humaines, organisation. Les questions d'emploi, de renouvellement des générations, de changement de pratiques, de transition agroécologique ne sont pas absentes, mais se positionnent souvent en second niveau. Pour nombre de CUMA la remise à plat du fonctionnement, la mise en place de nouvelles règles et d'organisation sont des préalables à des projets plus ambitieux. D'ores et déjà les DiNA ont permis des réalisations intéressantes au sein desquelles celles portant une dimension territoriale sont à remarquer : collaborations entre CUMA, partenariats avec des collectivités.

Face à certaines situations, le financement proposé par le dispositif et donc le temps d'animateur consacré au conseil apparaissent insuffisants. C'est le cas quand la complexité des questions à traiter nécessite des approfondissements et l'intervention d'experts. Dans d'autres situations les CUMA ont fait des demandes successives de DiNA pour traiter de nouvelles questions ou faire face à des situations fortement modifiées. Dans quelques situations, simples, les besoins sont moindres. Une certaine souplesse est ainsi recherchée pour apporter un appui proportionné aux besoins et encourager les projets les plus ambitieux.

La question du suivi de la réalisation des plans d'action n'a pas en l'état actuel de réponse satisfaisante. Pourtant c'est une étape cruciale pour assurer l'efficacité du dispositif. Pour autant les missionnés ne proposent pas d'y consacrer une partie des ressources du dispositif.

Le recours au volet investissements matériels est resté très modeste et surtout très inégal selon les régions. Il peut être appelé à se développer dans les années à venir. Les possibilités de mobiliser d'autres ressources de financement expliquent en partie cette hétérogénéité. Mais certaines régions restent sans solution. Les acteurs des CUMA voient dans les bâtiments d'autres vertus que le simple remisage des matériels : ce sont des lieux propices à la création d'emploi, nécessaires aux opérations sophistiquées de maintenance des matériels les plus modernes, d'accueil du personnel et surtout des lieux de rencontre des adhérents et donc de construction du collectif. Le maintien de ce volet apparaît donc pertinent, tout en veillant à préserver les financements consacrés aux conseils.

En synthèse les missionnés estiment que la prise en compte des politiques publiques par les DiNA, si elle est réelle et donne parfois lieu à des expériences exemplaires, pourrait être plus systématiquement mise en avant. À côté de l'agroécologie, les enjeux liés à la pérennité des CUMA, au renouvellement des générations, à l'emploi et au développement territorial méritent la même attention.

Sous réserve de bénéficier d'un accompagnement adéquat, les CUMA apparaissent aux missionnés comme des structures représentatives de l'agriculture de groupe susceptibles de contribuer significativement et de façon opérationnelle au déploiement des politiques publiques prioritaires.

**Mots clés : coopérative agricole – CUMA – matériel agricole – prêt bonifié – aide à l'investissement – organisme de développement – conseiller agricole – politique publique**

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- R1.** La clarification de la procédure administrative doit être précisée dans l'instruction technique. Laisser à l'initiative des services déconcentrés le choix des modalités d'instruction des demandes : centralisées au niveau régional, partagées entre les niveaux régional et départemental ou partagées en procédure interdépartementale.
- R2.** La présentation précise de l'organisation de la coordination des cocontractants, du programme de formation des animateurs (régionaux et de proximité) et de leur qualification doit être un critère essentiel pour agréer les organismes de conseil.
- R3.** Les textes réglementaires et les appels à projets régionaux devraient permettre, dans le respect des enveloppes globales, des ajustements de la durée du conseil stratégique, avec au besoin un relèvement du plafond de financement (par exemple 2 000 ou 2 500 €). Dans tous les cas ces adaptations devraient être conditionnées à un argumentaire fondé sur les politiques prioritaires. Dans le cas d'une nouvelle demande de DiNA, le rapport du conseil précédent doit être joint à la demande et enrichi d'un bilan précis de sa mise en œuvre : degré de réalisation des actions préconisées à date et explication des écarts.
- R4.** Suggérer aux conseils régionaux, sur la base des expériences existantes, de lier le soutien aux investissements matériels (hangars et bâtiments annexes) réalisés par les CUMA dans le cadre des mesures du développement rural du PSN, à la réalisation préalable d'un conseil stratégique DiNA, comme cela existe déjà dans au moins une région (Auvergne-Rhône-Alpes).
- R5.** Le rapport de conseil stratégique remonté à l'organisme instructeur lors de la demande de paiement doit être suffisamment précis. Il est suggéré d'annexer à l'instruction technique nationale un modèle type de bilan annuel pour chaque DiNA, précisant les éléments nécessaires à son évaluation (diagnostic, plan d'action en référence aux thématiques prioritaires, échéancier, indicateurs de réussite) et un modèle type spécifique à l'organisme de conseil pour le bilan de niveau régional.
- R6.** L'instruction technique doit remplacer les critères actuels de priorisation des demandes, présence de jeunes agriculteurs, mise en œuvre du projet agroécologique, par une analyse de la prise en compte globale, dans le projet de DiNA, soit des politiques prioritaires pour celles qui sont déjà bien organisées, soit des enjeux liés au fonctionnement de la CUMA (gouvernance, gestion, etc.) pour celles qui ont besoin de ce prérequis.



## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 28 octobre 2020, le ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation a confié au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), une mission de conseil relative à l'évaluation de l'impact du dispositif national d'accompagnement des coopératives d'utilisation du matériel agricole (DiNA – CUMA).

Mis en place en janvier 2016<sup>123</sup>, il se substitue au dispositif de soutien aux investissements matériels par des prêts à moyen terme spéciaux bonifiés qui a pris fin le 1<sup>er</sup> mai 2015<sup>4</sup>. Il permet d'accorder aux CUMA des aides aux investissements immatériels pour un conseil stratégique et des aides aux investissements matériels collectifs (hangars et bâtiments annexes).

Le volet immatériel vise à encourager les dynamiques de groupe des CUMA pour améliorer les performances économique, sociale et environnementale des exploitations agricoles. Le conseil stratégique conduit à un plan d'action sur trois ans.

Un premier bilan qualitatif réalisé en 2018 par la DGPE a montré le fort intérêt des CUMA pour les questions de gouvernance, alors que d'autres thématiques prioritaires sont apparues moins mobilisées (renouvellement des générations, agroécologie). Il n'a en outre pas permis de mettre en évidence les suites données aux plans d'actions issus des conseils stratégiques et les bénéfices pour les CUMA et leurs adhérents.

L'objectif de la mission est de mesurer le degré de prise en compte par les conseils stratégiques et dans les plans d'actions, des politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole, des thématiques relatives au développement du projet coopératif, à la création d'emplois, au renouvellement du parc de matériel, à l'amélioration des pratiques agroenvironnementales. Cet objectif s'applique aussi aux aides à l'investissement dans les bâtiments lorsqu'elles sont permises au niveau régional.

---

<sup>1</sup> Arrêté du 26 août 2015 – JORF du 1<sup>er</sup> septembre 2015

<sup>2</sup> Arrêté du 13 janvier 2016 – JORF du 15 janvier 2016

<sup>3</sup> MAA-DGPE – Instruction technique DGPE/SDC/2016-41 du 19 janvier 2016

<sup>4</sup> MAAF-DGPAAT – Instruction technique DGPAAT/SDEA/2015-222 du 5 mars 2015

# 1. METHODOLOGIE DE LA MISSION

## 1.1. Une mission en trois phases

La mission a séquencé son travail en trois phases :

- Une première phase de consultation, sur la base d'un questionnaire, d'un échantillon de 400 CUMA bénéficiaires du DiNA de 2016 à 2018, réparties sur quatre régions : Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Grand Est et Nouvelle Aquitaine. Ce choix a été motivé par une représentation de différentes dynamiques des CUMA et d'un taux variable d'engagement dans le DiNA sur les territoires, reposant sur un travail d'analyse des données disponibles.
- Une deuxième phase d'entretiens bilatéraux avec une représentation de l'ensemble des acteurs : fédération nationale des CUMA, quatre fédérations régionales, cinq fédérations de proximité représentant huit départements, administration centrale et services déconcentrés du ministère chargé de l'agriculture (direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises – sous-direction Compétitivité, deux DRAAF et une DDT) (27 personnes, cf. liste en annexe n°3).
- Une troisième phase d'analyse des réponses aux questionnaires, croisée avec la perception du DiNA par l'ensemble des partenaires, qui donne lieu à des recommandations relatives à l'évolution possible du dispositif.

## 1.2. L'enquête

### 1.2.1. Objectifs et construction du questionnaire

La lettre de commande et la note de cadrage prévoient explicitement qu'une enquête soit conduite auprès des bénéficiaires du dispositif DiNA pour évaluer :

- Le degré de prise en compte des politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole dans les conseils stratégiques,
- La cohérence des plans d'action avec les analyses du fonctionnement et de l'organisation des CUMA bénéficiaires du conseil stratégique,
- Les difficultés de leur mise en œuvre ainsi que les freins éventuels identifiés par les acteurs (CUMA, organismes de conseil, FNCUMA, DDT(M), DRAAF),
- L'impact opérationnel des conseils stratégiques et des plans d'action en vue notamment d'améliorer la gestion globale du dispositif et des règles mises en place,

et formuler des pistes d'évolution du dispositif en examinant la pertinence de maintenir le principe d'un seul conseil stratégique par CUMA, l'intérêt de revoir le périmètre et les objectifs des conseils stratégiques, ainsi que le délai de mise en œuvre des plans d'action.

En conséquence le questionnaire est articulé en huit parties :

- Caractéristiques générales des CUMA de l'échantillon ; dimensionnement, activités, personnel, parc matériel,
- Demande de DiNA : dynamique préalable, choix de l'organisme de conseil, nature de la demande,

- Mise en œuvre opérationnelle du DiNA : acteurs, phasage,
- Sujets abordés lors de la phase de diagnostic du conseil stratégique, avec un ciblage particulier sur les thématiques mises en avant par la lettre de mission,
- Caractérisation des plans d'action, avec un ciblage particulier sur les thématiques mises en avant par la lettre de mission,
- Réalisation du plan d'action,
- Mise en œuvre du volet investissement du DiNA,
- Appréciations sur le dispositif, suggestions.

Le questionnaire<sup>5</sup> a été conçu sous format tableur (Excel) et a privilégié des questions à réponses binaires, « oui », « non », pour faciliter le dépouillement. Quelques questions ouvertes ont été maintenues, à la fois pour illustrer concrètement certaines réponses, mais aussi pour permettre aux répondants d'exprimer leurs appréciations et leurs suggestions. Une colonne commentaire permettait de préciser les questions ou de donner des indications sur le format attendu.-

Le questionnaire a été soumis pour avis à la sous-direction de la compétitivité de la DGPE.

### **1.2.2. La détermination de l'échantillon**

La détermination du nombre d'enquêtes visait un objectif minimum de 100 retours de questionnaires pour un taux de réponse de 25%.

La répartition par région et par département des 400 questionnaires s'est faite au prorata des dossiers DiNA recensés sur les cinq premières années du dispositif. Le choix des CUMA interrogées a ensuite été fait au hasard en veillant toutefois à ce que celles ayant fait des demandes successives et celles ayant opté pour le volet matériel soient bien représentées dans tous les territoires. Concernant le niveau supposé de prise en compte des politiques publiques, sans indication a priori le nombre de questionnaires était supposé suffisant pour représenter la diversité des situations.

La répartition des CUMA interrogées et les taux de retour des questionnaires sont présentés en annexe<sup>6</sup>.

### **1.2.3. La mise en œuvre de l'enquête**

L'ensemble des acteurs concernés a été informé de la mise en place de l'enquête : fédérations nationale, régionales et de proximité des CUMA, DDT(M), et DRAAF des régions concernées par l'enquête.

L'envoi par courriel a été privilégié. Les adresses méls ont été obtenues en faisant appel à différentes sources d'information : les services instructeurs, DDT(M) et DRAAF, les fédérations de proximité.

---

<sup>5</sup> Annexe 7 – Le questionnaire

<sup>6</sup> Annexe 8 – Répartition des envois de questionnaires et des retours

#### **1.2.4. Les retours**

L'intervention des fédérations régionales et de proximité a permis d'atteindre 199 retours, soit un taux très satisfaisant proche de 50% de réponses. Trois régions ont contribué de manière massive à ces retours. Sont comptés dans ce total 13 questionnaires fournis par les régions Occitanie et Bourgogne-Franche-Comté, régions non sollicitées, mais dont les fédérations régionales ont tenu à apporter leur contribution.

L'engagement des différents échelons fédératifs pour faire aboutir cette enquête doit être salué. Il est un bon indicateur de l'intérêt qu'ils trouvent au dispositif DiNA et des enjeux qu'il représente pour leur activité future. L'analyse des réponses intègre le fait que, fréquemment, des animateurs ont participé à la rédaction des réponses.

#### **1.2.5. Le traitement des questionnaires**

Le traitement des questionnaires aboutit à une présentation exhaustive des informations recueillies et à des analyses de premier niveau qui sont reportées en annexes<sup>7</sup>. Il a été choisi de ne pas faire apparaître ces éléments dans le corps du rapport afin d'en préserver la lisibilité. Les analyses proposées dans ce rapport valorisent les constats établis par l'enquête.

---

<sup>7</sup> Annexe 9 – textes des questions ouvertes et annexe 10 – résultats du questionnaire

## **2. LES CUMA : DU PARTAGE DE MATERIEL AU COLLECTIF DE PROGRES**

### **2.1. Quelques éléments d'histoire**

Le site Internet de la fédération nationale mais aussi la thèse de doctorat de Véronique Lucas<sup>8</sup> donnent quelques repères sur cette histoire de 75 années.

Les coopératives d'utilisation de matériel agricole sont créées par le décret du 12 octobre 1945 dans le mouvement général de mise en place d'outils de structuration et d'accompagnement du développement de l'agriculture, et en particulier de sa mécanisation, à la sortie de la seconde guerre mondiale. Le volet agricole du plan Marshall en 1947 sera un élément déterminant de cette période si particulière. En 1949 le nombre de CUMA et d'autres formes de coopératives de mécanisation s'élevait déjà à 8 000.

La fédération nationale des CUMA est créée dans la foulée. Certaines coopératives de l'échantillon enquêté datent de cette période. D'autres préexistaient sous d'autres formes ("coopératives de moisson"). Dans leur réponse, plusieurs CUMA des Landes font remonter leur existence à 1905. Les nombreuses naissances de coopératives ne sont pas toutes suivies de succès : les agriculteurs y cherchaient plus un outil d'achat en commun qu'un support de coopération et d'entraide.

C'est entre la fin des années cinquante et les années soixante-dix, dans la dynamique de développement valorisant le collectif, portée par la JAC (Jeunesse Agricole Catholique), et appuyée par les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962, qui soutiennent la modernisation de l'agriculture, que les CUMA prennent leur véritable dimension d'outils gérés par des collectifs au service de ces collectifs. C'est aussi la période d'apparition des CETA (centres d'étude technique agricole), des GVA (groupe de vulgarisation agricole) puis des GDA (groupe de développement agricole) qui concourent, souvent auprès des CUMA, à une diffusion du progrès technique s'appuyant sur le groupe.

### **2.2. Un statut coopératif adapté**

Les CUMA sont régies par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Dans son titre II du livre IV (parties législative et réglementaire), le CRPM (Code Rural et de la Pêche Maritime) en décline les spécificités pour les sociétés coopératives agricoles en général et les coopératives d'utilisation de matériel agricole en particulier.

Quelques spécificités méritent d'être rappelées ici :

- Par dérogation au statut général qui fixe à sept le nombre minimal de sociétaires d'une coopérative, une CUMA peut être constituée à partir de quatre adhérents seulement ;
- Les CUMA peuvent développer des services au bénéfice de tiers non associés dans la limite de 20 % de leur chiffre d'affaires ; cette disposition est particulièrement intéressante pour des activités d'entretien de l'espace pour le compte des collectivités (fauche, entretien des haies, compostage, déchiquetage, salage, déneigement, ...)
- À cette dérogation s'ajoute la possibilité de faire des travaux pour de petites communes rurales avec une limite à 25% du chiffre d'affaires cumulable avec les 20 % de l'alinéa

---

<sup>8</sup> Véronique Lucas. L'agriculture en commun : gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité : expériences d'agriculteurs français en CUMA à l'ère de l'agroécologie. Sociologie. Université d'Angers, 2018.

- précédent ; des dispositions favorables existent également pour les opérations de déneigement et de salage, avec absence de plafond pour les communes de montagne ;
- Enfin, les CUMA peuvent exercer une activité de groupement d'employeurs ; depuis la loi « Travail » du 8 août 2016, « relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels », elles ne sont plus plafonnées par une quote-part de leur masse salariale.

Le HCCA, (Haut Conseil de la Coopération Agricole), créé par l'article 58 de la loi d'orientation agricole n° 2006-11 du 5 janvier 2006, est chargé, entre autres, de la gestion des agréments et de veiller au respect des règles. Les CUMA sont tenues d'y adhérer.

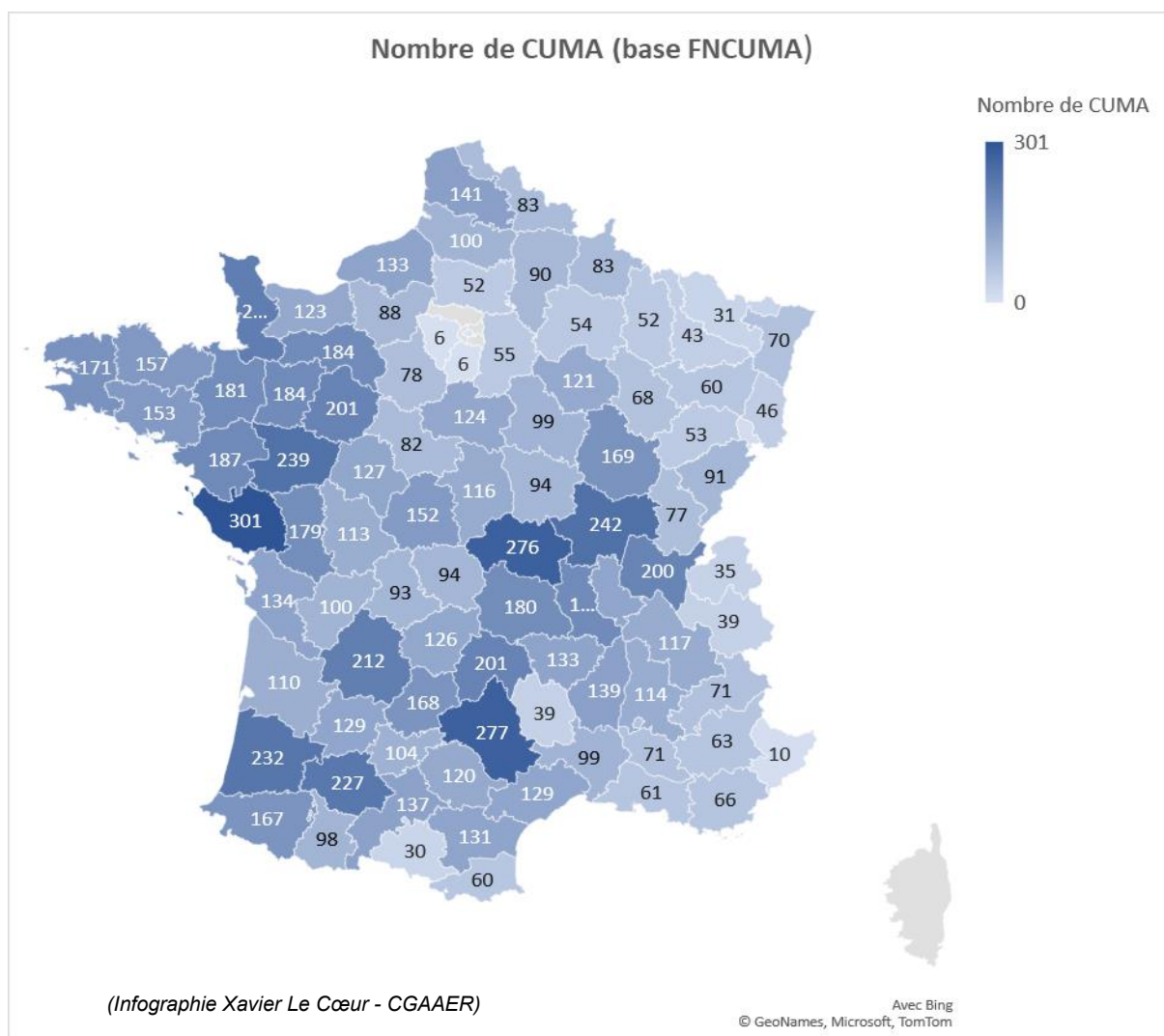
### **2.3. Effectifs et répartition géographique**

La Fédération nationale des CUMA (FNCUMA) affiche dans ses « Chiffres clés 2019 » un effectif total de 11 740 CUMA. Ce dénombrement est basé sur les coopératives enregistrées auprès du HCCA pour 2017. Inévitablement ce chiffre intègre des structures qui ont cessé leur activité mais n'ont pas encore conduit les démarches de radiation auprès du Haut Conseil. La fédération nationale établit donc un décompte plus opérationnel basé sur les informations transmises par les fédérations de proximité, se limitant aux seules structures encore en activité, qu'elles soient adhérentes ou pas à la fédération de proximité. En 2020, 10 693 CUMA étaient ainsi recensées sur l'ensemble du territoire français, métropole et départements d'outre-mer.

Le suivi de l'évolution de cet effectif se heurte à plusieurs difficultés méthodologiques. En l'absence de recensement officiel, force est de constater qu'il n'existe pas de base de données fiable reposant sur une méthodologie stabilisée : il y a, dans la continuité des valeurs, un avant et un après HCCA et d'autres incertitudes liées à la comptabilisation, ou non, des coopératives non adhérentes au réseau fédératif (entre 5 et 10 %). La fédération nationale considère qu'il y a actuellement autant de radiations que de créations. L'édition 2013 des "chiffres clés des CUMA" fait apparaître un plafonnement à plus de 13 000 coopératives dans les années quatre-vingt-dix et une décroissance progressive sur les années deux mille.

Dans ses chiffres clés 2019, la FNCUMA considère qu'un exploitant sur deux est adhérent à au moins une CUMA.

La carte du nombre de CUMA par département en 2020 fait apparaître une grande hétérogénéité : celle-ci est sans doute le reflet de la densité des exploitations, des productions dominantes, de l'histoire et de l'importance de la culture du collectif. L'ouest, le sud-ouest et le centre-est sont les zones les plus pourvues. À l'opposé les franges est, nord-est, sud-est du pays se distinguent par de faibles effectifs. C'est le cas de l'intégralité de la région Grand-Est, retenue pour l'enquête, mais aussi de la région PACA et de la Corse. L'examen du nombre de CUMA pour 100 exploitations agricoles montre que les départements à fort effectif sont souvent également des départements à forte densité de CUMA au regard du nombre d'exploitations : l'Allier et la Vendée sortent du lot sur ces deux critères. Les départements de grandes exploitations de grandes cultures se caractérisent par de faibles offres : 0,4 CUMA pour 100 exploitants dans la Marne. Les départements d'élevage ou de polyculture-élevage, donc de plus petites structures, éprouvent plus le besoin de recourir à du matériel partagé : 4,9 CUMA pour 100 exploitations en Vendée.



Les quatre régions retenues pour l'enquête ne sont pas de tailles identiques. On notera quand même que les régions Nouvelle-Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes ont des effectifs de CUMA comparables, avec respectivement 1 689 et 1 747 structures. Il en est de même pour la Bretagne (662) et Grand-Est (628).

## 2.4. Diversité des CUMA

La diversité des CUMA peut s'appréhender selon plusieurs dimensions.

Leur taille peut se mesurer au nombre d'adhérents, aux chiffres d'affaires et à l'aire géographique. L'échantillon de l'enquête donne sans doute une bonne image de cette diversité. Les effectifs de sociétaires vont de quatre, le minimum réglementaire, à plusieurs centaines dans le cas de CUMA très spécialisées, couvrant souvent l'ensemble d'un département, voire plus. Le chiffre d'affaires moyen calculé à partir des données de la FNCUMA est de 53 150 € (624 millions d'euros pour 11 740 CUMA). On notera que les retours de questionnaires donnent une fourchette s'étalant de quelques milliers à plus de 1.3 millions d'euros, chiffre atteint par une structure de près de 500 adhérents. Toutefois ces chiffres montrent que le nombre de sociétaires n'est pas le seul déterminant du chiffre d'affaires. Ainsi des écarts de 1 à 15 peuvent être constatés sur des CUMA

d'effectifs comparables : la nature des activités proposées et l'intensité du recours aux services de la CUMA peuvent expliquer ces variations.

Le périmètre des activités permet de distinguer des CUMA selon l'étendue et la profondeur des services rendus aux adhérents. Les plus traditionnelles, généralistes, offrent à leurs adhérents la mise à disposition d'un ensemble de matériels à usage ponctuel, saisonnier : travail du sol, récolte des fourrages et des grandes cultures, transport, épandages, entretien des bords de champs, pose de clôtures, etc. Le tracteur ne fait habituellement pas partie du tableau : considéré comme la pièce centrale du parc matériel individuel, son partage avec d'autres agriculteurs relève d'une démarche plus avancée. Certaines CUMA apparaissent comme spécialisées, limitant leurs activités à un seul champ : compostage, moisson, déchiquetage de bois, travaux de drainage et d'assainissement. D'autres sont qualifiées par les usages de « CUMA intégrales » : elles proposent une chaîne de mécanisation quasi-complète, traction comprise, permettant à leurs adhérents de se contenter d'un parc matériel propre très réduit.

Dans cette logique de service augmenté, l'embauche de salariés, comme un chauffeur en premier lieu, constitue une étape supplémentaire. Elle permet par ailleurs une meilleure valorisation des matériels, en s'affranchissant de la contrainte des disponibilités des adhérents, causes d'inévitables temps morts : les éleveurs n'utiliseront pas une faucheuse lorsqu'ils sont occupés par les soins aux animaux, le salarié de la CUMA peut le faire.

Les CUMA employeuses restent cependant minoritaires : 1 615 selon les derniers chiffres de la FNCUMA, pour un effectif de 4 700 salariés. Ces chiffres progressent, mais lentement : en 2011 1 563 structures portaient 4 400 emplois. Si les chauffeurs sont majoritaires, avec souvent prise en charge de la maintenance de premier niveau, les CUMA de grande taille peuvent faire le choix d'embaucher des mécaniciens qualifiés et des personnels administratifs pour gérer entre autres les plannings de réservation et la facturation.

L'emploi entraîne souvent des réflexions sur les bâtiments. Accueillir un salarié dans de bonnes conditions suppose des locaux : vestiaires, sanitaires, mais aussi ateliers pour la maintenance, et la centralisation des matériels sur le lieu de la prise de poste. La présence d'un bâtiment, pouvant aussi accueillir les adhérents, est un atout pour la construction d'un collectif actif.

La tendance à la fourniture d'un ensemble intégré de prestations s'affirme aujourd'hui avec l'augmentation du nombre de tracteurs, le développement de l'emploi et l'acquisition ou la construction de bâtiments. Certaines CUMA offrent ainsi des services tout compris machine avec chauffeur qui vont au-delà des travaux saisonniers, touchant par exemple aux travaux d'astreinte comme l'alimentation quotidienne des animaux (ensemble désileuse et/ou remorques mélangeuses, traction, chauffeur). D'autres développent des projets collectifs de production d'énergie : méthanisation, unités photovoltaïques. Enfin les CUMA sont aussi des outils au service de la diversification des activités et des circuits courts : outils d'abattage et de transformation, matériel de transport frigorifique.

Au-delà de leur activité fondatrice, le partage de matériel, les CUMA constituent des collectifs d'acteurs de même nature sur un territoire donné. Ainsi des réflexions sur des changements de pratiques supposant l'acquisition d'un matériel spécifique, peuvent entraîner un groupe d'adhérents sur le chemin de l'innovation : agriculture de conservation des sols, semis sous-couvert, entretien mécanique des vignobles, etc.

Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à la mise en commun des assolements pour optimiser le travail et aussi pour mieux gérer les contraintes agronomiques et diversifier les rotations.



## 2.5. Une structuration en fédérations

Le réseau fédératif qui accompagne les CUMA est structuré selon trois niveaux.

Les 65 fédérations de proximité regroupent des fédérations départementales et interdépartementales. La mise en commun des ressources de plusieurs départements, notamment en personnels, se développe. Cela permet de constituer des équipes plus opérationnelles regroupant à la fois des animateurs généralistes ou ayant des compétences techniques spécifiques et des personnels administratifs qui déchargent les premiers de certaines tâches exigeantes en temps de travail. Les profils de postes, et par conséquent des agents recrutés, tendent aujourd'hui à privilégier les capacités d'animation et la polyvalence. Les traditionnels « techniciens en machinisme agricole » existent encore de façon résiduelle.

Les contacts que les missionnés ont pu avoir lors des entretiens ont permis de constater une grande hétérogénéité au niveau de ces échelons : dans les situations les moins favorables la fédération de proximité dispose d'un technicien mis à disposition pour une fraction de son temps de travail par une autre organisation professionnelle agricole (chambre d'agriculture, organisation syndicale). D'autres fédérations, interdépartementales, disposent d'équipes étoffées, d'une dizaine de personnes. Les élus contribuent à l'animation du réseau, souvent avec un engagement marqué. Mais il est clair que le potentiel d'accompagnement d'un dispositif tel que le DiNA CUMA est un élément déterminant de son déploiement quantitatif et qualitatif.

La comptabilité des CUMA est assurée par des structures distinctes, les AGC (associations de gestion et de comptabilité) qui partagent bien souvent les mêmes murs que les fédérations. L'analyse des résultats comptables peut aider au repérage des CUMA à diriger en priorité vers une demande de DiNA.

Les fédérations régionales sont au nombre de 10. La fédération de l'ouest couvre à la fois la Bretagne, les Pays de la Loire et la Normandie. Seules les fédérations de proximité adhèrent aux fédérations régionales. Celles-ci ne sont donc pas au contact direct des CUMA. Les attributions peuvent varier selon les régions avec un cœur de métier autour de :

- La formation des animateurs, des adhérents, des élus des fédérations ; six fédérations régionales sont reconnues organismes de formation ;
- L'animation générale des dispositifs tels que le DiNA CUMA : diffusion de l'information, mise à disposition de ressources, gestion de serveurs dédiés, relations avec la DRAAF, avec la FNCUMA, chargé de mission dédié en appui ;
- La mise à disposition d'un pool de techniciens spécialisés pour répondre aux besoins des fédérations de proximité, expertise juridique, agroécologie ; agroéquipement, etc.

L'articulation fédérations de proximité/fédérations régionales prend parfois des formes particulières : en région Grand-Est la quasi-totalité des animateurs de proximité sont salariés de la fédération régionale et forment autour de sa directrice une équipe à forte cohésion ; en Auvergne-Rhône-Alpes un schéma comparable est mis en place pour six animateurs départementaux.

La FNCUMA est un ONVAR (organisme national à vocation agricole et rurale) qui fédère les 10 fédérations régionales (FRCUMA). Aux côtés d'un conseil d'administration de 27 membres, une équipe de 25 salariés conduit des missions de coordination générale, de représentation et de défense des intérêts des CUMA, d'interface avec les services du ministère de l'agriculture et d'autres partenaires. En tant qu'ONVAR la FNCUMA bénéficie de financements du compte d'affectation spécial « Développement agricole et rural » (CASDAR). Ces financements l'engagent à conduire

des actions d'accompagnement des politiques publiques. Un audit de conformité de l'utilisation des crédits CASDAR a été réalisé en 2018-2019<sup>9</sup>. Dans le résumé les auditeurs font le constat suivant : " [...] les actions et résultats rapportés sont consistants et participent à la mise en œuvre du PNDAR 2015-2020, tandis que leur conformité aux thématiques prioritaires du PNDAR est incontestable".

## **2.6. Les CUMA : un atout pour affronter les enjeux majeurs du développement agricole**

Bien que créées il y a maintenant plus de 75 ans, dans un contexte très différent, les CUMA apparaissent aujourd'hui comme un dispositif toujours pertinent pour faire face aux enjeux majeurs auxquels doit faire face l'agriculture française.

La réduction des charges de mécanisation, objectif premier de leur existence, est plus que jamais d'actualité dans un contexte où les gains de compétitivité doivent être recherchés. Les charges de mécanisation représentent en moyenne 18 % des coûts de production.

L'existence de CUMA dynamiques et attractives peut être considérée également comme un facteur favorable à l'installation dans un territoire donné : elles constituent à la fois une offre de services, un facteur de compétitivité, et une porte d'entrée vers des collaborations avec de potentiels collègues de proximité. En réduisant les besoins en capitaux que suppose un parc matériel opérationnel, elles facilitent également la transmission.

Lorsqu'elles sont employeuses ou groupements d'employeurs, elles apportent une solution souple à des besoins de main d'œuvre ponctuels pour les périodes de gros travaux, voire parfois pour des travaux d'astreinte quotidienne.

Enfin, au-delà des collaborations techniques entre adhérents, les CUMA peuvent être le point de départ de relations sociales et constituer ainsi un moyen de lutte contre l'isolement que peuvent connaître les agriculteurs.

## **2.7. Les CUMA, acteurs des politiques publiques**

Les CUMA disposent de caractéristiques leur permettant d'être des relais efficaces de politiques publiques. Elles couvrent, certes avec des densités variables, l'intégralité du territoire avec un maillage fin. Elles constituent des groupes d'agriculteurs réunis autour de questions centrales dans le fonctionnement de leurs exploitations agricoles : la mécanisation et le travail. Elles disposent d'un réseau fédératif organisé avec des personnels susceptibles d'apporter leur appui à la fois en termes de formation, d'animation et d'expertise.

Ces atouts ont été identifiés par le ministère chargé de l'agriculture, notamment quand il met en place le dispositif DiNA en 2015-2016, dans le contexte du "projet agroécologique pour la France". Les textes qui régissent ce dispositif font explicitement référence, dans les critères de priorisation des dossiers, à la contribution à la réalisation du projet agroécologique.

---

<sup>9</sup> Rapport n°18055-04 Conformité l'utilisation des crédits du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural par la FNCUMA dans le cadre de son programme d'activité 2016 – Nicolas Petit et François Vedeau – CGAAER – janvier 2019

La FNCUMA, dans son "projet politique"<sup>10</sup>, met en avant cette capacité des CUMA et de leur réseau à prendre leur part dans l'accompagnement du changement. Parmi les objectifs mentionnés on notera le développement de l'emploi, l'accompagnement de toute forme de collectif pour répondre aux enjeux agricoles et ruraux, l'agriculture du digital et des données, le développement des compétences des agriculteurs.

Si la formulation du projet politique ne cite pas expressément la transition agroécologique, celle-ci n'est pas absente des propos des responsables fédératifs qui l'associent volontiers à des questions d'économie ou de production d'énergie, d'économie d'eau, d'agriculture de précision, restant ainsi essentiellement sur des questions d'efficacité des intrants (maîtrise de la pulvérisation) ou de substitution de techniques (désherbage mécanique). Pour autant des exemples de réflexion sur des reconceptions de systèmes ont été évoqués lors des entretiens.

La FNCUMA porte des messages ou participe à un certain nombre d'actions en partenariat avec d'autres organisations emblématiques de l'agriculture de groupe. Il en est ainsi d'une contribution commune FNCUMA-TRAME<sup>11</sup>-Réseau CIVAM<sup>12</sup> au débat préalable à la réforme de la PAC 2023-2027, avec proposition d'un contrat d'engagement collectif vers l'agroécologie. Il en est ainsi également, sur le registre des actions de recherche-action, du pilotage par la fédération nationale au projet CAP VERT (Comprendre et accompagner la transition agroécologique en collectif) lauréat d'un appel à projet CASDAR innovation et partenariat de 2014. Les fédérations régionales ne sont pas en reste et s'impliquent également dans des actions de partenariat comparables.

Le discours institutionnel du réseau fédératif, comme les réponses apportées par les animateurs et directeurs de fédération rencontrés lors de la mission, reportent volontiers le développement de la réflexion agroécologique sur les GIEE (Groupement d'Intérêt Économique et Environnemental) ou d'autres dispositifs plus favorables à l'approfondissement de ce sujet : groupes FERMES DEPHY, groupe des "30 000".<sup>13</sup>

Ces aptitudes à intervenir dans le champ des changements de pratiques ont fait l'objet de travaux universitaires. La thèse de Véronique Lucas<sup>8</sup> (2018) confirme que les CUMA peuvent jouer ce rôle et précise les conditions pour que le collectif soit actif en ce sens. Celle de Mathieu Capitaine<sup>14</sup>, plus ancienne, (2005) montre que les CUMA peuvent constituer des niveaux d'organisation spatiale des activités des exploitations potentiellement favorables à la prise en compte de préoccupations environnementales.

---

<sup>10</sup> FNCUMA – Projet politique - 2017

<sup>11</sup> TRAME : Tête de réseau pour l'appui méthodologique aux entreprises

<sup>12</sup> CIVAM : Centre d'initiative pour valoriser l'agriculture et le milieu rural

<sup>13</sup> Dans le cadre du plan Ecophyto 1, le réseau FERME DEPHY rassemble 3 000 exploitations agricoles engagées dans une démarche volontaire de réduction de l'usage de pesticides. Dans le cadre du plan Ecophyto 2, les "groupes 30 000" ont vocation à élargir à 30 000 exploitations regroupées dans des collectifs, les acquis du réseau DEPHY.

<sup>14</sup> Mathieu Capitaine. Organisation des territoires des exploitations agricoles. Impact du recours à des collectifs d'action : la conduite de chantiers de récolte en CUMA. Institut National Polytechnique de Lorraine, 2005.

### **3. LE DISPOSITIF NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ET INITIATIVES DES CUMA (DiNA-CUMA)**

#### **3.1. Les prêts bonifiés aux CUMA<sup>151617</sup>**

Jusqu'au 30 avril 2015, date de la fin de ce dispositif, les CUMA pouvaient bénéficier de prêts bonifiés, moyen terme spéciaux (MTS) permettant le financement de matériels agricoles et de bâtiments. Ils étaient conditionnés par un certain nombre d'obligations rendant complexe l'instruction des demandes : assiette de prêt, quotité de financement, plafond de réalisation et d'encours variables selon le nombre d'adhérents à la CUMA bénéficiaire, taux et durée variables selon le zonage (zone défavorisée ou zone de plaine) et dans le temps (révision trimestrielle), vérification des règles de cumul avec d'autres aides.

#### **3.2. Le DiNA – CUMA<sup>181920</sup>**

Par la suite, pour rendre l'accompagnement des CUMA « plus cohérent, attractif et pertinent » et faire évoluer le dispositif précédent vers « un accompagnement plus direct et moins lourd à gérer »<sup>21</sup>, de nouvelles modalités de soutien aux CUMA ont été mises en place dans le cadre du dispositif national d'accompagnement (DiNA). Elles se déclinent en deux volets, une aide aux investissements immatériels sous forme de conseil stratégique et une aide aux investissements matériels (hangars et bâtiments annexes exclusivement).

##### **3.2.1. L'aide aux investissements immatériels**

Elle est destinée à accompagner la réalisation d'un conseil stratégique à la CUMA, traduit dans un plan d'action visant à améliorer ses performances sociales, économiques et environnementales.

Le conseil stratégique est réalisé par un organisme de conseil agréé. Il repose sur une analyse globale de la CUMA et de ses projets (atouts/faiblesses/opportunités/menaces) sur les thématiques de l'organisation, du fonctionnement, de la stratégie, de la gestion financière et des ressources humaines, des performances environnementales.

Le conseil stratégique se déroule sur une durée minimale de deux jours, aboutissant à la présentation d'un rapport présentant l'analyse de la situation et le plan d'action.

---

<sup>15</sup> Décret n° 91-93 du 23 janvier 1991 relatif aux prêts spéciaux consentis aux CUMA – JORF du 25 janvier 1991

<sup>16</sup> Arrêté du 26 mai 2009 relatif au prêts spéciaux délivrés aux CUMA – JORF du 27 mai 2009

<sup>17</sup> Circulaire DGPAAT/SDEA/C2009-3100 du 29 septembre 2009

<sup>18</sup> Arrêté du 26 août 2015 relatif au dispositif d'accompagnement des projets et initiatives des CUMA – JORF du 1<sup>er</sup> septembre 2015

<sup>19</sup> Arrêté du 13 janvier 2016, portant modification de l'arrêté du 26 janvier 2015 – JORF du 15 janvier 2016

<sup>20</sup> Instruction technique DGPE/SDC/2016-41 du 19 janvier 2016

<sup>21</sup> Instruction technique DGPE/SDC/2016-41 du 19 janvier 2016

Le plan d'action, issu du diagnostic, est construit avec les adhérents de la CUMA. Il propose à un horizon de trois ans, des pistes d'amélioration relatives au projet coopératif, à la gouvernance (dont l'accueil de nouveaux adhérents), à l'organisation du travail, à la création d'emploi, à la gestion des ressources humaines, au renouvellement du matériel, à l'amélioration des performances environnementales, à l'acquisition et l'aménagement de bâtiments, à la mise en place de démarches de groupe visant de nouvelles pratiques (exemple des GIEE<sup>22</sup> et des circuits courts collectifs).

### **3.2.2. L'aide aux investissements matériels**

Elle permet de subventionner uniquement l'acquisition, la construction et l'aménagement de bâtiments destinés aux matériels ou pour assurer le fonctionnement des CUMA. Le matériel n'est pas éligible. L'aide aux investissements matériels est conditionnée à la réalisation d'un conseil stratégique qui les justifie dans le plan d'action.

### **3.2.3. Les modalités de mise en œuvre de l'aide au conseil stratégique**

- **Sélection et agrément des organismes de conseil**

L'agrément annuel des organismes de conseil fait suite à un appel à candidatures de la DRAAF et se traduit dans une convention d'agrément. L'organisme agréé peut être constitué d'une personne morale seule (contractant) ou associée à plusieurs co-contractants et peut mobiliser des prestataires extérieurs spécialisés. Les organismes postulants doivent justifier de la qualification, de la formation et de l'expérience de leur personnel en droit coopératif, en capacité d'analyse de l'organisation et du fonctionnement des CUMA, ainsi qu'en capacité de conseil dans les domaines techniques envisagés dans les plans d'actions. Ils doivent en outre préciser le coût du conseil.

L'organisme de conseil agréé fournit un rapport d'activité annuel à la DRAAF qui précise les CUMA accompagnées, le nombre de conseils stratégiques réalisés, une synthèse des prescriptions, le nombre d'heures passées par dossier et les dépenses.

- **Demande d'aide au conseil par les CUMA**

L'aide aux investissements immatériels fait l'objet d'un appel à projet annuel régional, précisant les organismes de conseil, le coût du conseil, les modalités d'attribution et la période de dépôt des dossiers.

Les CUMA qui souhaitent répondre à l'appel à projet régional adressent leur demande écrite à la DDT(M) de leur siège. La DDT(M) instruit les demandes et accorde l'aide suite à une sélection (disponibilités financières et respect du plafond des aides de minimis<sup>23</sup>). Le préfet de département prend la décision d'attribution d'aide.

---

<sup>22</sup> Les GIEE permettent une reconnaissance par l'État, de l'engagement collectif d'agriculteurs dans l'évolution de leurs pratiques en visant la performance économique, environnementale et sociale. C'est un outil structurant du projet agro écologique de la France.  
<https://agriculture.gouv.fr/>

<sup>23</sup> La Commission européenne a adopté le 18 décembre 2013 le nouveau règlement « de minimis » qui concerne toutes les catégories d'entreprises, quelle que soit leur taille. Il autorise des aides n'excédant pas le plafond de 200 000 € par entreprise consolidée sur

L'instruction des demandes de paiement est effectuée par la DDT(M) sur justification de la dépense de l'organisme de conseil et de présentation du rapport du conseil stratégique.

#### **3.2.4. Les modalités de mise en œuvre de l'aide aux investissements matériels**

L'aide aux investissements matériels fait l'objet d'un appel à projet annuel régional, précisant les dépenses éligibles, les modalités d'aide, les périodes de dépôt des dossiers.

Les CUMA qui souhaitent répondre à l'appel à projet régional adressent leur demande écrite à la DDT(M) de leur siège. La DDT(M) instruit les demandes et accorde l'aide suite à une sélection (disponibilités financières et respect du plafond des aides de minimis). Le préfet de département prend la décision d'attribution d'aide.

L'instruction des demandes de paiement est effectuée par la DDT(M) sur justification de la dépense.

#### **3.2.5. Bilan annuel du dispositif**

L'instruction technique prévoit qu'un bilan annuel national de la mise en œuvre du DiNA et des crédits d'État mobilisés soit réalisé.

Elle précise que le bilan de la mise en œuvre du DiNA et de l'utilisation des crédits État soit effectué et transmis chaque année à l'occasion des dialogues de gestion et à l'issue de chaque exercice annuel, selon un modèle proposé par la DGPE au niveau national.

---

une période de trois exercices fiscaux. L'assiette des coûts éligibles n'est pas prédéfinie et tous les types de coûts peuvent être pris en considération pour l'octroi d'une aide de minimis. Le règlement « de minimis » a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2023 - <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/aides-d-etat/les-aides-de-minimis>

## **4. ORGANISATION ADMINISTRATIVE DU DiNA**

### **4.1. Calendrier d'appel à projet**

L'instruction technique prévoit pour les aides aux investissements immatériels et matériels, un appel à projet annuel régional sans préciser la période de dépôt des dossiers.

Dans les régions consultées, deux périodes élargies sont proposées en début et milieu d'année, permettant un dépôt de dossier de candidature « au fil de l'eau » ou sur une durée limitée (deux mois), groupant les projets immatériels et matériels. Deux sessions de sélection suivent.

La souplesse de ce phasage paraît satisfaisante pour les CUMA et les services instructeurs, notamment lorsque l'appel à candidature est permis sur une période de six mois. Les projets de DiNA sont souvent discutés lors des assemblées générales au premier semestre. Ils nécessitent du temps pour permettre aux CUMA de réfléchir à leur projet et leur donner de la visibilité, en particulier lorsqu'il est envisagé un DiNA avec une demande d'aide au conseil suivi d'un projet bâtiment.

### **4.2. Instruction des demandes par les services de l'État**

#### **4.2.1. Agrément de l'organisme de conseil**

L'instruction technique prévoit que l'agrément annuel des organismes de conseil est réalisé par la DRAAF suite à appel à candidature. Il convient de s'assurer de la complétude des dossiers de candidature, notamment concernant les compétences des animateurs et leur localisation, les projets étant construits par les fédérations de proximité, co-contractantes.

#### **4.2.2. Rôle de la DRAAF et de la DDT(M)**

L'instruction technique prévoit que les CUMA qui répondent à l'appel à projet régional adressent leur demande écrite à la DDT(M) de leur siège qui l'instruit et accorde l'aide suite à la sélection.

On observe que des organisations différentes sont mises en place selon les régions. Certaines s'inscrivent dans la procédure administrative de l'instruction technique (appel à projet régional et instruction départementale des demandes). D'autres centralisent l'ensemble de la procédure au niveau régional ou fonctionnent en inter départementalisation.

Compte tenu du faible volume de dossiers (une cinquantaine par an sur deux appels à projet) ou pour des raisons d'efficacité, certaines DRAAF prennent en charge l'instruction des dossiers à leur niveau plutôt que de la laisser aux DDT(M). Mais il est observé par ailleurs que des régions ayant de nombreux projets, en centralisent également l'instruction.

L'instruction centralisée présente plusieurs avantages.

Elle permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des dossiers de la région.

Le guichet unique permet de mutualiser les compétences et évite de devoir former des référents départementaux pour seulement quelques dossiers.

L'intérêt est également de simplifier les démarches administratives en traitant l'ensemble de la procédure, de l'appel à projet à la gestion des demandes.

La DRAAF a un seul interlocuteur, la fédération régionale CUMA, agréée organisme de conseil. Les fédérations de proximité, cocontractantes des organismes de conseil, font les dossiers avec les

CUMA, les transmettent à la fédération régionale qui en vérifie l'éligibilité puis procède à l'envoi groupé à la DRAAF. La relation directe entre la DRAAF et la FRCUMA qui dispose le plus souvent d'un référent DiNA, facilite les éventuelles demandes de précisions pour la complétude des dossiers. Une telle organisation est de nature à faciliter l'analyse qualitative des demandes en regard des priorités affichées par le ministère chargé de l'agriculture. Un avantage est également la relation avec le conseil régional qui intervient sur les agroéquipements et le plan de compétitivité et d'adaptation des exploitations agricoles (PCEA)<sup>24</sup>.

Des initiatives d'inter départementalisation spécialisant les compétences entre deux DDT(M), ont également été prises, chaque département restant l'interlocuteur privilégié de sa fédération de proximité mais en déléguant l'instruction de ses dossiers à un département voisin.

La lourdeur administrative de la procédure est partagée par les services instructeurs de l'État et les organismes de conseil (dispersion des attributions entre les services déconcentrés de l'État et entre les fédérations régionales et de proximité des CUMA), les redondances de certaines demandes de justificatifs doivent être évitées dans l'esprit du "Dites-le nous une fois !".

**R1.** La clarification de la procédure administrative doit être précisée dans l'instruction technique. Laisser à l'initiative des services déconcentrés le choix des modalités d'instruction des demandes : centralisées au niveau régional, partagées entre les niveaux régional et départemental ou partagées en procédure interdépartementale.

---

<sup>24</sup> Le principe du Plan de compétitivité et d'adaptation des exploitations agricoles est d'aider les investissements réalisés par les exploitations agricoles. Ce dispositif est décliné dans chacun des programmes de développement rural régionaux, dont les Régions sont autorité de gestion. Depuis 2018, il est intégré aux outils du volet agricole du Grand plan d'investissement destinés à répondre aux enjeux de modernisation des exploitations agricoles. Il est également le support de la mise en œuvre de la mesure "PACTE biosécurité et bien-être animal en élevage" du Plan de Relance, dotée de 98M€.

Ce plan permet de moderniser l'appareil de production, d'innover, de combiner performance économique, environnementale, sanitaire et sociale, et de favoriser l'installation de nouveaux agriculteurs. Il s'inscrit dans les orientations stratégiques partagées par l'amont et l'aval des filières.

(Cf. <https://agriculture.gouv.fr/plan-de-competitivite-et-dadaptation-des-exploitations-agricoles>)



## 5. LES ETAPES DU DiNA

### 5.1. La mise en œuvre du conseil stratégique

#### 5.1.1. Déploiement du dispositif dans l'espace et dans le temps

Répartition annuelle du nombre de dossiers DiNA et des montants engagés (source : extraction Osiris <sup>25</sup> – ASP - agence de service et de paiement)						
Année	Nombre total de dossiers DiNA	DiNA Conseil stratégique	DiNA Bâtiments	Montant total engagé	Montant engagé pour les conseils stratégiques	Montant engagé pour les bâtiments
2016	623	609	14	981 333	852 673	128 660
2017	632	622	10	1 024 969	855 871	169 098
2018	649	632	17	1 141 722	881 625	260 097
2019	696	685	12	1 201 989	983 071	218 918
2020	543	529	14	1 012 810	769 144	243 666
	<b>3143</b>	<b>3077</b>	<b>67</b>	<b>5 362 823</b>	<b>4 342 384</b>	<b>1 020 439</b>

On peut constater sur les cinq premières années du dispositif une montée en puissance très progressive du nombre de dossiers engagés et des enveloppes budgétaires correspondantes. Cette progression marque le pas en 2020 : la crise sanitaire du Covid 19 se fait sentir. Sur les trois derniers exercices, le montant inscrit en LOLF (Loi d'orientation des lois de finance) pour ce programme est de 1,6 million d'euros par an. Globalement il existe donc une marge de progrès. Se pose toutefois la question de la répartition régionale des enveloppes et de l'éventuel transfert des crédits non consommés d'une région à l'autre. Cela impose qu'au moment du dialogue de gestion une attention particulière y soit portée.

L'examen de la répartition de la carte du nombre de dossiers DiNA par département depuis la mise en place du dispositif montre une grande hétérogénéité qui n'est pas seulement le reflet de la densité de CUMA dans un territoire donné. En effet si le premier département pour le nombre de CUMA se trouve être également très bien placé pour le nombre de DiNA (2ème avec 65 DiNA pour 100 CUMA), il n'en n'est pas du tout de même pour le troisième département pour le nombre de CUMA pour lequel le nombre de DiNA est resté très modeste (4 DiNA pour 100 CUMA). Trois départements de métropole (hors Ile de France et Corse) n'ont déposé aucun dossier tandis qu'un nombre non négligeable approche sans doute du potentiel maximum de développement, avec jusqu'à 90 dossiers pour 100 CUMA en Lozère par exemple. Face à ce constat, deux raisons peuvent être avancées :

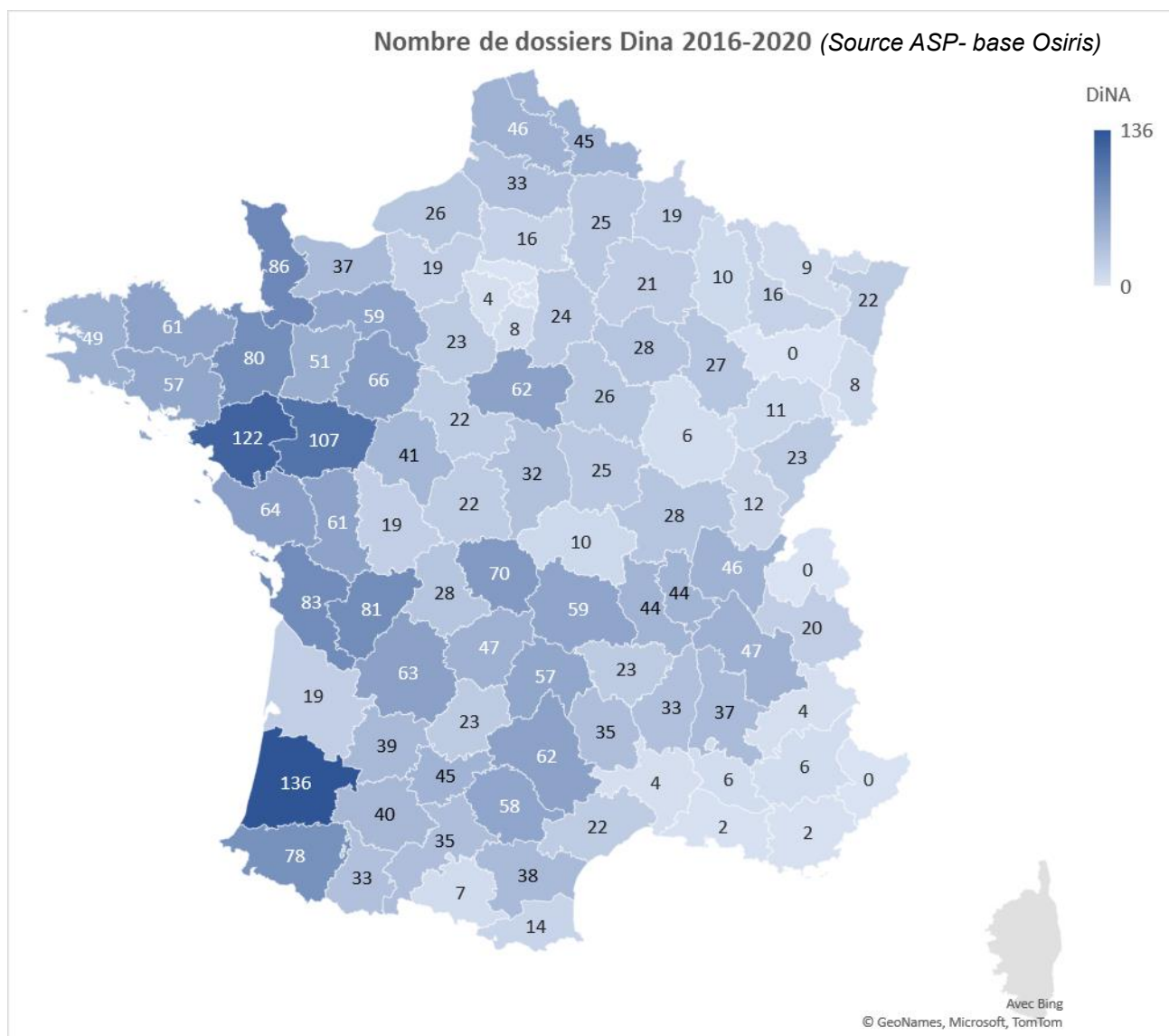
- Les différences de culture du collectif dans certaines régions, où l'histoire et les conditions géographiques n'ont pas conduit à développer des habitudes de travail en commun ; on n'y

---

<sup>25</sup> Osiris : outil de gestion des aides partagé entre l'ASP et les autorités de gestion des aides des mesures 28 du programme de développement rural.

attend pas des CUMA, souvent de petites tailles, autre chose que de la mise à disposition de quelques matériels ;

- Le niveau d'appropriation du dispositif par les fédérations de proximité : visiblement dans certains départements les responsables professionnels n'ont pas été convaincus de la plus-value apportée par un conseil stratégique.



### 5.1.2. Accompagnement par les fédérations régionales et fédérations de proximité des CUMA

Les fédérations régionales CUMA ont un rôle de coordination du dispositif et de formation des animateurs. Les fédérations de proximité, cocontractantes des organismes de conseil, ont un rôle d'animation locale, accompagnent les CUMA dans leurs réflexions, réalisent le diagnostic, le conseil stratégique et le plan d'action. Les trois niveaux fédératifs ont activement participé à la promotion du dispositif : campagne de communication, organisation d'évènements, "Trophée des DiNA CUMA"

- **Le niveau régional**

### **Coordination**

La fédération régionale ne fait pas les conseils stratégiques et les plans d'actions qui sont réalisés par les animateurs des fédérations de proximité, mais elle les coordonne avec des référents régionaux qui sont des ressources pour le réseau : chargés de mission DiNA, stratégie, formation, emploi, agroéquipements.

### **Formation**

L'appropriation de la démarche du DiNA par les animateurs, mais également par les élus et les salariés est une clé de la qualité des projets. Le développement des compétences des animateurs est un objectif prioritaire. Il faut savoir passer du conseil ponctuel au conseil stratégique pour accompagner les CUMA dans la définition de leur projet, avant de formaliser une demande (ex. du choix du matériel, d'un bâtiment). Les compétences requises sont multiples : aider l'émergence des projets collectifs, savoir réaliser un diagnostic, un conseil stratégique, construire un plan d'action, en faire le compte-rendu d'exécution. Le sujet de la formation devient un axe fort des fédérations nationale et régionales où l'engagement des élus est un signal fort.

Les formations doivent entrer dans le cadre d'un plan de montée en compétence de l'ensemble du réseau, notamment avec l'aide de l'Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agro-alimentaire et les Territoires (OCAPIAT) et s'inscrire dans des plans de formation pour les salariés.

Les fédérations régionales organisent les différents niveaux de formation des animateurs des fédérations de proximité : formation de base sur les étapes du DiNA (méthode, animation de groupe, diagnostic, conseil stratégique, construction du plan d'action), de spécialisation pour des projets plus complexes (emploi, bâtiment, agroécologie) et à l'accompagnement. Des recrutements d'animateurs ont été faits spécifiquement pour le DiNA et elles peuvent faire appel aux compétences de partenaires extérieurs (ex. TRAME, enseignement supérieur) pour aborder certaines thématiques (ex. conduite du diagnostic et de la stratégie, emploi).

La fédération nationale et les fédérations régionales agréées ou en cours d'agrément comme organisme de formation, obtiennent ou visent à obtenir la certification Qualiopi<sup>26</sup>, indispensable pour prétendre aux financements d'OCAPIAT<sup>27</sup> et envisagent de déposer auprès de France Compétences<sup>28</sup> des demandes de reconnaissance de qualification professionnelle. Deux niveaux de certification sont visés : animateur de base et animateur-développeur capable de réaliser le conseil stratégique et d'accompagner les projets complexes (agroécologie, ...).

---

<sup>26</sup> Marque de l'Etat attestant de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences qui souhaitent accéder à des fonds publics - <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/qualiopi>

<sup>27</sup> Opérateur de compétences des secteurs de la coopération agricole, l'agriculture, la production maritime, la transformation alimentaire et les territoires. <https://www.ocapiat.fr/>

<sup>28</sup> <https://www.francecompetences.fr/>

- **Le niveau départemental**

Il assure l'animation locale, en contact direct avec les CUMA. Les animateurs des fédérations de proximité, dont un certain nombre ont été recrutés et formés spécifiquement pour le DiNA, se mobilisent pour faire connaître et expliquer les objectifs du dispositif. Il est maintenant connu et de plus en plus intégré dans les réflexions. La présence dans les assemblées générales et en proximité des élus est essentielle. L'objectif est d'amener le collectif à s'exprimer. L'animation et le conseil stratégique doivent être adaptés à tous les niveaux de projets et le plan d'action atteignable. La compétence des conseillers est un gage de qualité des projets de DiNA et de montage des dossiers (diagnostic, analyse du plan d'action).

**R2.** La présentation précise de l'organisation de la coordination des cocontractants, du programme de formation des animateurs (régionaux et de proximité) et de leur qualification doit être un critère essentiel pour agréer les organismes de conseil.

### **5.1.3. Les acteurs du DiNA**

L'animateur de la fédération de proximité intervient seul dans la plupart des cas. Très occasionnellement il fait intervenir un spécialiste sur des questions techniques ou réglementaires.

La réussite d'un conseil stratégique tient pour beaucoup à l'adhésion des acteurs concernés. Les retours des enquêtes montrent que le nombre moyen d'adhérents mobilisés reste modeste avec une médiane à 10 quand la médiane du nombre d'adhérents est à 35. Les commentaires des enquêtés évoquent le bureau, le conseil d'administration, un groupe constitué pour l'occasion et parfois l'ensemble des adhérents. Les réponses apportées en fin de questionnaire relatives aux difficultés rencontrées ou à l'appréciation du dispositif mentionnent de façon récurrente, et occasionnellement avec un peu d'amertume, cette difficulté à mobiliser les membres de la CUMA. Il y a là donc un risque que certains DiNA ne soient l'affaire que d'un groupe réduit d'adhérents, augurant de difficultés à mettre en œuvre le plan d'action, voire de crises de gouvernance. La compétence de l'animateur est une des principales clés pour dépasser cet obstacle : l'attention portée au recrutement et à la formation est déterminante. Certaines fédérations régionales l'ont bien compris.

### **5.1.4. Durée et phasage du conseil stratégique DiNA**

D'une manière générale les réponses évoquent trois à quatre temps de construction entre l'animateur et des adhérents :

- une première phase en comité restreint, bureau, conseil d'administration, pour dégrossir l'état des lieux, préparer le débat avec un collectif plus important en faisant le choix des thèmes à aborder et des projets à envisager ; cette phase peut durer d'une demi-journée à une journée entière ;
- une seconde phase pour confirmer et affiner le diagnostic en rencontrant un collectif élargi, conseil d'administration, ensemble des adhérents ; parfois une enquête est mise en œuvre ; ici encore une demi-journée à une journée est nécessaire ;
- une ou plusieurs phases de travail technique ciblé pour préparer le plan d'action ; il arrive que soit mentionnés dans ce cadre des débuts de mise en œuvre du plan d'action comme l'élaboration d'un règlement intérieur ; parfois des visites d'installations, de concessionnaires, sont prévues ; il est même question de formations, par exemple sur les pratiques agroécologiques ;

- une dernière phase de restitution aux adhérents, en général sur une demi-journée.

Ce schéma peut connaître des variantes notables, notamment avec une multiplication des temps avec les membres du bureau. Le positionnement des différentes étapes s'étale sur plusieurs mois : de deux mois à quasiment une année selon les données recueillies par l'enquête.

L'instruction technique précise que " Le conseil stratégique se déroulera sur une durée minimale de 2 jours [...]".

L'enquête montre que dans plus de la moitié des cas cette durée a été de trois jours. Cependant une vingtaine de DiNA déclarent seulement deux jours tandis qu'une autre vingtaine ont consacré quatre jours à cette action. Dans leurs suggestions en fin de questionnaire, 27 répondants sur 199 proposent d'augmenter la durée, donc les moyens, attribués au conseil stratégique. Lors des entretiens avec les fédérations, de proximité, régionale et nationale, ce sujet a largement été abordé : il a été exprimé aux missionnés que la durée peut être insuffisante pour aller jusqu'au bout de la démarche diagnostic/plan d'action lorsqu'il y a des questions complexes à aborder, exigeant de l'expertise et des approfondissements. C'est le cas, par exemple, dès qu'il est question d'emploi, de construction de bâtiment, de rapprochement avec une autre CUMA, etc.

Dans d'autres cas, simples, une durée de deux jours se révèle suffisante. Il s'agit de DiNA de premier niveau portant sur les bases du fonctionnement coopératif, l'écriture d'un règlement intérieur et la mise au clair des fonctions et responsabilités de chacun.

Il y a donc une cohérence entre les avis exprimés lors des entretiens et le résultat des enquêtes.

Les données issue d'Osiris montrent par ailleurs que les DiNA successifs ne sont pas rares. Ainsi sur les 3158 dossiers de demande ayant fait l'objet d'un engagement entre 2016 et 2020, 372 apparaissent deux fois, 60 trois fois et 11 quatre fois. Près de 15% des CUMA font des demandes successives. Bien sûr les demandes d'aides aux investissements matériels sont incluses dans ce décompte : le DiNA immatériel est un préalable obligatoire au DiNA "bâtiment". Ces dossiers ne représentent que 67 situations. La question se pose donc de l'intérêt de ces DiNA successifs, d'autant plus que l'examen des dates d'engagement montre aussi bien des demandes à trois ou quatre années d'intervalle, ce qui peut avoir du sens compte tenu de la durée du plan d'action (trois ans), que des demandes à tout juste une année d'intervalle, ou encore des successions de trois demandes à deux années d'intervalle à chaque fois, ce qui peut interroger sur la qualité du diagnostic, du conseil stratégique et du plan d'action.

Les motivations exprimées dans l'enquête recroisent les arguments exprimés par les salariés des fédérations lors des entretiens. Trois types de situations principalement sont avancées pour justifier de ces DiNA successifs :

- le traitement d'une nouvelle thématique, d'un nouveau projet, qui n'a pu être abordé lors du premier conseil ou qui a émergé en conséquence du plan d'action ; l'embauche d'un salarié peut entraîner un besoin de réflexion sur la construction d'un bâtiment ; "un DiNA en appelle un autre";
- un changement important dans le contexte remettant en question les conclusions du premier conseil, il s'agit par exemple d'une nouvelle équipe dirigeante ayant une vision différente du chemin à prendre ;
- la fusion avec une autre CUMA, accompagnée par le premier DiNA : dans ce cas il peut être nécessaire de conduire une nouvelle réflexion pour la nouvelle entité créée.

Dans ces situations de DiNA successifs, la question de l'opportunité de refaire un diagnostic fait l'objet d'avis différents selon les situations. De fait il peut être légitime de ne pas repasser par cette

phase, ou éventuellement de se contenter d'une mise à jour, lorsqu'il y a une continuité importante. Dans d'autres cas les évolutions ne permettent pas de se dispenser de cette étape.

Enfin sur cette question de la dimension et de la géométrie du conseil, il est très souvent exprimé, dans les résultats de l'enquête, notamment dans les suggestions de modification, et aussi lors des entretiens, un besoin de moyens en temps d'animateur pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action. Certains interlocuteurs en font même une priorité

De fait il est compréhensible de considérer que l'intervention d'un tiers, jouant à la fois le rôle de coach ou apportant une expertise technique ou administrative, soit une garantie de réussite du plan d'action. Il est légitime également d'affirmer que la prise en charge de ces suivis constitue une demande d'intervention inhabituelle, en volume, des animateurs, supposant des ressources nouvelles.

Pour autant, en l'état actuel, cela ne correspond pas à l'esprit du dispositif DiNA qui se positionne comme l'"effet déclencheur" d'une dynamique et n'a pas vocation à porter financièrement l'ensemble des interventions des animateurs de proximité auprès des CUMA. Par ailleurs l'attribution de financements pour le suivi d'un plan d'action s'étalant sur trois années poserait des questions de contrôle de réalisation et de fractionnement des paiements, difficiles à gérer pour les services instructeurs de l'État et qui iraient à contre-courant de la simplification administrative souhaitée. Pour autant, on ne peut qu'inciter les organismes de conseil à évaluer les plans d'action lorsqu'ils sont terminés, dans le cadre de leurs activités habituelles de conseil aux CUMA.

#### **5.1.5. Coûts et financement du DiNA conseil**

Les textes réglementaires définissent des bornes à l'aide accordée : 90 % du montant hors taxes avec un plafonnement à 1 500 €. Mais la définition du coût journalier relève de la convention qui est passée entre l'organisme de conseil et la DRAAF. L'organisme contractant doit justifier de sa proposition. De ce fait il n'y a pas de relation directe entre le montant de la subvention attribuée et la durée du conseil. Les coûts affichés dans les conventions ou appel à projet portés à la connaissance des missionnés oscillent entre 500 et 600 € HT par journée.

De ce fait les stratégies adoptées ensuite par les organismes de conseil sont différentes. Comme le confirme l'enquête, dans une majorité de situations les 1 500 € de plafond de l'aide ont été atteints et ce pour une durée de conseil de trois jours dans la plupart des cas. Mais comme évoqué en § 5.1.3, les durées de deux ou quatre jours ne sont pas rares.

**R3.** Les textes réglementaires et les appels à projets régionaux devraient permettre, dans le respect des enveloppes globales, des ajustements de la durée du conseil stratégique, avec au besoin un relèvement du plafond de financement (par exemple 2 000 ou 2 500 €). Dans tous les cas ces adaptations devraient être conditionnées à un argumentaire fondé sur les politiques prioritaires. Dans le cas d'une nouvelle demande de DiNA, le rapport du conseil précédent doit être joint à la demande et enrichi d'un bilan précis de sa mise en œuvre : degré de réalisation des actions préconisées à date et explication des écarts.

## **5.2. Les productions : le diagnostic et le plan d'action**

La mise en œuvre d'un conseil stratégique aboutit à deux productions immédiatement observables : un état des lieux, ou diagnostic, et un plan d'action. L'instruction technique du 19 janvier 2016 précise d'ailleurs que "Le conseil stratégique [...] se formalisera sous la forme d'un rapport reprenant les éléments d'analyse et détaillant le plan d'action proposé".

### **5.2.1. Le diagnostic : une phase révélatrice**

Loin d'être seulement un exercice formel, la phase de diagnostic a été présentée par les animateurs l'ayant mise en œuvre comme une étape fondamentale, souvent vécue comme un bouleversement par les membres des CUMA qui vivaient jusqu'à lors souvent dans le déni des difficultés rencontrées dans la gestion de leur coopérative, ou dans l'absence de perspectives. Le bénéfice du "regard extérieur" et la capacité de l'animateur à faire s'exprimer tous les acteurs sont largement soulignés dans les réponses à l'enquête. Les animateurs soulignent le fait qu'une phase d'état des lieux bien conduite doit être révélatrice, pour le groupe, des principaux enjeux auquel le plan d'action devra apporter des réponses. L'enquête montre que dans une majorité de situation cette phase est féconde. Les objectifs prioritaires du plan d'action correspondent bien à l'identification d'enjeux essentiels et non à la seule identification des actions élémentaires à mettre en œuvre. À titre d'exemple on peut noter des interrogations sur l'avenir de la CUMA et sa place dans le territoire, l'intégration des jeunes, la mise en place de nouveaux services pour attirer de nouveaux adhérents ou répondre à des demandes de prestation de collectivités, le souhait d'une réflexion collective sur des changements de pratiques agronomiques. Le travail en inter CUMA et les rapprochements avec d'autres coopératives voisines sont également régulièrement évoqués.

La difficulté de l'exercice est bien mesurée par tous. La moitié des répondants déclarent avoir rencontré des obstacles lors de cette phase en particulier : les questions de mobilisation des adhérents et des administrateurs. Pour autant l'enquête révèle un degré de satisfaction élevé sur la qualité du diagnostic produit.

L'instruction technique suggère, sans l'imposer, l'utilisation de grilles d'analyse type AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces). L'examen des comptes rendus fournis par les fédérations de proximité confirme que cette approche a été largement choisie et que les investigations conduites sont à la fois approfondies et méthodiques.

La même instruction technique décline les thématiques à envisager lors de cette phase de diagnostic. L'enquête s'est attachée à mesurer le degré d'exploration de ces différents sujets. En moyenne les conseils portent sur 6 thématiques.

Les sujets liés au fonctionnement de la CUMA dominant largement : projet et fonctionnement coopératif, gouvernance, gestion des ressources humaines et gestion financière. Les questions d'organisation du travail et d'investissement arrivent ensuite.

La question de la création d'emploi n'apparaît qu'une fois sur quatre. Il est vrai qu'il s'agit sans doute plus d'une catégorie du plan d'action que d'un angle d'entrée du diagnostic.

La question des performances environnementales et de la transition agroécologique n'est pas oubliée, mais pas systématiquement abordée aux dires des répondants : elle est évoquée dans un cas sur trois. Mais il faut y rajouter les changements de pratiques, qui concernent bien souvent des questions de limitation des intrants ou de préservation des ressources : le désherbage mécanique est la pratique la plus citée, le semis direct, les techniques de conservation du sol sont également

mentionnés. Pour autant, compte tenu des intentions en matière de politiques publiques de ce dispositif, il est regrettable que cette thématique environnementale et de transition agroécologique ne soit pas systématiquement abordée, quel que soit l'angle d'entrée choisi.

Parmi les « autres à préciser », on relève un projet de méthanisation et un autre de toit photovoltaïque, mais aussi la mention de problématiques de renouvellement des adhérents.

### **5.2.2. Le plan d'action : intentions et mise en œuvre**

Les plans d'action doivent être examinés selon deux angles de vue : les intentions et les réalisations.

- **Les intentions**

Du point de vue des intentions, les réponses aux enquêtes et les quelques comptes rendus examinés apportent des informations. Tout d'abord il apparaît qu'en général, les plans d'action évitent la dispersion et ne se réduisent pas non plus à une seule action : la grande majorité des plans prévoient entre 2 et 6 actions. On retrouve logiquement dans le détail des catégories la répartition des thématiques annoncées par les sujets traités lors de la phase conseil. La répartition et la transmission des responsabilités viennent répondre aux investigations menées sur la gouvernance et le fonctionnement coopératif lors du diagnostic. Des actions en matière de renouvellement du matériel, préoccupation centrale pour une CUMA, interviennent dans plus de la moitié des cas. L'acquisition de matériels spécifiques aux pratiques agroécologiques est également citée dans plus d'un tiers des plans d'action et l'amélioration des performances agroenvironnementales guère moins, à niveau égal, ou presque, avec les questions de gestion des ressources humaines, de changement de pratiques et de renouvellement des adhérents. Les constructions de bâtiments et d'embauche de salariés arrivent en dernier, tout en restant proche de 25 %. Il faut dire que ce sont des décisions lourdes de conséquences qui ne peuvent se prendre que dans le cas de CUMA déjà avancées dans leur projet de développement et disposant d'une assise très solide. Les intentions d'embauche, 45 emplois, sont significatives au regard des 199 CUMA de l'échantillon. Une extrapolation aux 3 158 dossiers DiNA CUMA déposés ces cinq dernières années laisserait augurer de la création de 700 postes, à rapprocher des 4 700 salariés de CUMA affichés par la FNCUMA dans ses chiffres clés 2019.

Un focus a été fait sur les actions pouvant être rattachées aux transitions et à l'agroécologie. Les différents plans du « programme agroécologique pour la France » ont servi de base, entre autres, à la structuration du questionnaire.

Les remontées de l'enquête accordent une assez faible importance aux différents sujets, à l'exception des questions d'acquisition de matériels adaptés, ce qui apparaît logique pour des CUMA. L'amélioration de l'efficacité des intrants, elle aussi en lien avec des questions d'équipements, apparaît ensuite. Il s'agit notamment de matériel de pulvérisation et d'épandage performants. Mais les répondants citent également la construction d'aires de lavage, de phytobac, le développement du désherbage mécanique, voire des modifications conséquentes du mode de conduite comme l'enherbement des vignobles, ou encore des pratiques permettant l'enrichissement des sols et réduisant les besoins en engrais de synthèse.

Les actions relevant de la réduction de la consommation de carburant (formation à l'éco-conduite et passage au banc de puissance des automoteurs) apparaissent assez peu : 18 citations seulement.



Ce faible chiffre est surprenant au regard de l'enjeu économique direct que cela représente pour une CUMA et au regard des discours tenus par les fédérations.

Les autres thématiques sont peu citées. Sans doute peut-on faire l'hypothèse que l'acquisition de matériels spécifiques aux pratiques agroécologiques couvre également les besoins des adhérents convertis à l'agriculture biologique. Les exemples cités sont sans surprises : herse étrilles, bineuses, destruction mécanique des couverts végétaux. Le développement de cultures riches en protéines, qui doit être considéré hors contexte « Plan Protéines » et "Plan de relance", trop récents pour avoir un impact notable sur l'enquête, est cité 13 fois : on y trouve des achats de matériel de semis direct et/ou sous-couvert, de récolte, de séchage, de triage.

La méthanisation apparaît seulement six fois : un cas de méthaniseur est cité ; pour les autres il s'agit de matériel de transport et d'épandage des digestats. Les questions de transformation à la ferme et de vente directe sont quasi-absentes des réponses : un cas d'atelier d'abattage et de découpe est cité.

La question de l'agroforesterie est probablement biaisée par le fait que ces activités sont souvent le fait de CUMA spécialisées (broyage des haies, déchiquetage) pour lesquelles l'agroforesterie est au cœur de leur métier et n'est plus un sujet d'activité à développer.

Un des volets du questionnaire concernait la mise en place de démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques. Il s'agissait de mesurer la capacité des CUMA, dans le cadre du DiNA, à aller au-delà du partage de matériel en initiant des réflexions et des actions collectives : 22 CUMA font référence à des actions relevant de cette rubrique. On y trouve cinq créations de GIEE, l'adoption de nouvelles pratiques agronomiques (couverts végétaux, agriculture de conservation du sol), une formation sur la vie du sol, des connexions avec les groupes Dephy ou groupes des 30 000, et, bien que cela soit peu évoqué dans l'item spécifique, des démarches de commercialisation en commun.

Les comptes rendus de diagnostics examinés montrent dans tous les cas qu'une courte synthèse sur les attendus du plan d'action en matière environnementale est réalisée, à côté des dimensions sociales et économiques.

L'examen de ces mêmes comptes rendus montre que les plans d'action sont souvent bien détaillés : les actions sont concrètes, regroupées par objectifs, un échéancier est précisé et parfois des indicateurs de réussite sont prévus. Dans d'autres cas le plan d'action reste évasif : il s'agit plutôt d'intentions sans que soient précisées les conditions de mise en œuvre opérationnelle. Dans ce cas il est difficile d'imaginer qu'un suivi de réalisation puisse être opéré sans un travail de coaching très rapproché de l'animateur.

- **Mise en œuvre**

Il n'existe en l'état actuel aucun moyen formel de s'assurer de la mise en œuvre des actions préconisées. Le seul levier de l'État réside dans la l'obligation de fournir un bilan de mise en œuvre précis du premier plan d'action dans le cas des demandes d'un nouveau DiNA (cf. R3).

De ce fait la seule source d'information tient dans les indications, purement déclaratives, recueillies par l'enquête et par les entretiens avec les animateurs de proximité qui essayent de se tenir informés des suites données aux DiNA par les CUMA. Très majoritairement les répondants affirment que les plans ont été réalisés en totalité ou partiellement.

Parmi les difficultés de mise en œuvre des plans d'action on retrouve la question de la mobilisation des adhérents, le manque de temps, des difficultés techniques diverses spécifiques aux actions, notamment des obstacles réglementaires et des démarches administratives, parfois des aspects liés au financement et, de façon plus conjoncturelle, l'impact de la crise sanitaire liée à la Covid 19.

D'une manière générale, les CUMA ne se sont pas dotées d'outils formalisés de suivi des plans d'action. C'est souvent l'affaire du conseil d'administration et des points d'avancement sont faits en assemblée générale. Dans quelques cas des tableaux de bord ou des retroplanning sont utilisés ; il est même fait mention d'indicateurs (nombre d'adhérents, chiffre d'affaires, ...). Les animateurs sont rarement évoqués : faute de moyens dédiés ils n'occupent pas une place centrale lors de cette phase. Lors des entretiens par contre l'intervention des fédérations de proximité pour assurer le suivi des plans d'action est présentée comme la solution idéale. Ce sujet a déjà été abordé en § 5.1.3.

### **5.3. Le volet investissements matériels**

#### **5.3.1. Un dispositif peu sollicité**

Au regard des crédits consommés (cf. tableau de répartition annuelle du nombre de dossiers DiNA et des montants engagés en § 5.1.1) la question de la pertinence du maintien d'un volet investissement matériel peut se poser.

En effet l'examen du nombre de dossiers et des montants engagés sur les cinq premières années enregistrés dans la base Osiris de l'ASP montre la modestie de la mise en œuvre de ce volet : en moyenne moins de 15 dossiers par an, sans que la progression soit manifeste. Les engagements financiers sont plus conséquents, les opérations portant sur des montants totaux élevés. Le montant moyen de subvention est de l'ordre de 15 000 €, soit l'équivalent de 10 dossiers DiNA conseil stratégique. En partant du principe que le taux de financement de 20 % est atteint à chaque fois, cela correspond à un montant moyen d'opérations de l'ordre de 75 000 €. Les retours de l'enquête ne concernent que 19 situations et n'apportent guère d'informations nouvelles, sinon que dans tous les cas il s'est agi de bâtiments destinés au remisage du matériel, avec souvent une fonction atelier et plus rarement, dans 7 situations, une fonction de locaux destinés aux personnels et/ou aux adhérents.

L'examen de la répartition montre que seules cinq régions ont mobilisé ce volet : Bourgogne-Franche-Comté (15 dossiers), Grand-Est (4 dossiers), Ile-de-France (1 dossier), Nouvelle Aquitaine (44 dossiers), Provence Alpes Côte d'Azur (3 dossiers). Dans une première approche ce dispositif semble donc être principalement l'affaire de la Nouvelle Aquitaine et de Bourgogne-Franche-Comté. La fédération régionale de Nouvelle Aquitaine souligne une montée en puissance récente des demandes qui devrait se confirmer en 2021 et signale même un basculement des enveloppes budgétaires, celle consacrée aux bâtiment dépassant dès 2020 celle des conseils stratégiques.

#### **5.3.2. Un dispositif pourtant apprécié**

Malgré cette faible sollicitation, les acteurs de terrain interrogés ont argumenté pour son maintien, alors même qu'ils identifiaient comme un changement vertueux le fait d'avoir remplacé un système d'aide aux investissements matériels, les prêts MTS, par un financement aux investissements immatériels.

La diversité des situations régionales en est en grande partie l'explication. Si le conseil régional, dans le cadre du PDRR (Programme de Développement Rural Régional), accepte de prendre en charge des demandes de subvention formulées par des CUMA pour construire des bâtiments, le "DiNA bâtiments" n'a guère d'avantage. À noter que dans le cas de la région Auvergne-Rhône-Alpes les professionnels interrogés, et dans une moindre mesure les salariés de fédérations, approuvent le fait de conditionner le financement des bâtiments par le conseil régional à la réalisation d'un conseil stratégique DiNA. Dans une autre région le volet matériel n'a pas été ouvert par la DRAAF et les CUMA n'émargent pas non plus au PDRR. Elles sont alors sans solution et le regrettent. Dans un autre cas enfin ce volet doit être maintenu même s'il a été peu utilisé pour l'instant : les demandes sont en train de monter en puissance. Cela s'explique par le délai nécessaire à la maturation de ces projets complexes et par la difficulté pour acquérir des terrains ou des bâtiments existants.

Les principaux arguments mis en avant par les échelons fédératifs sont de trois ordres :

Le premier tient dans l'effet déclencheur du financement DiNA dans la réflexion sur la construction ou l'acquisition d'un bâtiment, et ce malgré la faible quotité de subvention (20 %).

Le second est lié à l'emploi. Le bâtiment devient le lieu de prise de poste le matin et l'endroit où on peut mettre à disposition des personnels les conditions attendues par la réglementation (vestiaires, sanitaires, local dédié au personnel). Il devient donc une condition du développement de l'emploi en CUMA.

Le troisième résulte de l'effet de l'existence d'un bâtiment sur la pérennité de la structure et surtout sur la construction du collectif nécessaire pour aller encore plus loin dans l'implication des CUMA dans l'accompagnement des politiques publiques. Le bâtiment est le lieu où on se retrouve, pour échanger, pour gérer la CUMA au quotidien, mais aussi pour construire de nouveaux projets de groupe.

Dans le gradient d'intégration des services allant de la simple mise à disposition de matériel jusqu'à la mise en commun des assolements, en passant par la fourniture d'un service complet avec chauffeur, la CUMA avec salariés et bâtiment est présentée comme l'étape ultime.

### **5.3.3. Le plan stratégique national de la politique agricole commune (PSN PAC) 2023 - 2027**

Le plan stratégique national (PSN) permettra les investissements matériels notamment les bâtiments sur les exploitations agricoles au titre des aides au développement rural.

Les Régions, autorités de gestion pour une partie des mesures du développement rural dans le PSN seront chargées de la mise en œuvre des soutiens aux investissements. Elles détermineront les actions prioritaires, définiront les mesures et les modalités de gestion à mettre en œuvre. L'État ne prévoit pas de cofinancer ces mesures.

**R4.** Suggérer aux conseils régionaux, sur la base des expériences existantes, de lier le soutien aux investissements matériels (hangars et bâtiments annexes) réalisés par les CUMA dans le cadre des mesures du développement rural du PSN, à la réalisation préalable d'un conseil stratégique DiNA, comme cela existe déjà dans au moins une région (Auvergne-Rhône-Alpes).

## 5.4. Le bilan annuel et évaluation

L'instruction technique aborde la question du bilan annuel et de l'évaluation des DiNA de façon succincte et dispersée :

Dans le chapitre I.1.1 « aide aux investissements immatériels », il est précisé que le conseil stratégique fait l'objet d'un rapport reprenant les éléments d'analyse et détaillant le plan d'action proposé.

Dans le chapitre III.1.a « sélection et agrément des organismes de conseil », il est précisé que le contractant (organisme de conseil) devra fournir un rapport d'activité annuel à la DRAAF sur le nombre de conseils réalisés, une synthèse des prescriptions, les dépenses effectuées et le nombre d'heures consacrées par dossier.

Dans le chapitre IV « bilan annuel », l'instruction technique évoque la question de la présentation d'un bilan annuel de mise en œuvre du DiNA et de l'utilisation des crédits selon un modèle proposé par la DGPE.

Les instructions des DRAAF dans les appels à projet sont également succinctes en précisant le plus souvent uniquement qu'un rapport sur le conseil stratégique présentant les éléments du diagnostic et le plan d'action doivent être fournis par le bénéficiaire de l'aide au moment de la demande de paiement. Elles mériteraient d'être plus précises.

Il en va de même dans les formulaires de demandes d'agrément des organismes de conseil où l'obligation de réaliser un rapport d'activité annuel destiné à la DRAAF demeure vague quant à l'analyse qualitative des DiNA réalisés.

Les comptes rendus de conseils stratégiques présentés par les fédérations de proximité sont plus ou moins approfondis et transmis aux fédérations régionales. Certains décrivent précisément le déroulement du conseil stratégique et justifient le plan d'action. Ils n'abordent pas la mise en œuvre du plan d'action qui est en cours. Le suivi du plan d'action et son évaluation pourraient être suggérés lorsqu'il est terminé et rendu obligatoire lorsqu'un deuxième DiNA est sollicité.

L'analyse des plans d'action se fait surtout lors d'échanges informels entre animateurs ou lors des assemblées générales annuelles.

Sur la base des comptes rendus départementaux, les fédérations régionales transmettent un bilan aux DRAAF avec l'analyse des thématiques. Cette dernière est importante pour apprécier comment le DiNA permet de répondre aux thématiques prioritaires. Faute d'une normalisation de la forme et des attendus, ces comptes rendus ne sont guère exploitables pour l'élaboration de synthèses aux niveaux régional et national.

Les DRAAF et les DDT(M) sont peu associées à l'élaboration des bilans. Une exploitation régionale conjointe avec la fédération régionale pourrait être réalisée en exploitant les données communiquées par les fédérations de proximité et des données extraites d'OSIRIS.

**R5.** Le rapport de conseil stratégique remonté à l'organisme instructeur lors de la demande de paiement doit être suffisamment précis. Il est suggéré d'annexer à l'instruction technique nationale un modèle type de bilan annuel pour chaque DiNA, précisant les éléments nécessaires à son évaluation (diagnostic, plan d'action en référence aux thématiques prioritaires, échéancier, indicateurs de réussite) et un modèle type spécifique à l'organisme de conseil pour le bilan de niveau régional.

## **6. LE DiNA PERMET-IL D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE POLITIQUE PUBLIQUE VISES ?**

### **6.1. Premier bilan du dispositif réalisé en 2018**

Un premier bilan qualitatif du conseil stratégique a été réalisé à la demande de la DGPE en 2018 sur les exercices 2016 et 2017, avec le concours des organismes de conseil et des DRAAF.

#### **6.1.1. Les organismes de conseil**

Les organismes de conseil agréés qui font du conseil stratégique sont quasiment tous des FRCUMA, chefs de file avec des fédérations de proximité co-contractantes. Des prestataires peuvent être associés. Les conseillers référents connaissent les spécificités des CUMA et bénéficient de formations notamment au droit coopératif, à la gestion et à l'animation.

Les organismes de conseil considèrent que le DiNA est une opportunité pour aborder les questions d'innovation, de changement, de renouvellement des générations, d'environnement, d'organisation et d'emploi.

La durée du conseil stratégique varie de 2 à 4,5 jours avec une moyenne de 3 jours (1 jour pour l'état des lieux, 1 jour pour le plan d'action, 1 jour pour la restitution).

#### **6.1.2. L'état des lieux**

Il ressort que les conseils stratégiques débouchent bien sur des plans d'action et de développement stratégique des CUMA. Les aspects financiers, économiques et de gouvernance sont très présents mais la thématique environnementale, notamment dans les projets de territoire et la thématique ressources humaines mériteraient d'être plus abordées.

L'état des lieux est souvent incomplet ou absent des rapports remis aux DRAAF. Il permet néanmoins de mettre en évidence le manque d'investissement des adhérents dans le projet coopératif qui repose le plus souvent sur un nombre restreint de responsables souvent en lien avec un déficit d'animation. C'est une question jugée centrale pour les CUMA.

La gouvernance et la gestion financière sont des sujets importants. L'amélioration des pratiques au titre de la performance environnementale est traitée de façon inégale, alors que le renouvellement et la mutualisation du parc matériel sont très présents.

Les sujets du renouvellement des générations, de l'organisation collective des circuits courts sont peu abordés ou émergents.

La gouvernance est une préoccupation forte (aspects statutaires et administratifs, instances de décision, règles collectives, missions de chacun).

La gestion des ressources humaines, l'amélioration des conditions de travail, l'externalisation des besoins sont peu développées dans les états des lieux, du fait de l'absence de salariés. La création d'emploi partagé est évoquée mais pas souvent approfondie (par exemple la répartition entre salariés techniques et administratifs).

La gestion financière est le sujet le plus évoqué dans le diagnostic (optimisation de l'organisation du travail, charges de mécanisation), mais souvent de façon succincte. L'état des lieux du parc matériel, les modalités de facturation sont rarement précisés.

L'analyse des performances environnementales est en général peu développée, variable selon les régions et fonction de l'activité des CUMA.

### **6.1.3. Les plans d'action**

Les actions concernant le projet coopératif, la gouvernance portent sur la communication interne, l'animation, les fonctions du conseil d'administration, le renouvellement des responsables. Le renouvellement des adhérents est évoqué de façon variable selon les régions, malgré l'enjeu générationnel.

Les actions relatives aux ressources humaines sont émergentes et portent sur l'emploi partagé, technique ou administratif. Elles débouchent sur les sujets de la formation continue, la sécurité au travail et la protection sociale.

Le renouvellement et la gestion du matériel sont des actions très souvent proposées pour raisonner l'optimisation des charges de mécanisation, mais l'amélioration des performances environnementales est abordée de façon inégale (énergie, intrants, modification de pratiques). La question des bâtiments n'est présente que si elle apparaît nécessaire.

## **6.2. Les priorités du ministère chargé de l'agriculture**

L'instruction technique précise qu'une priorité sera donnée aux projets portés par des CUMA comprenant des membres jeunes agriculteurs ou qui contribuent à la réalisation du projet agroécologique porté par le ministère chargé de l'agriculture. Elle énumère ensuite les domaines à prendre en compte dans le conseil stratégique et dans le plan d'action.

Le conseil stratégique vise à améliorer les performances économiques, environnementales et sociales des CUMA, en s'appuyant sur une analyse de leur organisation et de leur fonctionnement au travers des thématiques suivantes :

- La stratégie du projet coopératif
- La gestion et l'implication des adhérents au projet coopératif
- Le fonctionnement coopératif, la gouvernance et les responsabilités
- L'organisation du travail
- Le parc matériel
- La gestion financière
- La gestion des ressources humaines
- Les performances environnementales

Le plan d'action doit proposer des pistes d'amélioration sur les thématiques suivantes :

- Le développement du projet coopératif
- Le renouvellement des adhérents
- La répartition et la transmission des responsabilités
- La conception et le renouvellement du matériel

- L'acquisition, construction et aménagement de bâtiments
- La création d'emplois partagés
- L'amélioration des conditions sociales et la gestion des ressources humaines
- L'amélioration des performances environnementales
- L'adhésion à des démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques (GIEE, circuits courts collectifs)

L'examen de quelques documents élaborés par les DRAAF, appels à candidatures et parfois cahiers des charges, montre que la formulation de l'instruction technique est souvent reprise sans que les modalités d'application en soient précisées. Les DRAAF reprennent les priorités telles que le rapport jeunes agriculteurs/adhérents, la reconnaissance en qualité de GIEE ou la participation à un GIEE comme indicateurs de contribution au projet agroécologique.

Certaines DRAAF ajoutent des critères pour sélectionner les projets. Exemples : CUMA employeuse de main d'œuvre ou nombre total d'adhérents. Une région au moins ne retient que le seul critère jeunes agriculteurs, n'évoquant aucune condition liée à l'agroécologie.

Actuellement, la question de la sélection des dossiers par les services instructeurs ne se pose pas, le volume de demandes n'excédant pas le montant des enveloppes attribuées régionalement. Pour autant le signal donné par les textes définissant cette priorisation reste faible.

Il apparaît que les thématiques prioritaires sont inégalement abordées dans les conseils stratégiques et les plans d'actions. Les réponses au questionnaire montrent que le fonctionnement coopératif, l'amélioration des performances économiques, la gestion des ressources humaines sont les motivations principales devant l'amélioration des performances environnementales, la baisse d'activité et la baisse du nombre d'adhérents<sup>29</sup>.

### **6.2.1. Le fonctionnement, la gouvernance, la stratégie**

Le DiNA est un dispositif qui permet d'accompagner la réflexion d'un collectif dans son organisation et l'évolution de ses pratiques. Le fonctionnement, la gouvernance et la stratégie dans la CUMA sont des thématiques principales dans les conseils et les plans d'actions. Ces sujets abordent des questions de base internes aux CUMA (règles d'organisation, répartition des rôles, statuts, comptabilité, règlement intérieur), mais également liées à l'avenir de la CUMA et à sa place sur le territoire. Ils peuvent être complexes et nécessitent une animation convaincante et un fort engagement des administrateurs. L'enquête montre que près de la moitié des CUMA avaient des projets collectifs antérieurs au DINA. Ils sont dans 75 % des cas liés aux questions de fonctionnement interne<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>Voir annexe 10 – résultats de l'enquête

<sup>30</sup> Voir annexe 10 – résultats de l'enquête



- **L'avenir des CUMA**

Les CUMA sont confrontées au départ en retraite de nombreux agriculteurs. Elles doivent se rénover pour conserver une dynamique collective en réfléchissant au renouvellement des générations, à la spécialisation des activités, aux rapprochements ou aux fusions-absorptions. Le DiNA est un outil utile d'aide à cette restructuration.

On note une tendance marquée pour les regroupements qui relancent les dynamiques, suscitent de l'intérêt, apportant des solutions aux difficultés de renouvellement de la gouvernance. Les petites CUMA, particulièrement concernées, doivent être bien accompagnées, l'engagement dans les fusions et les rapprochements étant souvent délicats à négocier.

- **La CUMA et son territoire**

Le DiNA peut être un levier pour rendre les CUMA visibles et actrices de leurs territoires et leur permettre de valoriser l'image de l'agriculture. Des retours d'expérience innovants montrent que les collectivités locales (exemple des communautés de communes) expriment des besoins d'appui sur des projets à caractère collectif et territoriaux qui entrent dans les domaines de compétences des CUMA et qui peuvent se compléter (exemple de l'optimisation de l'utilisation du matériel ou d'appui à une production locale emblématique). Il y a des intérêts communs pour les CUMA et les collectivités sur leur territoire. Comment organiser une collaboration au profit des deux acteurs ? Le DiNA peut avoir pour objectif d'analyser dans quel environnement territorial évolue la CUMA (partenariat, concurrence) et dans quelles conditions et pour quel objet une collectivité locale peut y contribuer.

## **6.2.2. Le renouvellement des générations**

Le sujet du renouvellement des générations est très présent dans les projets et lié aux questions de fonctionnement, de gouvernance et de prise de responsabilité, en particulier dans les CUMA en décroissance pour des raisons démographiques ou les petites CUMA avec une offre de services peu étoffée. Les réponses au questionnaire montrent que les jeunes sont sous-représentés dans les CUMA (par rapport au taux de jeunes installés). En revanche, ils sont bien engagés dans les instances de gouvernance<sup>31</sup>. Comment intégrer les jeunes, leur faire confiance, déléguer ? Le DiNA permet de réfléchir à un nouveau projet collectif avec des jeunes au moment où les créateurs des CUMA cessent leur activité professionnelle.

Les CUMA peuvent avoir une image « vieillissante » auprès des jeunes ce qui peut les conduire à travailler sur leur attractivité. Celles qui en prennent conscience, réfléchissent à de nouvelles façons de travailler ensemble (exemple de l'utilisation des moyens numériques pour la réservation en ligne du matériel). Les jeunes agriculteurs adhèrent plus facilement à une CUMA structurée, avec des salariés, une offre de services et de l'innovation technique qui est un facteur important d'attractivité. Les jeunes adhérents n'ont pas forcément la culture collective de leurs prédécesseurs et ont davantage une posture de « client ». Ils sont moins sensibles à la propriété et privilégient l'usage,

---

<sup>31</sup> Voir annexe 10 - résultats de l'enquête

dans la recherche d'un bon rapport service/prix. C'est également une façon pour eux de s'ancrer sur leur territoire, en particulier pour les installations hors cadre familial.

Les organismes de conseil ne sont pas en mesure de quantifier précisément le nombre de nouveaux adhérents aux CUMA suite à un DiNA.

### **6.2.3. L'emploi**

La thématique de l'emploi est encore peu utilisée, mais devrait se développer dans les années à venir. Elle est surtout valorisée par les CUMA qui ont déjà une vision stratégique élaborée. Les réponses au questionnaire montrent que 40 % des CUMA sont employeuses mais pour des emplois partiels, en grande majorité de chauffeurs ou de maintenance, plus rarement administratifs, mais globalement, les CUMA ne contribuent pas de façon importante à la création d'emploi agricole<sup>32</sup>.

Le recrutement d'un salarié a un impact sur le fonctionnement d'une CUMA. Il permet d'engager une nouvelle dynamique et nécessite qu'un certain nombre de dispositions soient en place en termes de gouvernance et de fonctionnement (organisation du travail, responsabilités respectives des élus, des adhérents et du ou des salariés). La CUMA employeuse doit également bien prendre conscience de ses responsabilités et des conséquences induites par la réglementation du travail.

Le diagnostic préalable au conseil stratégique peut révéler un besoin qui doit être bien identifié collectivement : quel recrutement pour quel emploi et dans quel contexte ? C'est le cas par exemple d'une CUMA qui souhaite recruter un chauffeur pour libérer du temps aux agriculteurs, mais qui, après diagnostic et échanges avec l'organisme de conseil, se rend compte que le salarié à recruter doit avoir un profil administratif et non technique pour soulager les agriculteurs dans leurs tâches administratives qui les motivent moins que les travaux sur les exploitations.

Le choix d'un recrutement peut concerner une CUMA seule, en général assez importante, capable d'offrir des services variés aux adhérents ou lors d'un rapprochement ou d'une fusion. Le choix peut aussi être discuté entre plusieurs CUMA motivées par de l'emploi partagé. Un salarié doit être occupé sur son temps de travail annuel, donc être affecté sur des activités polyvalentes dans la CUMA ou sur des activités différentes et complémentaires entre plusieurs CUMA. Le volume d'activité doit être suffisant, générer du chiffre d'affaires.

La CUMA doit travailler son image et être attractive sur les conditions d'accueil du salarié : missions et responsabilités, autonomie, conditions de travail, matériels et équipements modernes.

Les organismes de conseil ne sont pas en mesure de préciser le nombre et la qualité des salariés recrutés par les CUMA suite à un DiNA. L'enquête apporte une indication encourageante puisque les intentions de créations d'emplois sont de 45 pour les 199 réponses.

### **6.2.4. Les changements de pratiques**

La thématique de l'agroécologie est peu abordée directement en ces termes. Les CUMA ne profitent pas du DiNA pour pousser la réflexion collective sur l'agroécologie pour de nombreuses raisons.

---

<sup>32</sup> Voir annexe 10 – résultats de l'enquête.

Le sujet reste de prime abord encore difficile à aborder car des résistances professionnelles continuent d'exister. Les postures n'incitent pas les organismes de conseil à l'évoquer dans les animations de groupe où des divergences internes existent.

Même quand la transition est envisagée par les changements de pratiques, y compris l'acquisition de matériels spécifiques, il nécessite un important travail préalable de la part des animateurs pour expliquer en quoi le DiNA peut être un dispositif utile pour accompagner le changement en s'inscrivant dans un projet collectif. Un bon fonctionnement interne de base est nécessaire pour aller vers cette thématique, les changements de pratiques impliquant des évolutions lourdes.

L'engagement dans les pratiques agroécologiques est surtout perçu comme individuel et pas collectif. Les sujets tels que l'économie d'intrants, l'amélioration de l'image de l'agriculture, n'émergent pas naturellement dans les stratégies. Le DiNA est utile à ce titre, sur les aspects stratégiques et organisationnels (formation des agriculteurs et des salariés, renouvellement du matériel) plutôt qu'uniquement sur l'accompagnement technique et l'évolution des pratiques.

L'agroécologie peut être motivée par des enjeux particuliers (ex. de la protection des captages et des bassins versants), l'attrait pour l'innovation (nouvelles pratiques agronomiques, matériels spécifiques), une réponse aux attentes des jeunes et pour intéresser les nouveaux adhérents. Par ailleurs, certains sujets pourtant porteurs sont très peu abordés (méthanisation, production bio). Le questionnaire montre que l'acquisition de matériel demeure un sujet essentiel, lié au cœur d'activité des CUMA, mais qu'elle peut s'orienter vers des outils utiles aux changements de pratiques (désherbage mécanique, gestion des effluents, couverture des sols, agriculture de précision, matériel de traction en rapport avec la demande croissante des adhérents de service « tout compris » avec chauffeur). Certains projets conduisent à des réflexions plus approfondies comme par exemple l'agriculture de conservation des sols, la conduite agroécologique des vignobles.

Cette thématique peut ouvrir la réflexion sur l'utilisation du DiNA comme première étape pour aller vers le GIEE. Certaines CUMA l'ont compris mais elle demeure néanmoins variable selon les régions. Seules neuf CUMA adhèrent à un GIEE avant de développer un projet DiNA.

L'instruction technique n'est pas assez précise : par exemple, aucune précision sur la formation et la qualification des agents en charge du conseil.

**R6.** L'instruction technique doit remplacer les critères actuels de priorisation des demandes, présence de jeunes agriculteurs, mise en œuvre du projet agroécologique, par une analyse de la prise en compte globale, dans le projet de DiNA, soit des politiques prioritaires pour celles qui sont déjà bien organisées, soit des enjeux liés au fonctionnement de la CUMA (gouvernance, gestion, etc.) pour celles qui ont besoin de ce prérequis.

## CONCLUSION

La mission a permis de recueillir un ensemble d'informations plutôt convergentes qui met en évidence à la fois l'intérêt du dispositif DiNA CUMA mais aussi des pistes d'amélioration pour permettre la bonne utilisation des crédits affectés par l'État à ce programme.

Plus que des effets directs immédiatement constatables, qui existent mais demeurent modestes à ce stade, les enquêtes et les entretiens conduits montrent que les conseils stratégiques et les plans d'actions qui s'en suivent permettent de mettre les CUMA en capacité de contribuer significativement au portage de politiques publiques prioritaires. Le bon fonctionnement du dispositif tient beaucoup à l'engagement d'un réseau fédératif qui a trouvé, en même temps que de nouvelles ressources pour agir et pour monter en compétences, un nouveau sens à son action.

Il apparaît aux missionnés que, au regard des dynamiques vertueuses déclenchées par des financements unitaires modiques, il est permis de parler d'effet levier et donc d'une bonne valorisation des financements publics.

La mission propose des modifications du cadre d'application pour en améliorer l'efficacité : il s'agit à la fois de donner de la souplesse pour s'adapter à une diversité de besoins tout en renforçant les signaux incitants à intégrer les thématiques prioritaires dans la mise en œuvre des conseils. La simplification administrative du suivi de la procédure pourrait également être recherchée.

L'appréciation définitive des impacts du dispositif, notamment par l'évaluation des plans d'action lorsqu'ils seront terminés, méritera une autre approche dans un délai suffisant pour laisser les effets du DiNA CUMA s'exprimer pleinement. Ce n'était pas possible à ce stade. D'ores et déjà les outils de remontée d'informations pourraient être adaptés à cet objectif.

## Signatures des auteurs

**Xavier LE CŒUR**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Frédéric POISSON**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

## **ANNEXES**

## Annexe 1 : Lettre de mission



Cabinet du ministre



Paris, le 28 OCT. 2020

Le Directeur de Cabinet du Ministre  
de l'Agriculture et de l'Alimentation

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil  
Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et  
des Espaces Ruraux

N/Réf : CI 0827183

V/Réf :

Objet : Evaluation de l'impact du dispositif national d'accompagnement des Coopératives d'Utilisation  
du Matériel Agricole (DiNA-CUMA).

PJ :

Les CUMA permettent de mutualiser les investissements réalisés dans les exploitations agricoles, en limitant les coûts à la fois des investissements matériels et de leur utilisation au sein des exploitations agricoles, pour lesquelles les charges de mécanisation représentent en moyenne 27 % des charges totales.

Un DiNA des CUMA a été mis en place début 2016 en proposant une aide aux investissements immatériels (conseil stratégique) et une aide aux investissements matériels (hangars et bâtiments annexes), sous forme de subvention directe à destination des CUMA.

Le volet immatériel est destiné à encourager les dynamiques de groupe des CUMA par le financement de conseils stratégiques réalisés par des organismes de conseil agréés au niveau régional, aboutissant à un plan d'actions pluriannuel, structuré notamment autour de la gouvernance et de la triple performance économique, sociale et environnementale de la CUMA.

Le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation consacre une enveloppe annuelle à hauteur de 1 450 000 euros, dont 80 % au volet conseil stratégique.

De façon à objectiver l'intérêt de cet accompagnement au conseil stratégique, un bilan qualitatif a été engagé en 2018 auprès des régions.

Pour ce faire, un questionnaire détaillé a été envoyé aux Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) fin mai 2018. Il était établi autour de 3 blocs :

- données relatives aux organismes de conseil issues des dossiers d'agrément ;
- thèmes étudiés dans l'état des lieux ;
- thématiques développées dans le plan d'actions.

75, rue de Varenne  
75349 PARIS 07 SP  
Tél : 01 49 55 49 55

Ce premier bilan a révélé que si l'exercice a été bien conduit par les DRAAF et a couvert la quasi-totalité des régions et une part importante des dossiers, il n'en reste pas moins relativement subjectif puisque relevant de questions ouvertes interprétées par les DRAAF auprès des Fédérations Régionales des CUMA et sur un échantillon de rapports de conseil stratégique.

La synthèse réalisée par la Direction Générale de la Performance économique et environnementale des Entreprises (DGPE) a fait ressortir que la gouvernance est une préoccupation forte des CUMA et que la gestion financière reste le thème central pour étudier les marges de manœuvre. Par ailleurs, il existe un traitement inégal de la question de la performance environnementale en fonction de l'activité des CUMA. Plus globalement, ce premier bilan a fait apparaître que les conseils stratégiques donnent lieu à de véritables plans d'actions globaux et de développement stratégique de la CUMA. Il n'a, en revanche, pas permis d'appréhender plus précisément les suites données à ces plans d'actions et les bénéfices retirés par les CUMA bénéficiaires du dispositif.

Il apparaît donc nécessaire de compléter ce premier bilan d'une évaluation plus complète, comprenant une enquête à réaliser directement auprès des CUMA bénéficiaires.

Pour cela, la mission que je vous confie évaluera tout d'abord la prise en compte, dans les conseils stratégiques et dans les actions en découlant au sein des CUMA, le degré de prise en compte des politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole : soutien à la transition agro-écologique, aux changements de pratiques, ou à la mise en œuvre de la méthanisation dans le cadre du volet agricole du Grand Plan d'Investissement, par exemple.

Dans un deuxième temps, la mission évaluera plus précisément l'impact opérationnel des conseils stratégiques sur les sujets suivants :

- développement de projets coopératifs : identification des changements mis en place au niveau de la gouvernance, de l'ouverture à d'autres adhérents ;
- création « d'emploi partagé » : évaluation quantitative du nombre d'emplois créés par exemple ;
- renouvellement du parc de matériel et/ou mutualisation de nouveaux matériels : évaluation de l'impulsion donnée sur la modernisation des matériels et le changement de pratiques liés à leur utilisation ;
- changement et améliorations des pratiques de performances environnementales en matière d'énergie, de réductions d'intrants, d'achat de matériels agro-écologiques ;
- impact du conseil stratégique sur le volet « investissement dans les bâtiments », pour les régions qui l'ont mis en place en dehors du Plan de Compétitivité et d'Adaptation des Exploitations Agricoles.

Sur la base de ces constats, la mission établira des recommandations d'évolution du dispositif, tant dans ses objectifs que dans son fonctionnement et son financement, notamment dans le contexte de la prochaine programmation de la Politique Agricole Commune.

Pour réaliser cette mission, vous pourrez vous appuyer sur les services de la DGPE.

Le rapport de mission devra pouvoir être disponible pour fin novembre 2020.



Fabrice RIGOUTET-ROZE

## Annexe 2 : Note de cadrage



# Evaluation de l'impact du dispositif national d'accompagnement des Coopératives d'utilisation du matériel agricole (DINA-CUMA)

## Note de cadrage

établie par

**Frédéric POISSON**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Gilles VANACKERE**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

novembre 2020



## SOMMAIRE

1. OBJECTIFS DE LA MISSION.....	4
2. CHAMP DE LA MISSION .....	5
3. DESIGNATION DES MISSIONNAIRES .....	5
4. METHODOLOGIE .....	5
5. PARTIES PRENANTES A RENCONTRER.....	6
6. DOCUMENTATION .....	6
7. PHASAGE ET CALENDRIER D'EXECUTION .....	6
8. DIFFUSION.....	7
Annexe 1 : Lettre de mission .....	8

Le Ministre de l'agriculture et de l'alimentation a confié au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) par un courrier du 28 octobre 2020, une mission d'évaluation de l'impact du dispositif national d'accompagnement des Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (DINA-CUMA).

Ce dispositif, régi par les arrêtés des 26 août 2015 et 13 janvier 2016 et précisé dans l'instruction technique DGPE/SDC/2016-41 du 19 janvier 2016, permet d'octroyer une aide aux investissements immatériels (conseil stratégique) et aux investissements matériels (hangars et bâtiments annexes) sous forme de subvention directe à destination des CUMA. Il se substitue au dispositif qui permettait à l'Etat de soutenir les investissements dans les CUMA en accordant des prêts spéciaux bonifiés et supprimé au premier semestre 2015.

## 1. OBJECTIFS DE LA MISSION

Le dispositif a fait l'objet d'un premier bilan qualitatif en mai 2018 avec le concours des DRAAF chargés de répondre à un questionnaire détaillé élaboré par la DGPE, portant sur les organismes de conseil et la nature des prestations qu'ils réalisent au profit des CUMA dans le cadre du Conseil Stratégique (pertinence et efficacité).

Les retours des questionnaires et leur traitement a permis de mettre en évidence que la gouvernance et la gestion financière constituaient une préoccupation forte des CUMA mais que la question environnementale était inégalement abordée alors que cette thématique est prioritaire. Il en va de même pour l'implication des jeunes agriculteurs, également prioritaire.

Plus globalement, ce bilan n'a pas permis d'appréhender les suites données aux plans d'action proposés par les Organismes de Conseil et les bénéfices retirés par les CUMA, en particulier pour leurs adhérents.

Aussi, l'objectif de la mission consistera à évaluer, dans un **premier temps**, le degré de prise en compte dans les conseils stratégiques et dans les actions en découlant, des politiques publiques à la transformation de l'amont agricole : soutien à la transition agro-écologique, aux changements de pratiques ou à la mise en œuvre de la méthanisation dans le cadre du volet agricole du Grand Plan d'investissement par exemple.

Dans un **deuxième temps**, la mission évaluera l'impact opérationnel des conseils stratégiques sur les sujets suivants :

- développement de projets coopératifs avec l'identification des changements mis en place au niveau de la gouvernance et de l'ouverture à de nouveaux adhérents
- création d'emplois partagés, en évaluant le nombre d'emplois
- renouvellement du parc de matériel et/ou de mutualisation de nouveaux matériels en appréciant l'impulsion donnée sur la modernisation des matériels et le changement des pratiques liés à leur utilisation
- changement et améliorations des pratiques de performances environnementales en matière d'énergie, de réduction d'intrants, d'achat de matériel agro-écologique
- volet « investissement dans les bâtiments » pour les régions qui l'ont mis en place en

dehors du Plan de Compétitivité et d'Adaptation des Exploitations Agricoles

Enfin dans un **troisième** temps la mission s'attachera à formuler des recommandations concernant l'évolution du dispositif, tant dans ses objectifs que dans son fonctionnement et son financement, notamment dans le contexte de la prochaine programmation de la Politique Agricole Commune.

## **2. CHAMP DE LA MISSION**

Le champ de la mission sera constitué de CUMA bénéficiaires du dispositif DINA-CUMA de 2016 à 2020 inclus en s'attachant à déterminer le niveau de prise en compte, dans les conseils stratégiques dont elles ont bénéficié, des politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole ainsi que l'impact opérationnel des plans d'action recommandés et mis en œuvre.

## **3. DESIGNATION DES MISSIONNAIRES**

Monsieur Frédéric Poisson, ingénieur général des ponts des eaux et des forêts ainsi que monsieur Gilles Vanackere, ingénieur général des eaux et des forêts, ont été désignés pour conduire cette mission.

## **4. METHODOLOGIE**

Les missionnaires réaliseront une enquête directement auprès de CUMA bénéficiaires durant la période 2016-2020.

Un échantillon sera constitué, incluant des CUMA pour lesquelles le conseil stratégique aura révélé une vraie dynamique et à contrario des CUMA dont l'état des lieux aura mis en évidence un nombre certain de lacunes notamment en matière de performance environnementale. L'échantillon comprendra également des CUMA ayant bénéficié de plusieurs conseils stratégiques.

Cette enquête comportera trois volets permettant respectivement d'évaluer, conformément à la lettre de mission :

- Le degré de prise en compte dans les conseils stratégiques des politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole
- L'impact opérationnel des conseils stratégiques et des plans d'action
- Les pistes d'évolution du dispositif

Cette enquête sera complétée d'échanges avec la FNCUMA, deux FRCUMA agréées organisme de conseil (une d'une région où les retours de l'enquête menée en 2018 ont été jugés qualitatifs, une où les retours d'enquête ont été plus lacunaires), ainsi qu'un échantillon de DRAAF et de DDT(M), en vue particulièrement de recueillir leur avis sur les évolutions du

dispositif qu'ils estiment souhaitables.

## 5. PARTIES PRENANTES A RENCONTRER

Les missionnaires rencontreront les responsables de la Sous-direction Compétitivité et du Bureau Financement des entreprises de la DGPE. De premiers échanges permettront de sérier au mieux le champ de la mission et de préciser les éléments de politique publique en matière de soutien à la transformation de l'amont agricole et dont la prise en compte, dans les conseils stratégiques, est souhaitée. Ils permettront également d'apprécier les éléments de la future PAC à prendre en compte dans les éventuelles évolutions du DINA-CUMA.

Les missionnaires prendront également l'attache de la FNCUMA pour examiner notamment la nature de ses actions en faveur de ses adhérents en matière particulièrement de performance environnementale et identifier la politique qu'elle mène par le biais de ses fédérations régionales agréées en qualité d'organismes conseil

Enfin, les missionnaires échangeront avec quelques FRCUMA agréées organismes de conseil, quelques FDCUMA et CUMA, ainsi que quelques DRAAF et DDT(M), afin de recueillir notamment leur analyse sur l'efficacité et l'efficience du DINA-CUMA actuel et les évolutions qui pourraient lui être apportées

## 6. DOCUMENTATION

Les missionnaires s'appuieront sur le corpus législatif et réglementaires relatif aux politiques publiques de soutien à la transformation de l'amont agricole et que les services de la DGPE voudront bien leur communiquer.

Ils s'appuieront également sur la documentation et les différentes iconographies diffusées par la FNCUMA pour présenter son action, notamment en matière de performance environnementale ainsi que les statistiques dont elle dispose concernant les CUMA.

## 7. PHASAGE ET CALENDRIER D'EXECUTION

Le calendrier exposé ci-après est envisagé à compter de l'approbation de la présente note de cadrage même si quelques approches bibliographiques auront pu être engagées avant la validation de la démarche par le commanditaire.

Une **première** phase consistera dans la constitution d'un échantillon de CUMA et dans l'élaboration du questionnaire à leur adresser et qui nécessitera au préalable l'identification des politiques publiques à prendre en compte en matière de soutien à la transformation de l'amont agricole.

Une **deuxième** phase consistera dans la transmission de l'enquête aux CUMA concernées. Un délai de 3 à 4 semaines leur sera donné pour y répondre. Durant cette phase, les missionnaires se rapprocheront de la FNCUMA, de quelques DRAAF et DDT(M) et des autres

parties prenantes à rencontrer.

Une **troisième** phase sera consacrée au dépouillement et à l'exploitation de l'enquête ainsi qu'à l'élaboration de recommandations d'évolution du dispositif tant dans ses objectifs que son fonctionnement et son financement, notamment dans le contexte de la prochaine programmation de la politique Agricole Commune. Les deux volets du DINA-CUMA, conseil stratégique et investissements matériels, seront pris en compte.

Sur ces bases, le rapport pourrait être ainsi rendu dans un délai de 4 à 6 mois, soit courant avril/mai 2021.

## **8. DIFFUSION**

Le Ministre décidera de l'opportunité et des modalités de diffusion du rapport.

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Boulesteix Vincent	DGPE/SCPE/SDC	bureau financement des entreprises	02/12/2020, 30/03 et 07/05/2021
Bouyer Emmanuel	DGPE/SCPE/SDC	Adjoint à la sous-directrice de la compétitivité	02/12/2020, 30/03 et 07/05/2021
Mardegan Stéphanie	DGPE/SCPE/SDC	bureau financement des entreprises	02/12/2020, 30/03 et 07/05/2021
Testut-Neves Mylène	DGPE/SCPE/SDC	Sous-directrice de la compétitivité	02/12/2020
Bossuat Hervé	FNCUMA	Chef du service développement et projets	1 <sup>er</sup> , 14, 26/04/2021
Dupetit Quentin	FNCUMA	Chargé de mission agroécologie et accompagnement stratégique	1 <sup>er</sup> , 14, 26/04/2021
Monteil Jérôme	FNCUMA	Directeur général	1 <sup>er</sup> , 14, 26/04/2021
Gublin Sylvette	DDT Aube	Adjointe au chef du service d'économie agricole	04/04/2021
Peloso Anne	DDT Aube	Chargée de l'instruction DiNA	04/04/2021
Lafon Éric	FRCUMA Auvergne-Rhône-Alpes	Vice-président	05/04/2021
Petitjean Daniel	FRCUMA Auvergne-Rhône-Alpes	Président	05/04/2021
Chaumarat Emmanuel	FRCUMA Nouvelle-Aquitaine	Directeur	14/04/2021

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Tarico Joëlle	FRCUMA Nouvelle-Aquitaine	Chargée de mission agroéquipements	14/04/2021
Hertgen Hélène	FRCUMA Grand- Est	Directrice	16/04/2021
Saint-Ellier Guillaume	FRCUMA Grand- Est	Animateur référent DiNA	16/04/2021
Mailhé Anaïs	DRAAF Bretagne	Cheffe du pôle accompagnement des exploitations	20/04/2021
Courtois Virginie	FDCUMA Vienne	Animatrice DiNA	21/04/2021
Cintrey Franck	FRCUMA Ouest	Administrateur référent DiNA	21/04/2021
Gaudin Mathilde	FRCUMA Ouest	Chargée du suivi DiNA	21/04/2021
Guernion Laurent	FRCUMA Ouest	Président	21/04/2021
Picard Gilles	FRCUMA Ouest	Directeur	21/04/2021
Nicaud Christophe	FDCUMA Ile- Armor	Coordinateur des animateurs	21/04/2021
Delporte Élisabeth	FDCUMA Landes- Pyrénées Atlantiques	Animatrice	23/04/2021
Darnault Bertrand	DRAAF Nouvelle-Aquitaine	Chargé du suivi DiNA	23/04/2021
Grzesiak Virginie	DRAAF Nouvelle-Aquitaine	Adjointe au service régional d'économie agricole	23/04/2021
Lapeyre Pierre	FDCUMA Landes- Pyrénées Atlantiques	Animateur	23/04/2021

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Bossa Manon	FRCUMA Auvergne-Rhône-Alpes	Chargée de mission DiNA	26/04/2021
Debroux Caroline	FRCUMA Auvergne-Rhône-Alpes	Directrice	26/04/2021
Alvarez caroline	DDT Puy de Dôme	Chargée du bureau installation modernisation	27/04/2021
Gros Alfred	DDT Puy de Dôme	Chef du service d'économie agricole	27/04/2021
Cognet Christine	FDCUMA Puy de Dôme	Directrice	27/04/2021
Peignelin Coline	FDCUMA Puy de Dôme	Animatrice DiNA	27/04/2021
Jivan Jay	FDCUMA 38-73	Animateur	28/04/2021



## Annexe 4 : Liste des sigles utilisés

AFOM	Atouts faiblesses menaces opportunités (diagnostic)
AGC	Association de gestion et de comptabilité
ASP	Agence de service et de paiement
CASDAR	Compte d'affectation spéciale du développement agricole et rural
CETA	Centre d'étude technique agricole
CIVAM	Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
CRPM	Code rural et de la pêche maritime
CUMA	Coop2rative d'utilisation de matériel agricole
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DGPE	Direction générale de la performance économique
DiNA	Dispositif national d'accompagnement
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
FDCUMA	Fédération départementale des coopératives d'utilisation de matériel agricole (= fédération de proximité)
FNCUMA	Fédération nationale des coopératives d'utilisation du matériel agricole
FRCUMA	Fédération régionale des coopératives d'utilisation du matériel agricole
GDA	Groupe de développement agricole
GIEE	Groupement d'intérêt économique et environnemental
GVA	Groupe de vulgarisation agricole
HCCA	Haut conseil de la coopération agricole
ISARA	Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes
JAC	Jeunesse agricole catholique
JORF	Journal officiel de la République Française
LOLF	Loi organique relative aux lois de finance
MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MTS	(prêts) moyen terme spéciaux
OCAPIAT	Opérateur de compétences pour la Coopération agricole, l'Agriculture, la Pêche, l'Industrie Agro-alimentaire et les Territoires
ONVAR	Organisme national à vocation agricole et rurale

PAC	Politique agricole commune
PCAE	Plan de compétitivité et d'adaptation des exploitations agricoles
PDAR	Plan de développement agricole et rural
PDRR	Programme de développement rural régional
PNDAR	Plan national de développement agricole et rural
SDC	Sous-direction de la compétitivité
TRAME	Tête de réseaux pour l'appui méthodologique aux entreprises

## **Annexe 5 : Liste des textes de références**

### **Prêts spéciaux :**

Décret n° 91-93 du 23 janvier 1991 relatif aux prêts spéciaux consentis aux coopératives d'utilisation en commun de matériel agricole – JORF du 25 janvier 1991

Arrêté du 26 mai 2009 relatif aux prêts spéciaux délivrés aux coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA)

Circulaire DGPAAT/SDEA/C2009-3100 du 29 septembre 2009

Instruction technique DGPAAT/SDEA/2015-222 du 5 mars 2015 – JORF du 27 mai 2009

### **DiNA :**

Arrêté du 26 août 2015 relatif au dispositif d'accompagnement des projets et initiatives des coopératives d'utilisation en commun de matériel agricole (CUMA) – JORF du 1<sup>er</sup> septembre 2015

Arrêté du 13 janvier 2016 portant modification de l'arrêté du 26 août 2015 relatif au dispositif d'accompagnement des projets et initiatives des coopératives d'utilisation en commun de matériel agricole (CUMA) – JORF du 15 janvier 2016

Instruction technique DGPE/SDC/2016-41 du 19 janvier 2016

## **Annexe 6 : Bibliographie**

### **Ouvrages et publications :**

FNCUMA, Chiffres clés, 2019

FNCUMA, Chiffres Clés, 2013

FNCUMA, Projet Politique, 2017

Lucas Véronique. L'agriculture en commun : gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité : expériences d'agriculteurs français en CUMA à l'ère de l'agroécologie. Sociologie. Université d'Angers, 2018

Capitaine Mathieu. Organisation des territoires des exploitations agricoles. Impact du recours à des collectifs d'action : la conduite de chantiers de récolte en CUMA. Institut National Polytechnique de Lorraine, 2005

CGAAER. Rapport n°18055-04. Conformité de l'utilisation des crédits du compte d'affectation spéciale développement agricole et rural par la FNCUMA dans le cadre de son programme d'activité 2016 – Nicolas Petit et François Vedeau – janvier 2019

Agreste : Graph'Agri 2020

### **Principaux sites Internet consultés :**

FNCUMA - <http://www.cuma.fr/>

Sites internet des DRAAF : pages consacrées au DiNA

Sites internet des FRCUMA des régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Grand-Est et Nouvelle Aquitaine

Entraid': <https://www.entraid.com/>

## Annexe 7 : L'enquête - le questionnaire

	Question	Réponse	Commentaire
	Numéro questionnaire	NNN	<i>réservé aux enquêteurs</i>
1	<b>Présentation de la CUMA</b>	~	
11	<b>Dénomination</b>		
12	<b>Date de création</b>		AAAA
13	<b>Coordonnées</b>	~	
131	Département		N°
132	Commune		
133	téléphone		
134	courriel		<i>de la CUMA ou à défaut d'un référent</i>
135	Nom d'un référent pour cette enquête		
136	fonction du référent		<i>employé, président, ...</i>
14	<b>Les adhérents et la gouvernance</b>	~	
141	Nombre total d'adhérents		<i>au moment de l'enquête</i>
142	dont sociétés		<i>GAEC, SCEA,....</i>
143	Nombre de jeunes agriculteurs		<i>JA : agriculteur de moins de 40 ans installé en individuel ou en société</i>
144	% de JA		<i>calcul automatique</i>
145	Présences de JA au conseil d'administration		<i>oui/non</i>
146	Présence de JA au bureau		<i>oui/non</i>
147	Surface totale exploitée par les adhérents de la CUMA		<i>ha</i>
15	<b>Les activités</b>	~	
151	Aire géographique		<i>Nombre de communes concernées par les activités de la Cuma</i>
152	Cuma généraliste		<i>oui/non</i>
153	Cuma spécialisée		<i>oui/non</i>
154	préciser si spécialisée		<i>arboriculture, viticulture, hydraulique, compostage, récolte, épandages,...</i>
155	Chiffre d'affaires annuel		€
156	Part éventuelle de prestation de service		<i>en %</i>
157	Nature des prestations de service		<i>travaux agricoles, services aux collectivités, autres à préciser</i>
16	<b>Les personnels</b>	~	
161	Nombre total d'employés		<i>effectif</i>
162	Total équivalents temps plein		<i>ETP</i>
163	Emplois administratifs		<i>ETP</i>
164	Chauffeurs		<i>ETP</i>
165	Maintenance du matériel		<i>ETP</i>

17	<b>Le matériel</b>	~	
171	nombre total de matériels		<i>nombre</i>
172	détail du matériel	~	
1721	tracteurs		<i>nombre</i>
1722	matériels de traitement		<i>liste à préciser</i>
1723	matériels de désherbage mécanique		<i>liste à préciser</i>
1724	matériel de travail du sol		<i>liste à préciser</i>
1725	matériels de récoltes de grandes cultures		<i>liste à préciser</i>
1726	Matériels de récolte de fourrages		<i>liste à préciser</i>
1727	Matériels ou équipements pour l'agriculture de précision		<i>liste à préciser</i>
173	<b>Mode d'acquisition du matériel</b>	~	
1731	location		<i>oui/non</i>
1732	achats en neuf		<i>oui/non</i>
1733	achats en occasion		<i>oui/non</i>
18	<b>Projet de la CUMA avant Dina CUMA</b>	~	
181	La CUMA disposait-elle d'un projet coopératif avant réalisation du Dina CUMA ?		<i>oui/non, projet approuvé par l'assemblée générale</i>
182	Si oui, ce projet concernait-il le développement de nouvelles activités ?		<i>oui/non</i>
183	Des améliorations du fonctionnement interne de la CUMA ?		<i>oui/non, règlement intérieur, fonctionnement du CA et du bureau, assemblées générales,...</i>
184	Le recrutement de nouveaux adhérents en général ?		<i>oui/non</i>
185	Le recrutements d'adhérents jeunes agriculteurs en particulier ?		<i>oui/non</i>
186	Un volet agroécologique ?		<i>oui/non, hors GIEE</i>
187	si oui, préciser		<i>décrire en quelques mots</i>
188	La Cuma proposait-elle avant le Dina CUMA des activités assimilables à des pratiques agroécologiques ?		<i>à préciser</i>
189	Autres thèmes abordés dans le projet de la CUMA		<i>à préciser</i>
19	<b>GIEE et agroécologie</b>	~	
191	Adhésion à un GIEE		<i>oui/non</i>
192	Date de l'adhésion		<i>année</i>
193	Intitulé du GIEE		
194	Objet du GIEE		<i>décrire en quelques mots</i>
2	<b>Choix de l'organisme de conseil (OC)</b>	~	
21	<b>Organisme retenu</b>	~	
211	FRCUMA		<i>oui/non</i>
212	Autre à préciser		
22	<b>Raisons du choix de l'OC</b>		<i>décrire en quelques mots les raisons du choix</i>

23	<b>L'OC a-t-il fait appel à des co-contractants ou des prestataires pour mettre en œuvre le conseil ?</b>		<i>oui/non</i>
231	FDCUMA		<i>oui/non</i>
232	Autre à préciser		
3	<b>Le conseil stratégique</b>	~	
31	<b>Attentes de la CUMA ayant motivé la demande de Dina</b>	~	
311	baisse du nombre d'adhérents		<i>oui/non</i>
312	baisse de l'activité		<i>oui/non</i>
313	amélioration des performances économiques		<i>oui/non</i>
314	amélioration des performances environnementales		<i>oui/non, consommation de carburants, maîtrise des pollutions, intrants, ...</i>
315	gestion des ressources humaines		<i>oui/non</i>
316	fonctionnement coopératif		<i>oui/non, fonctionnement des instances, relations entre adhérents</i>
317	autre à préciser		
32	<b>Nature de la demande d'aide Dina CUMA</b>	~	
321	Conseil stratégique seulement		<i>oui/non</i>
322	Conseil et Investissement		<i>oui/non</i>
33	<b>Date dépôt de la demande</b>		<i>MM/AAAA</i>
34	<b>Financement du conseil stratégique</b>	~	
341	Aide demandée pour le conseil		<i>€ - dans le cadre de DINA CUMA</i>
342	Montant perçu pour le conseil		<i>€</i>
343	Coût du conseil		<i>€ - facturé à la CUMA par l'OC avant déduction de la subvention</i>
35	<b>Déroulement de la phase de conseil</b>	~	
351	Date du conseil		<i>MM/AAAA</i>
352	Durée du conseil		<i>en demi-journées</i>
353	Déroulement du conseil : différentes phases et durées		<i>décrire en quelques mots : phases d'entretiens, questionnaires, diagnostic, analyse, échanges, présentation, restitution...</i>
354	Nombre d'intervenants missionnés par l'OC		
355	Nombre d'adhérents de la CUMA mobilisés lors de la phase de conseil		
36	<b>Sujets abordés lors de la phase de conseil :</b>		
361	projet coopératif et implication des adhérents de la CUMA		<i>oui/non</i>
362	fonctionnement coopératif		<i>oui/non, préconisations HCCA</i>
363	gouvernance de la CUMA, répartition des responsabilités		<i>oui/non</i>
364	gestion des ressources humaines		<i>oui/non</i>
365	gestion financière		<i>oui/non</i>
366	création d'emplois		<i>oui/non</i>

367	changement des pratiques, culturelles et autres		<i>exemple :non-labour, semi direct, désherbage mécanique,...</i>
368	organisation du travail et optimisation des chantiers		<i>oui/non</i>
369	état des lieux du matériel et charges de mécanisation		<i>oui/non</i>
370	performances environnementales et transition agroécologiques		<i>consommations d'énergie, maîtrise des pollutions, réduction des intrants,...</i>
371	mise en œuvre de la méthanisation		<i>oui/non</i>
372	projets d'investissements		<i>matériels et bâtiments</i>
373	autres à préciser		
4	<b>Le plan d'action</b>	~	
41	<b>Lien avec le conseil stratégique</b>	~	
	Quels sont les objectifs prioritaires retenus ?		<i>listes d'objectifs identifiés dans le conseil stratégique</i>
42	<b>Nature des actions retenues dans le plan</b>	~	
421	développement du projet coopératif		<i>le cas échéant création d'une nouvelle CUMA, d'une nouvelle branche</i>
422	renouvellement des adhérents		<i>oui/non</i>
423	répartition et transmission des responsabilités		<i>oui/non</i>
424	changement de pratiques, culturelles et autres		<i>oui/non</i>
425	renouvellement du parc matériel en lien avec les exploitations des adhérents		<i>oui/non? Modernisation, changement de pratiques, ...</i>
	dont acquisition de matériel spécifique aux pratiques agroécologiques		<i>oui/non</i>
426	acquisition, construction et aménagement de bâtiments		<i>oui/non</i>
427	organisation du travail et optimisation des chantiers,		<i>oui/non</i>
428	création d'emplois		<i>oui/non</i>
429	si oui, nombre d'emplois qu'il est envisagé de créer		<i>nombre</i>
430	amélioration des conditions sociales et de la gestion des ressources humaines		<i>oui/non</i>
430	amélioration des performances environnementales et transition agroécologique : maîtrise de l'énergie, réduction des pollutions, etc.		<i>oui/non</i>
4301	réduction des pollutions liées aux intrants ( produits phytosanitaires, engrais) et aux effluents		<i>préciser : acquisition pulvérisateurs plus performants, équipements spécifiques, formation, ...</i>
4301	adaptation à l'agriculture biologique		<i>préciser : matériel désherbage mécanique, autres, formation...</i>



4301	méthanisation		<i>préciser : méthaniseur, matériel transport effluents, épandage digestat, ...</i>
4301	gestion de l'azote et des effluents		<i>préciser : distributeurs engrais, épandeurs de précision, matériel de mesure, ....</i>
4301	développement des cultures riches en protéines		<i>préciser : semoirs et autres matériels spécifiques, trieurs, toasters, ....</i>
4301	agroforesterie		<i>préciser : investissement matériel entretien des haies, matériel plaquettes forestières, ....</i>
4301	réduction de la consommation de carburant		<i>préciser : automoteurs, formation à écoconduite, matériels moins exigeants,</i>
4301	équipements nécessaires à la transformation à la ferme et à la vente directe		<i>préciser : transport frigo, labo, tuerie, ...</i>
4301	autres à préciser		
430	mise en place de démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques (GIEE notamment ou développement de projets de circuits courts collectifs)		<i>à préciser</i>
43	<b>Réalisation du plan d'action</b>	~	
	la Cuma a-t-elle mis en place un outil de suivi de la mise en œuvre du plan d'action :		<i>oui/non, tableaux de bord, indicateurs,</i>
	si oui, citez quelques exemples		
431	à la date de l'enquête les actions prévues au plan d'action ont-elles été intégralement mises en œuvre ?		<i>oui/non</i>
432	partiellement mises en œuvre ?		<i>votre estimation en %</i>
433	pas du tout mises en œuvre ?		<i>oui/non</i>
434	Sa mise en œuvre a-t-elle rencontré des difficultés techniques		<i>préciser</i>
435	des difficultés liées à l'adhésion des adhérents		<i>préciser</i>
436	des difficultés liées au financement		<i>préciser</i>
437	autres difficultés		<i>préciser</i>
5	<b>Investissement financé par le Dina CUMA</b>	~	<i>si concerné</i>
51	<b>Nature</b>	~	
511	Bâtiment pour remisage du matériel		<i>oui/non</i>
512	Bâtiment pour maintenance du matériel		<i>oui/non</i>
513	Bureaux, vestiaires		<i>oui/non</i>
514	Autre à préciser		
52	<b>Financement</b>	~	
521	Montant total de l'opération		€ HT
522	Dont total subventions		€ HT
523	Dont subvention Dina CUMA		€ HT

524	Autre source de subvention		<i>nature</i>
525	Autre source de subvention		<i>nature</i>
53	<b>Réalisation</b>	~	
531	Investissement réalisé		<i>oui/non</i>
532	Investissement en cours de réalisation		<i>oui/non</i>
533	échéance prévue pour la fin des travaux		<i>MM/AAAA</i>
534	Investissement toujours à l'état d'étude		<i>oui/non</i>
6	<b>Bilan du dispositif Dina CUMA</b>	~	
61	<b>Retours de la CUMA sur la phase de conseil et prolongements</b>	~	
611	difficultés rencontrées lors de la phase d'élaboration du conseil		<i>en quelques mots, le point de vue des responsables de la CUMA</i>
612	Appréciation sur la qualité du diagnostic produit		<i>en quelques mots, le point de vue des responsables de la CUMA</i>
613	La CUMA a-t-elle fait ou envisage-t-elle de faire une nouvelle demande de conseil stratégique dans le cadre du dispositif Dina CUMA ?		<i>oui/non</i>
614	si oui, quand et pourquoi		<i>en quelques mots</i>
62	<b>Retours de la CUMA sur le plan d'action et ses prolongements</b>	~	
621	Appréciation sur la qualité du plan d'action		<i>en quelques mots, le point de vue des responsables de la CUMA sur la pertinence et l'opérationnalité du plan d'action</i>
622	Estimez-vous que le plan d'action a été utile pour la CUMA		
623	si oui, pourquoi		<i>en quelques mots</i>
624	La durée de trois ans vous paraît-elle adaptée ?		<i>oui/non</i>
625	si non, quelle durée suggérez-vous ?		<i>années</i>
626	Ressentez-vous le besoin d'un nouveau plan d'action en prolongement du précédent ?		<i>oui/non</i>
626	si oui, pourquoi		<i>en quelques mots</i>
63	<b>Suggestion pour améliorer le dispositif</b>	~	
631	Que suggérez-vous pour améliorer le dispositif Dina CUMA ?		<i>vos suggestions, en quelques mots</i>

## Annexe 8 : L'enquête - répartition des envois de questionnaires et des réponses

Région	Département	Nombre de dossiers DiNA déposés	Nombre de CUMA sélectionnées pour l'enquête	Nombre de retours de questionnaires	Taux de retour
Grand-Est	8	19	6	1	17%
	10	28	10	5	50%
	51	14	6	5	83%
	52	27	11	4	36%
	54	14	7	2	29%
	55	11	3	3	100%
	57	5	3	2	67%
	67	16	6	5	83%
	68	7	5	3	60%
	88	0	0	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>57</b>	<b>30</b>	<b>53%</b>
Auvergne-Rhône-Alpes	1	44	10	7	70%
	3	7	2	0	0%
	7	33	7	3	43%
	15	57	14	3	21%
	26	38	8	8	100%
	38	45	10	7	70%
	42	47	12	6	50%
	43	23	5	1	20%
	63	57	12	4	33%
	69	42	9	7	78%
	73	20	4	4	100%
	74	0	0	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>413</b>	<b>93</b>	<b>50</b>	<b>54%</b>
Bretagne	22	53	14	4	29%
	29	49	14	6	43%
	35	73	19	6	32%
	56	46	13	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>27%</b>
Nouvelle Aquitaine	16	79	23	19	83%
	17	83	24	12	50%
	19	46	14	3	21%
	23	70	17	0	0%
	24	63	16	12	75%
	33	19	5	3	60%
	40	132	33	18	55%
	47	38	8	6	75%
	64	77	24	10	42%
	79	59	17	3	18%
	86	18	4	4	100%
	87	27	5	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>711</b>	<b>190</b>	<b>90</b>	<b>47%</b>
<b>Cumuls et taux de retour sur les 4 régions ciblées initialement</b>		<b>1486</b>	<b>400</b>	<b>186</b>	<b>47%</b>
<b>Occitanie</b>	11, 32, 48, 65, 66, 81			8	

<b>Bourgogne- Franche- Comté</b>	39, 58, 71, 89			5	
<b>Cumuls 6 régions</b>				<b>199</b>	

## Annexe 9 : L'enquête : réponses aux questions ouvertes

Ces textes correspondent principalement aux réponses aux questions ouvertes. Dans certains cas cependant il s'agit des précisions données spontanément par les répondants à des questions appelant un simple oui/non. Il a été jugé pertinent de ne pas perdre cette information apportant des illustrations éclairantes.

Les textes sont intégralement repris dans leur version d'origine, à l'exception des réponses non significatives de type « oui », « non », « 0 », « RAS », etc. Les absences de réponse n'apparaissent pas.

Il n'a pas été apporté systématiquement de corrections aux fautes de frappe, de syntaxe ou d'orthographe d'usage ou aux manquements aux règles de typographie.

Les noms propres, notamment de communes, ont été supprimés ou remplacés par des formulations génériques pour respecter la confidentialité des réponses. Ils auraient permis d'identifier la CUMA à l'origine de la contribution.

**Ces réponses textuelles ont été prises en compte dans les éléments d'analyse de l'enquête qui figurent dans l'annexe 10 – « résultats de l'enquête ». Il y est fait référence selon la numérotation et les intitulés repris ci-dessous en table des matières.**

### TABLE DES MATIERES

<a href="#">1- <u>Projet antérieur : détail volet agro-écologique</u></a> .....	71
<a href="#">2- <u>Projet antérieur : détails des pratiques agroécologiques</u></a> .....	71
<a href="#">3- <u>Choix de l'organisme de conseil</u></a> .....	72
<a href="#">4- <u>Motivation de la demande DiNA : autres à préciser</u></a> .....	73
<a href="#">5- <u>Déroulement du conseil stratégique : détails du phasage</u></a> .....	74
<a href="#">6- <u>Sujets abordés lors du conseil : détails changements de pratiques</u></a> .....	77
<a href="#">7- <u>Sujets abordés lors du conseil : détails projet d'investissement</u></a> .....	78
<a href="#">8- <u>Sujets abordés lors du conseil : détails « autres à préciser »</u></a> .....	78
<a href="#">9- <u>Le plan d'action : objectifs prioritaires</u></a> .....	79
<a href="#">10- <u>Le plan d'action : réduction des pollutions liées aux intrants (produits phytosanitaires, engrais) et aux effluents</u></a> .....	82
<a href="#">11- <u>Le plan d'action : adaptation à l'agriculture biologique</u></a> .....	83

<u>12-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : méthanisation</a></u>	83
<u>13-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : gestion de l'azote et des effluents</a></u>	83
<u>14-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : développement des cultures riches en protéines</a></u>	83
<u>15-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : agroforesterie</a></u>	84
<u>16-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : réduction de la consommation de carburant</a></u>	84
<u>17-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : équipements nécessaires à la transformation à la ferme et à la vente directe</a></u>	84
<u>18-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : autres à préciser</a></u>	84
<u>19-</u>	<u><a href="#">Le plan d'action : mise en place de démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques (GIEE, développement de projets de circuits courts collectifs,)</a></u>	84
<u>20-</u>	<u><a href="#">Réalisation du plan d'action : outils de suivi</a></u>	85
<u>21-</u>	<u><a href="#">Réalisation du plan d'action : difficultés techniques</a></u>	86
<u>22-</u>	<u><a href="#">Réalisation du plan d'action : difficultés liées aux adhérents</a></u>	87
<u>23-</u>	<u><a href="#">Réalisation du plan d'action : difficultés de financement</a></u>	87
<u>24-</u>	<u><a href="#">Réalisation du plan d'action : autres difficultés</a></u>	88
<u>25-</u>	<u><a href="#">Avis sur le conseil : Appréciation sur la qualité du diagnostic</a></u>	89
<u>26-</u>	<u><a href="#">Avis sur le conseil : raisons d'un second DiNA</a></u>	92
<u>27-</u>	<u><a href="#">Avis sur le plan d'action : appréciation sur la qualité du plan d'action</a></u>	94
<u>28-</u>	<u><a href="#">Avis sur le plan d'action : précisions sur utilité du plan d'action</a></u>	97
<u>29-</u>	<u><a href="#">Avis sur le plan d'action : justification d'un nouveau plan d'action</a></u>	99
<u>30-</u>	<u><a href="#">Suggestions de modification du dispositif DiNA</a></u>	101

Projet antérieur : détail volet agro-écologique	
achat herse étrille bineuse investissement dans des matériels de désherbage mécanique bâtiment photovoltaïque équipement en matériel pour agriculture bio traçabilité au niveau du maïs: un plus environnemental gestion effluents pour ne plus polluer les sources et rivières. achat d'un semoir semis direct en projet éventuel réflexion sur la diminution du travail du sol et de l'économie de carburant achat d'un tracteur qui permet d'acheter de nouveaux outils plus puissants, plus adaptés au climat et réflexion entre les plus anciens plus réticents face aux changements et aux plus jeunes qui veulent utiliser les nouvelles technologies (semis direct) zone vulnérable, meilleure gestion des effluents d'élevage et des sols en général réduction des phytos+ réduction du travail du sol dépôt d'un groupe 30000 conforter activité semis direct amélioration des itinéraires de production des cultures et mise en place système de traçabilité et de qualité au niveau de la production d'huile alimentaire l'intégration des jeunes générations semis direct, tcs partage d'un tracteur de puissance adaptée aire de lavage collective	achat bineuse, herse étrille, roto étrille agroforesterie épandage de précision valorisation du compostage pour améliorer les qualités agronomiques des effluents et une meilleure vie du sol économie d'énergie, temps de déplacement une volonté de changer certaines pratiques et de se tourner vers certains matériels type herse étrille par l'achat de matériels plus adapté pour épandage d'effluents réflexion sur évolution des pratiques autour de la vigne agriculture de conservation des sols agriculture de précision un groupe d'adhérent travaille sur l'agroécologie en vigne semis couvert végétaux groupe 30000 roto-étrille groupe 30000 projet d'un broyeur d'accotement développer une activité de désherbage mécanique mise en place de la couverture des sols en viticulture + désherbage mécanique sous le rang création d'effluents phyto

Projet antérieur : détails des pratiques agroécologiques antérieures	
Oui binage désherbage possible avec la herse étrille désherbage mécanique oui cela commençait avec l'achat d'un semoir semi direct en 2015. entretien mécanique des haies - désherbage mécanique des céréales entretien mécanique des haies, binage entretien mécanique des haies, semis direct, désherbage mécanique oui autour du semis direct et de l'autonomie protéique	oui, les activités déjà présentes oui destruction mécanique des couverts oui, par du matériels de tcs oui pour désherbage mécanique oui : désherbage mécanique oui : compostage oui : matériel pour désherbage mécanique pas spécialement

oui par le biais de mises en place d'essais chez les adhérents + cahier des charges de production oui, désherbage mécanique oui, activités compostage, semis direct oui, nombreuses activités existantes oui (déchaumeur à disques indépendants ) oui désherbage mécanique	oui, matériels permettant la règle du HVE 3 spécifique cognac non. Le groupe a vu le jour en même temps oui : désherbage mécanique investissement semoirs couverts végétaux oui, semoir semis direct.
---	---

Choix de l'organisme de conseil	
facilité adhérente au réseau depuis de la création adhérent au réseau proximité personnel connaît bien la situation de la CUMA nous avons retenu la fédération des CUMA car c'est l'organisme qui connaît le mieux le fonctionnement de notre collectif et de notre CUMA. connaissance des enjeux et une méthode de réflexion appropriée simplicité confiance avec l'animateur expérience et connaissance du terrain CUMA a toujours été accompagnée par la FRCUMACUMA c'est la FRCUMACUMA qui nous avait proposé ce DiNA. organisme parmi les plus compétents en matière de CUMA préférence donnée au réseau CUMA préférence donnée au réseau CUMA animateur proche des CUMA, compétence connaissance et confiance proposer par la FD préférence donnée au réseau CUMA contact facile à la FRCUMACUMA contact habituel logique et pertinent c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA accompagnement spécifique CUMA accompagnement spécifique CUMA accompagnement spécifique CUMA organisme reconnu sur le territoire pour l'accompagnement des projets	réseau CUMA très bien organisé la fédé CUMA 640 accompagne notre CUMA quotidiennement c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA connaît le mieux notre structure c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA. l'animateur disposait des compétences nécessaires pour conseiller le groupe dans l'embauche de salariés et la création d'un projet bâtiment pour la CUMA c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA. CUMA a toujours été accompagnée par la FRCUMACUMA dans ses projets la FRCUMA nous accompagnant au quotidien et connaissant le groupe au compétence d'animation et connaissance spécifique sur le sujet traité il s'agit de la structure d'accompagnement principale de la CUMA lien avec les CUMA lien avec les CUMA proximité accompagnement spécifique CUMA c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA professionnalisme maîtrise du sujet CUMA accompagnement spécifique CUMA proximité avec la FDCUMA. Structure spécialisée pour les CUMA organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA.



<p>stratégiques CUMA</p> <p>organisme qui connaît bien le fonctionnement des CUMA et disposant de compétences solides pour nous accompagner</p> <p>c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA</p> <p>c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA</p> <p>fédération de proximité, ayant connaissance du fonctionnement de cette CUMA</p> <p>proximité et connaissance de la CUMA</p> <p>organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA.</p> <p>accompagnement spécifique CUMA</p> <p>animation compétente</p> <p>proximité et compétences en animation des CUMA</p> <p>proximité et compétences d'animation de CUMA</p> <p>l'organisme retenu connaît le mieux notre collectif et a l'habitude de traiter des projets de groupe</p> <p>réactivité et expérience</p> <p>accompagnement spécifique CUMA</p> <p>organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA.</p> <p>les connaissances en machinisme de l'animateur de la FRCUMA CUMA ainsi que les contacts avec d'autres CUMA ayant les mêmes projets ont permis d'apporter plus de contenu aux réunions</p> <p>adhérente au réseau depuis de la création, bonne connaissances locales</p> <p>organisme qui connaît le mieux le fonctionnement des CUMA, le droit coopératif et les dispositifs spécifiques aux CUMA.</p> <p>préalable, du temps et de l'efficacité a été gagné sur la mise en place du conseil</p> <p>lien avec les CUMA</p> <p>lien avec les CUMA</p>	<p>déjà en contact avec l'animateur</p> <p>réseau d'appui habituel connaissant bien le secteur</p> <p>on est en contact régulier avec eux et ils connaissent déjà certaines problématiques</p> <p>c'est l'organisme le plus spécialisé dans la gestion des CUMA</p> <p>seul prestataire</p> <p>le seul proposé</p> <p>seul organisme compétent dans la Nièvre</p> <p>le seul proposé</p> <p>réseau CUMA = partenaire historique de la CUMA</p> <p>seul organisme de conseil des CUMA sur le secteur</p> <p>la FRCUMA CUMA a proposé le DiNA, et donc ses services. La FRCUMA étant fédération de proximité, elle propose directement aux agriculteurs</p> <p>seul organisme agréé en BFC, habitude de travail régulière avec FR CUMA</p> <p>proximité, réactivité,</p> <p>le seul proposé</p> <p>conseil de notre FD</p> <p>le seul proposé</p> <p>le seul proposé</p> <p>réseau CUMA = partenaire historique</p> <p>expériences dans le domaine juridique, social et technique. Interaction</p> <p>société méthanisation et CUMA bien traité</p> <p>proximité et connaissance de la CUMA</p> <p>la FRCUMA CUMA accompagne la CUMA depuis longtemps et l'animateur connaît bien le groupe, il lui fut donc aisé de s'y intégrer et comprendre son fonctionnement afin de le conseiller au mieux</p> <p>travail régulier avec le FD</p> <p>bonne connaissance du fonctionnement de la CUMA et de ses difficultés depuis plusieurs années</p>
--	---

<b>Motivation de la demande DiNA : autres à préciser</b>	
<p>Renouvellement du bureau, redynamisation de la CUMA en lui redonnant de l'attractivité</p> <p>nécessaire pour l'obtention d'une subvention</p> <p>obtention d'une subvention bâtiment</p> <p>plusieurs projets dans la CUMA (bâtiment, emploi : besoin de cadrage et ciblage des priorités)</p>	<p>après une phase de croisière, nécessiter de relancer la réflexion sur l'évolution du groupe</p> <p>la CUMA est dynamique et on a grossi rapidement donc il fallait faire un point sur où on voulait aller et surtout où les adhérents voulaient aller</p> <p>donner un coup de boost dans la communication au sein de la CUMA</p> <p>évaluer les différents scénarios d'évolution de la CUMA (arrêt ou</p>

<p>augmenter le volume d'activités existantes et créer de nouvelles activités</p> <p>meilleure valorisation des produits transformés par la CUMA</p> <p>amélioration de la qualité des services auprès des adhérents</p> <p>remise à jour administrative</p> <p>volonté de créer un lieu de vie au sein du hangar (salle de réunion)</p> <p>veiller au renouvellement des générations, notamment pour la gouvernance de la CUMA</p> <p>augmentation très forte de l'activité et du nombre d'adhérents: besoins d'organisation</p> <p>gestion des impayés</p> <p>fusion avec CUMA voisine</p> <p>répondre à un besoin des agriculteurs</p> <p>bâtiment</p> <p>risque de désaffectation</p> <p>il s'agit essentiellement de formaliser un projet et de fédérer d'avantage les adhérents. Éviter la formation de petits groupes suite à l'évolution des exploitations</p> <p>mise en œuvre des chantiers et gestion matériel</p> <p>achat d'un bâtiment d'occasion pour le transformer en hangar de remisage et d'entretien pour le matériel de la CUMA + réflexion sur une nouvelle organisation autour du hangar</p>	<p>redémarrage)</p> <p>des attentes pour conforter notre fonctionnement interne et arriver à formaliser un peu plus les questionnement, ri, etc.</p> <p>la présidence vient de changer, beaucoup de retard dans tout le fonctionnement, la gestion etc. Donc on souhaiterait remettre tout ça à plat. Repartir sur de bon rail!</p> <p>Pas vraiment de baisse d'activité mais on se rend compte qu'il y a un gros travail de gestion pour finalement pas tant d'activité; volonté de faire du "tri" dans les adhérents car 30 adhérents mais une dizaine à s'en servir vraiment (multi actif, retraité,...)</p> <p>rénovation d'un atelier de transformation</p> <p>création groupement employeur</p> <p>transmission des responsabilités</p> <p>création d'un emploi à la base réflexion sur un mécanicien</p> <p>mise en place MyCUMA planning</p> <p>réorienter les activités de la CUMA pour de nouveaux adhérents car beaucoup sont proches de la retraite</p> <p>suivi des activités et des matériels</p> <p>changement d'adhérents - essoufflement de la dynamique- conflit tracteurs</p> <p>améliorer le produit fini pour fidéliser la clientèle des adhérents</p> <p>améliorer le fonctionnement de la CUMA</p>
---	---

### Déroulement du conseil stratégique : détails du phasage

<p>Entretien, journée d'échanges, restitution, validation, échanges</p> <p>1 ½ journée entretien, 2 ½ journées règlement intérieur, 1 ½ journée piste de mise en œuvre</p> <p>le conseil d'administration et les jeunes de la CUMA</p> <p>4 réunions : entretien, réunion d'échange et de travail, restitution, choix juridique :</p> <p>connaître les différentes possibilités de structure porteuse du projet : la CUMA, une coopérative, une forme commerciale.</p> <p>Travailler sur les objectifs des membres du groupe, leur vision du projet à moyen terme.</p> <p>Cette action a été réalisée à cette date.</p> <p>Organisation:</p> <p>répartir les tâches pour que tous s'impliquent dans le projet.</p> <p>Confirmer le groupe de travail par un engagement matérialisé par une</p>	<p>état des lieux du fonctionnement, rencontre ca et animation du groupe de travail et élaboration et rendus des préconisations</p> <p>le 17 avril 2019 -1 jour : état des lieux avec le bureau, les points à travailler : un nouveau projet de hangar, gestion administrative à faciliter, règlement intérieur non actualisé, ...</p> <p>le 13/08/2019 - 1 jours : nouvelle rencontre avec le bureau et l'animatrice de la FDCUMA pour discuter des projets de la CUMA. Ce qui est décidé : la CUMA construira plusieurs hangars de taille moyenne, la FDCUMA accompagnera sur le suivi du projet (un accompagnement sur le montage de dossiers de subventions à suivre) et sur un travail du règlement intérieur afin d'actualiser les règles de fonctionnement de la CUMA.</p> <p>Le 19/11/2019 - 1 jour : travail avec le bureau et l'animatrice de la FDCUMA sur l'élaboration du règlement intérieur.</p> <p>Le 09/12/2019 - 0,5 jour : présentation et validation du règlement intérieur</p>
--	---

<p>adhésion. Choix techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visites d'installations existantes en cours</li> <li>- travailler sur les sites possibles pour implanter la structure et analyser avantages et inconvénients.</li> <li>- réaliser l'étude technico économique et réaliser les demandes de financement.</li> </ul> <p>comme décrit à droite</p> <p>étude de possibilité interCUMA et MAD main d'œuvre</p> <p>constat initial, perspectives, comment les mettre en places identifier les freins , plan d'actions</p> <p>descriptif des problèmes, mise en place de comment les solutionner, communication</p> <p>diagnostic, échanges et restitution</p> <p>2 réunions + une phase d'échanges et de restitution par mails et téléphone</p> <p>1/2 journée préparation des questions à aborder, entretien.</p> <p>1/2 j échange avec les adhérents et</p> <p>1/2 j restitutions résultats</p> <p>relecture du projet des statuts</p> <p>présentation DiNA, formations sur les pratiques agroécologiques (tcs) ,</p> <p>visite de matériel chez concessionnaires , inventaire matériel présent au sein de la CUMA et chez les adhérents, analyse de ce qu'il est possible de mettre en place en fonction des cultures et du contexte pédo-climatique</p> <p>échange, état des lieux de la CUMA , analyse, remède, objectif, plan action</p> <p>diagnostic du fonctionnement - points + et points -, enquête satisfaction, évaluation des besoins et attentes, plan d'actions</p> <p>diagnostic du fonctionnement - points + et points -, enjeux d'un projet de fusion ou d'interCUMA, réflexion sur un projet d'avenir pour la CUMA, écriture du cahier des charges pour réussir une fusion avec la CUMA voisine</p> <p>1) phase d'état des lieux avec les adhérents : 1 journée</p> <p>2) réflexion sur les outils d'optimisation à mettre en place : 1 jour</p> <p>3) travail sur le plan d'action, présentation des outils d'optimisation : 0,5 jours</p> <p>5) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour</p> <p>présentation du dispositif DiNA + audit du chiffre d'affaires par rapport au capital social + forces et faiblesses</p> <p>entretien avec le ca, journée réflexion</p> <p>action avec les adhérents et restitution</p>	<p>au ça de la CUMA.</p> <p>Le 20/01/2020 - 0,5 jour : remise rapport DiNA au CA de la CUMA.</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>3 réunions de mars 2017 à février 2018</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>état des lieux du fonctionnement, rencontre ca et animation du groupe de travail et élaboration et rendus des préconisations</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>visite et rencontre d'autres groupes (échanges, organisations, plannings...)</p> <p>Établissement du RI (engagements, responsables, conduite et organisations...)</p> <p>4 réunions : une pour le diagnostic, une pour la rédaction du plan d'action, une réunion de présentation et validation aux adhérents, une dernière validation finale avec le conseil d'administration</p> <p>entretien, analyse, diagnostic, conseil</p> <p>phase d'entretien 0,5 j, présentation et échanges avec le conseil d'administration 0,5 j, diagnostic et accompagnement 1j, restitution 1j</p> <p>1ère réunion de diagnostic avec le conseil d'administration, puis phase de questionnaires auprès des adhérents, puis retour et élaboration du plan d'action en réunion de conseil d'administration</p> <p>échanges sur le fonctionnement du groupe, analyse, présentation et restitution</p> <p>échanges, analyse, diagnostic, restitution</p> <p>entretien avec le ca, présentation des attentes, organisation et solutions</p> <p>1) phase d'état des lieux avec le conseil d'administration : 1 journée</p> <p>2) élaboration et diffusion d'une enquête aux adhérent 0,5 jours</p> <p>3) analyse des résultats 0,5 jours</p> <p>4) présentation des résultats au conseil d'administration, travail sur plan d'action</p> <p>5) présentation de l'enquête aux adhérents 0,5 jours</p> <p>6) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour</p>
---	---

<p>validation du plan d'action en ag. réunion de diagnostic avec le ca, journée commune avec tous les adhérents invités, point d'étape à l'ag qui a suivi pour revoir et valider le plan d'action. avec les responsables plusieurs réunions en CA et les intéressés diagnostic du fonctionnement - points + et points -, enjeux d'un projet de fusion ou d'interCUMA, réflexion sur un projet d'avenir pour la CUMA, écriture du cahier des charges pour réussir une fusion avec la CUMA voisine rencontre et présentation étude des améliorations possible réflexion sur un GIE préparation des nouveaux statuts entretien avec le ca de la CUMA, journée d'échange plan d'action, et restitution lors de l'ag état des lieux, ciblage des besoin des adhérents, réflexion autour de la problématique (organisation du travail, groupement d'employeur), propositions et conclusion état des lieux, réflexion autour de la fusion et d'un rachat de hangar, rencontre avec les propriétaire et validation de l'achat 1) phase d'état des lieux avec le conseil d'administration : 1 journée 2) réflexion sur les projets structurants à mettre en place (bâtiment, emploi) : 1 jour 3) travail sur la structuration, les schéma de fonctionnement, le prévisionnel économique du bâtiment, le plan d'action : 1,5 jours 5) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour 1) phase d'état des lieux avec les adhérents : 1 journée 2) réflexion sur les outils d'optimisation à mettre en place : 1 jour 3) travail sur le plan d'action, présentation des outils d'optimisation : 0,5 jours 5) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour 1) phase d'état des lieux avec le conseil d'administration : 1 journée 2) élaboration et diffusion d'une enquête aux adhérent 0,5 jours 3) analyse des résultats 0,5 jours 4) présentation de l'enquête aux adhérents 0,5 jours travail avec le conseil d'administration de la CUMA sur 3 axes : gouvernance CUMA; organisation ; développement d'activités phase d'entretien avec les membres du ca pour bien définir leurs attentes. Analyse de l'existant en matière de traçabilité des procédures ;</p>	<p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion 1) phase d'état des lieux avec les adhérents : 1 journée 2) réflexion sur les outils d'optimisation à mettre en place : 1 jour 3) travail sur le plan d'action, présentation des outils d'optimisation : 0,5 jours 5) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour réunions en conseil d'administration pour nous faire projeter sur l'avenir. Questionnaire aux adhérents pour savoir ce qu'ils pensaient de la CUMA, connaître leurs besoins et voir le niveau d'implication. état des lieux séquence de travail du 19/12/18 avec 3 personnes appui spécialisé 1 ère séquence de travail le 25/02/19 avec 3 personnes 2ème séquence de travail le 14/06/19 avec 20 personnes plan d'action séquence de travail le 18/06/ avec 6 personnes compte-rendu 18/06/20 état des lieux du fonctionnement, rencontre ca et animation du groupe de travail et élaboration et rendus des préconisations diagnostic + séquences travail + restitution il était nécessaire de se mettre autour de la table pour améliorer la gestion et trouver des solutions ensemble  réunion avec tous les adhérents (x2) + discussion avec responsable+ remise en ag état des lieux séquence de travail du 07/01/2019 avec 6 personnes appui spécialisé 1 ère séquence de travail le 24/01/19 avec 4 personnes 2ème séquence de travail du 13/03/19 avec 15 personnes plan d'action séquence de travail du 1/04/19 avec 4 personnes état des lieux séquence de travail du 20/02/2019 avec 7 personnes appui spécialisé séquence de travail le 26/03/19 à tel lieu avec 6 personnes plan d'action séquence de travail du 21/02/2020 compte-rendu remise du rapport le 2/12/2020 un fin de conseil et notamment sur les résultats perturbée par le contexte sanitaire  état des lieux de la CUMA, du matériel, réflexion autour de la production de maïs semence, du renouvellement du bureau, de nouvelles activités à mettre en commun, propositions et conclusion  phase d'expression des participants autour des points forts et points faibles, état des besoins. Cette phase a permis de compléter le diagnostic</p>
---	---

<p>identification des manques. Choix des solutions à proposer; mobiliser de partenaires éventuels.</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, réalisation du contrat de travail, recherche des candidats, embauche, conclusion</p> <p>état des lieux, réflexion autour de la problématique, propositions et conclusion</p> <p>diagnostic et discussions durant la première journée pour identifier les forces et faiblesses puis travail par thème sur les solutions et objectifs</p> <p>1- phase d'état des lieux avec le ca : 1 journée - 2- élaboration et diffusion d'une enquête aux adhérents, 0,5 jours _ 3- analyse des résultats 0,5 jours _ 4- présentation de l'enquête aux adhérents 0,5 jours _ 5- préparation et remise du rapport de conseil, 1 jour</p> <p>première rencontre avec le président le 20/10/2017 (demande et les attentes de la CUMA). Intervention de l'animatrice de la FDCUMA en réunion des adhérents le 05 :04 :2018. Premier retour du diagnostic au président le 11/10/2018. Validation du plan d'action proposé dans le DiNA a été validé en réunion du ca le 16/10/2018.</p> <p>première rencontre avec le président le 20/02/2020 (demande et les attentes de la CUMA). Intervention de l'animatrice de la FDCUMA en réunion des adhérents le 14/12/2020. Premier retour du diagnostic au président le 26/01/2021. Validation du plan d'action proposé dans le DiNA a été validé en réunion du ca le 24/02/2021.</p> <p>phases de réunions sur projets investissements + études éco et organisationnelles + juridiques.</p> <p>1) phase d'état des lieux ressources humaines avec le bureau : 1 journée</p> <p>2) réflexion sur les outils d'optimisation à mettre en place, les actions correctives : 1 jour</p> <p>3) travail sur le plan d'action, présentation des outils d'optimisation avec la salariée : 0,5 jours</p> <p>4) préparation et remise du rapport de conseil 1 jour</p> <p>entretiens individuels, définition des responsables et administrateurs le conseil d'administration et les jeunes de la CUMA</p>	<p>fait et d'élaborer ensemble un projet collectif.</p> <p>Phase enquête afin de faire état des lieux puis diagnostic. Élaboration et finalisation du projet stratégique avec le groupe.</p> <p>1 phase entretien analyse - 1 phase restitution</p> <p>entretien avec les administrateurs de la CUMA en groupe : 2 demi-journées, échanges par la suite : 2 demi-journées</p> <p>rencontres avec le groupe points forts et faibles. Réalisation d'un diagnostic et mise en place d'un plan d'action</p> <p>1° réunion sur état des lieux de la CUMA - identification des besoins en main d'œuvre sur les exploitations- 2° réunion avec les adhérents en demande de main d'œuvre et le bureau de la CUMA - 2 réunions avec personnes intéressées par l'emploi et les membres du bureau : définition des besoins en main d'œuvre, coût, organisation du travail, fiche de poste du salarié,..</p> <p>découverte de la problématique, validation des constats, échanges et restitution , validation par les adhérents</p> <p>entretiens, échanges avec ensemble du groupe, réalisation et présentation diagnostic - proposition et mise en place d'un plan d'action</p> <p>état des lieux global - élaboration d'un diagnostic par échange direct avec le groupe. Élaboration et approbation d'un plan d'action.</p> <p>entretiens, échanges avec ensemble du groupe, réalisation et présentation diagnostic - proposition et mise en place d'un plan d'action</p> <p>phases de diagnostic de chacune des exploitations adhérents au projet + analyse et échanges.</p> <p>diagnostic et discussion durant la première journée pour identifier les forces et les faiblesses</p> <p>état des lieux du fonctionnement social, approche des évolutions probables</p> <p>augmentation équipe et départs en retraite</p> <p>état des lieux, prévisionnel sur plusieurs options avec ou sans salaire avec ou sans pulvérisation avec ou sans ensileuse, présentation en ca et en AG</p>
--	--

### Sujets abordés lors du conseil : détails changements de pratiques

désherbage mécanique	oui : désherbage mécanique
désherbage mécanique	oui sur utilisation désherbage méca

oui désherbage mécanique semi direct oui, semis-direct et tcs oui : mise en place du travail du sol dans les vignes oui pour améliorer qualité des productions oui semis direct désherbage mécanique oui (mise en place d'engrais verts sur les exploitations adhérentes) désherbage mécanique, semis direct en interCUMA oui, faux-semis, non labour, couverts permanents, agroforesterie désherbage mécanique	oui semi direct oui - matériel pour moins de phyto oui, désherbage mécanique ; notamment sur les bassins d'alimentation de captage très peu oui sur mise en place de technique de conservation des sols conservation des sols oui matériel limitant apport d'intrants oui, groupe sol viti suivi des cultures et des apports oui désherbage mécanique
---	--

#### Sujets abordés lors du conseil : détails projet d'investissement

oui, semoir de semis-direct oui renouvellement rouleau, herse étrille, oui : bâtiment oui, matériel permettant la mise en place du travail du sol oui pour de nouvelles activités oui autour de bâtiments complémentaires à prévoir pour meilleure gestion des stocks de graines et tourteaux oui sur semoirs et outils de sol construction d'un bâtiment matériels pour la transition agro-écologique matériels matériels tonne et tracteur oui herse étrille bâtiments	outils de fenaison et chantiers récolte foin oui (bâtiment et matériel) oui en matériels oui sur une composteuse bâtiment et matériels oui enjambeur, bâtiment de CUMA et aire de lavage collective oui : le parc matériel s'est enrichi oui ( hangar photovoltaïque) oui en matériels oui, renouvellement matériel et matériel lié aux couverts végétaux viti oui mais par le biais d'une autre CUMA renouvellement du tracteur mais de quelle puissance oui, renouvellement aucun pour l'instant
---	---

#### Sujets abordés lors du conseil : détails « autres à préciser »

Méthanisation et transport des effluents mise à jour statuts pérennité de la CUMA? travailler sur la labellisation qualité traçabilité GMP+ attractivité de la CUMA, évolutions démographiques de la CUMA,	photovoltaïque sur le toit des bâtiments évolution du système de logement des machines diag préalable à l'embauche ( comment recruter , étude préalable sur les Freins et motivations des adhérents, recensement des besoins en main d'œuvre )
--	--

<p>communication interne, règles de fonctionnement nouveaux adhérents bâtiment + salarie maintien des sections permettant la fourniture de services aux éleveurs</p>	<p>arrêt ou redémarrage de la CUMA, remise à plat de l'ensemble des activités, sortie entrée de nouveaux adhérents le volet agro va suivre dans les années à venir suite à l'achat d'un semoir à semis direct avec le plan de relance 2ème aire de lavage</p>
--	---

<b>Le plan d'action : objectifs prioritaires</b>	
<p>Règlement intérieur, suivi matériel salarie partage de responsabilités au sein du CA du bureau achat de nouveaux matériels, étude bâtiment meilleure utilisation matériel, améliorer le RI, restructuration du bureau, le DiNA conseil avait permis de travailler sur la stratégie de la CUMA. La réflexion a permis de découcher sur la mise en place d'un séchoir à maïs qui s'inscrit dans une démarche de recherche de qualité et de fidélisation des adhérents. Cette construction ouvre de nouvelles perspectives à la CUMA. En effet la CUMA possède un bâtiment partagé avec la mairie L'emprise foncière ne permet pas de s'agrandir. De nombreux matériels sont remisés à l'extérieur. Le terrain acquis permet cette extension. règlement intérieur mutualiser matériel à 2 CUMA, et gouvernance renouvellement du bureau, de l'organisation interne, mise en place de section d'objectifs améliorer formalisme de la CUMA, travail sur l'embauche d'un salarié, redistribution des rôles dans le conseil d'administration, réflexion sur les investissements agro-environnementaux, développement d'un projet de méthanisation, mise en place d'un planning de gestion informatisé clarifier le rôle des membres du ca, des sections, pour voir les priorités matériels à réparer, donner des infos plus claires et conventionner les outils en interCUMA mise à jour statuts bâtiment et nouveaux matériels acquisition d'un semoir de semis direct, dans une perspective agroécologiques révision du règlement intérieur et revoir le capital sociale des adhérents permettre à la CUMA de développer des prestations de services</p>	<p>fusion avec CUMA voisine clarifier le fonctionnement clarifier le fonctionnement 1- rappeler le contexte de la reprise d'activité épandage et faire valider la démarche de la CUMA. 2- redéfinir les besoins concrets de tous les adhérents. 3- impliquer les chauffeurs dans le projet et l'organisation. 4- matérialiser l'engagement. améliorer la sécurisation juridique de la CUMA améliorer la répartition des responsabilités entre les membres du bureau comment ouvrir la CUMA à de nouveaux adhérents, étudier la faisabilité économique de nouveaux projets et le renouvellement de la moissonneuse batteuse renouveler les postes à responsabilité créer un "esprit" CUMA établir des règles et les faire respecter diagnostic des impayés, renouvellement générationnel (intégration des nouveaux adhérents) développement du désherbage mécanique, amélioration de l'organisation autour du matériel former les administrateurs à la gestion de CUMA + clarifier la stratégie + identifier des missions déléguables + engager une réflexion commune avec d'autres CUMA notamment départementale. développer les outils numériques au sein de la CUMA; répondre aux besoins de main d'œuvre sur les exploitations; avoir une CUMA bien gérée administrativement et économiquement; mise en place de panneaux photovoltaïque sur les bâtiments existants. renouvellement du matériel et optimisation de l'organisation de travail faire monter en compétences les adhérents, renforcer la gestion financière et administrative de la CUMA, améliorer la réservation du matériel et la gestion du parc, renforcer la communication, renforcer les ressources</p>

complètes (avec chauffeur), améliorer le suivi et l'entretien du matériel de la CUMA et développer une activité de groupement d'employeur organiser, structurer la CUMA, la faire évoluer en même temps que les exploitations adhérentes afin qu'elle soit en capacité de répondre aux besoins et attentes des agriculteurs  
 créer notre bâtiment central en commun  
 rembourser les parts aux adhérents retraites + visite d'un bâtiment d'une CUMA voisine + identifier les lieux où se trouvent les activités tonnes et épandage + réflexion sur une aire de lavage  
 acheter le terrain du hangar de la CUMA, aménager le hangar avec une aire de lavage et un atelier réparation voire une salle de réunion, revoir le listing des responsable matériel. Révision et distribution du règlement intérieur à tous les adhérents. revoir l'appel de capital social  
 harmonisation des statuts et règlement intérieur, optimiser la mise en place des chantiers  
 changement de pratique, matériels de désherbage mécanique  
 organiser, structurer la CUMA, la faire évoluer en même temps que les exploitations adhérentes afin qu'elle soit en capacité de répondre aux besoins et attentes des agriculteurs  
 création d'un GIE  
 réfection des statuts  
 étude renouvellement rouleau, étude de l'achat d'une herse étrille, sondage matériel  
 définir les besoin de main d'œuvre des adhérents de la CUMA - définir le poste que la CUMA embauchera dans les prochains temps  
 anticiper la fusion avec une autre CUMA du village - étudier l'achat d'un hangar disponible sur la commune  
 création d'un bâtiment pour le remisage et l'entretien du matériel : donner une identité à la CUMA. Permettre le développement de nouveaux service au local  
 amélioration de la sécurité financière de la CUMA  
 mise en place de procédures permettant la certification HVE  
 optimisation de l'organisation des activités et chantiers ; meilleure organisation du ca de la CUMA pour faciliter prises de décision et suivi des activités.  
 Mise en place accompagnement pour label GMP+ au sein de la CUMA; accompagnement des adhérents dans la traçabilité des pratiques ; conseils sur les pratiques.  
 Anticiper l'avenir de la CUMA, touchée par les crises de gripes aviaires.

humaines,  
 règlements intérieur  
 -hangar en CUMA : accès aux réseau  
 CUMA propriétaire du terrain  
 financement du hangar  
 hangar construit  
 hangar opérationnel  
 - administratif à jour  
 - répartition des tâches  
 implication de tous les membres du ca  
 - organisation du temps sur les exploitation  
 entretien des matériels de la CUMA  
 '- réservation des matériels  
 organisation chantiers fenaison et refonte des responsabilités  
 être à jour administrativement  
 gérer les assurances  
 une meilleure répartition des tâches  
 réfléchir à un bâtiment en CUMA oui  
 optimiser l'usage et l'organisation autour du matériels oui  
 répondre aux besoins de main d'œuvre oui  
 poursuivre les travaux engagés par le GIEE oui  
 mettre en règle l'administratif et bien gérer la CUMA; améliorer le stockage du matériel sensible; maintenir une CUMA dynamique avec des projets d'investissements  
 améliorer le fonctionnement au sein de la CUMA; mieux communiquer au sein de la CUMA, les adhérents ont le reflexe CUMA pour investir, impliquer les adhérents dans l'entretien du matériel, approfondir la réflexion autour de la main d'œuvre  
 réfléchir autour de la production de maïs semence. Échanger sur le développement de nouvelles activités au sein de la CUMA  
 mieux partager les rôles entre les adhérents  
 anticiper et formaliser au-delà du règlement intérieur  
 veiller à la bonne utilisation du matériel  
 développer les changements de pratiques dans la CUMA  
 travail autour des tarifs de travaux. Emploi de salariés supplémentaires partagés avec les adhérents. Travail sur la gouvernance. Réflexion autour de l'acquisition de nouveaux matériels.  
 mise en place d'activité et plus particulièrement autour de la protection de l'environnement. Faire émerger les besoins en main d'œuvre.



<p>Redynamiser l'activité de la CUMA. Trouver du personnel pour travailler dans les élevages de volailles des adhérents. réorganiser la CUMA après l'élection des nouveaux président et trésorier de la CUMA.</p> <p>1.augmentation surface de travail 2. Formalisation des règles de fonctionnement (aire de lavage) 3. Améliorer les liens entre adhérents</p> <p>1. Améliorer la gestion des activités et du parc matériel 2. Adapter investissements aux besoins 3. Nouvelles adhésion, interCUMA 3. Travaux bâtiment 4. Renforcer les liens entre adhérents</p> <p>développer l'emploi, meilleurs prestations aux adhérents, stabiliser les activités</p> <p>renouvellement des adhérents suite au départ prochains d'adhérents et changement de gouvernance (le JA devient le nouveau président de la CUMA)</p> <p>investissements en CUMA pour l'ensemble du matériel et ressources humaines</p> <p>amélioration du management de la salariée secrétaire-comptable</p> <p>rechercher un(e) président(e)</p> <p>achat d'une désileuse automotrice en commun, avec embauche d'un salarié, travaille dur l'organisation de groupe et sur l'organisation du travail sur les exploitations</p> <p>renouvellement du bureau, place des jeunes, évolution stratégique globale dans un contexte de perte potentielle d'adhérents (retraites, reprises...)</p> <p>fusion des activités ensilages de chacune de deux CUMA, mise en commun des moyens humains et matériels</p> <p>construction hangar, mise à jour règlement intérieur et mise à jour capital social</p> <p>faire le point sur les activités de la CUMA, mettre à jour le règlement intérieur, définir une stratégie pour l'avenir de la CUMA</p> <p>définir un règlement intérieur de la CUMA.</p> <p>intégrer les jeunes agriculteurs nouveaux adhérents de la CUMA - leur transmettre les responsabilités</p> <p>développement d'un lieu de vie (salle réunion - stockage document administratif) + agrandissement stockage matériels</p> <p>résoudre le problème de logement du matériels et établir un règlement intérieur</p> <p>intégrer un groupe de jeunes agriculteurs récemment installé localement.</p> <p>Réorganiser le CUMA par rapport aux attentes de ce groupe.</p> <p>réflexions autour de la construction d'un nouveau hangar et de nouveaux</p>	<p>mise à jour du règlement intérieur de la CUMA, emploi d'un nouveau salarié, investissement dans un bâtiment</p> <p>mise en place nouvelles activités autour de la réduction des intrants, réduction des charges de moisson.</p> <p>embauche d'un salarié en emploi partagé- définition des durée d'engagement - établissement d'un planning d'emploi du temps du salarié- définition des priorités- fiche de poste - recrutement - désignation du responsable des salariés (missions, responsabilités,...) -établissement d'un règlement intérieur</p> <p>anticiper les départs sans succession, projet bâtiment, accompagnement comptabilité, maj de la partie administrative, mise en place de l'interCUMA</p> <p>améliorer communication - mise en place de Tech niques plus respectueuses de l'environnement - analyse du niveau de facturation plus de réunion</p> <p>amélioration de la gouvernance : conseil d'administration plus impliqué dans suivi de la CUMA et de ses adhérents. Réflexions restent à mener sur les projets d'achats.</p> <p>Maintien des activités à des prix évoluant peu. Achat de matériels respectueux de l'environnement</p> <p>organisation des chantiers d'épandage et stratégie de mécanisation</p> <p>nouveaux emplois (secrétaire comptable, directeur), gestion analytique,</p> <p>mise en place d'un règlement intérieur</p> <p>mise en place de l'activité GPT d'employeurs</p> <p>reconstruction équipe salarié - vie coopérative - optimisation du parc</p> <p>plan d'action pour préparer le rapprochement avec CUMA voisine</p> <p>améliorer la communication dans le groupe. Mettre en place plus de réunion (groupe de matériel et conseil d'administration). Re définir le rôle du responsable de matériel</p> <p>optimiser la communication auprès des adhérents. Anticiper les réservations de matériels. Définir le rôle du responsable de matériel</p> <p>élaborer un projet pour les futures années</p> <p>établir des scénarios de travail</p> <p>mettre en place myCUMA planning</p> <p>quels investissements pour redynamiser la CUMA ?</p> <p>mise en place d'un groupe d'échange sur les pratiques agroécologiques.</p> <p>Anticiper les investissements individuels pour les transformer en collectif si possible (mutualiser dans la CUMA). Finaliser le règlement intérieur des activités de la CUMA. Vérifier les besoins en main d'œuvre pour créer éventuellement un emploi partagé.</p>
--	---

locaux de la CUMA création d'un groupe tracteur mises à jour administratives, intégration des jeunes dans le conseil d'administration, investissements matériels en sous-groupes pour la transition agro écologique, mise en place d'outils numérique pour la comptabilité et le planning de la CUMA, réalisation d'un DUER répondre à la demande pour rentabiliser les activités méthodologie de suivi des impayés	améliorer la gestion des activités et du parc matériel optimiser la gestion des salaires et projet d'embauche poursuite activité en schéma réduit mais appuis d'une autre CUMA pour maintien du service aux adhérents
---	---

<b>Le plan d'action : réduction des pollutions liées aux intrants (produits phytosanitaires, engrais) et aux effluents</b>	
oui, investissement dans du matériel plus performant, station de triage formation semoir pour vigne, rouleau type FACA oui, itinéraires techniques privilégiant un enrichissement du sol et à terme une diminution de l'utilisation d'intrants stratégie et renouvellement sur le choix d'un pulvérisateur répondant aux attentes oui - acquisition pulvérisateur plus performant + achat de buses sur tonne et table sur les épandeurs + projet d'air de lavage aire de lavage changement des itinéraires techniques. Introduction du travail du sol et de l'enherbement dans les vignes oui indirectement oui : matériel de travail du sol (suppression des désherbants) oui : équipement semis engrais vert désherbage mécanique épandeur de précision, matériel de destruction mécanique des couverts, désherbage mécanique matériel de désherbage mécanique oui (broyeur d'accotement: suppression traitement pour entretien bordure de chemins et parcelles) acquisition d'une gamme complète de matériel de désherbage mécanique	oui valorisation du compostage (meilleure qualité agronomique)oui autour de matériels plus respectueux de l'environnement acquisition de matériels spécialisés oui avec achats de matériels diminuant les apports intrants pulvérisateur, semoir engrais plus précis maîtrise de la pollution des eaux acquisition de matériel permettant une réduction des pollutions. oui pour acquisition de matériels spécifiques mais pas à court terme oui par acquisition de matériels spécifiques oui : réduction intrants et amélioration conditions d'épandage des effluents oui : gestion des effluents et limitation des pertes d'azote acquisition de matériels réduisant les intrants (désherbage mécanique ...) éventuellement, construction phytobac pour réduction pollution ponctuelles renouvellement du camion épandeur plus récent et plus performant, confortable... oui pour du matériel réduisant l'apport d'intrants oui par acquisition de matériels spécifiques réduction des engrais par l'implantation des couverts végétaux dans les vignes. achat de matériel réduisant l'apport d'intrants. oui avec projets d'investissements dans du matériel plus respectueux de l'environnement

### Le plan d'action : adaptation à l'agriculture biologique

Oui. Acquisition d'une herse étrille réflexion en cours désherbage mécanique oui achat de différent matériel oui, herse étrille + bineuse désherbage mécanique, destruction mécanique des couverts...	herse étrille désherbage mécanique matériel de désherbage mécanique achat herse étrille avec soutien aides PCAE meilleure précision d'épandage
--	--

### Le plan d'action : méthanisation

oui, matériel de transport oui méthaniseur + matériel d'épandage	oui : matériel de transport et digestats matériel transports effluents, épandage de digestats
---	--

### Le plan d'action : gestion de l'azote et des effluents

oui, acquisition d'une tonne à lisier avec rampe à pendillards oui - achat distributeur a engrais de précision + barre de guidage équipements de précisions (rampes pendillards...) rampes pendillards épandeur de précision, distributeurs d'engrais de précision, épandeur de matière organique oui avec épandeurs de précision acquisition de matériels spécialisés	oui matériel de précision acquisition épandeur fumier limitant le volume à épandre et bonne répartition oui : liste matériel non défini pour l'instant oui matériel de précision épandeurs précisions épandeurs de précision oui : matériel épandage effluents vinicoles réduction des apports (couverts végétaux) oui pour du matériels de distribution d'intrants
---	---

### Le plan d'action : développement des cultures riches en protéines

oui, semis de pois ou féveroles dans céréales à paille réflexion andaineur à tapis pour récolte des luzernes oui avec travail sur la qualité du pressage des graines et donc des tourteaux projet triage stockage	séchage semoirs directs à dents et disques adaptation des outils de fenaison pour mieux gérer les légumineuses oui : liste matériel non défini pour l'instant matériel cultures destinées à l'élevage oui : utilisation de tourteaux enrichis
--	--

<b>Le plan d'action : agroforesterie</b>	
broyeur de branches épareuse sécateur	chantier de broyage bois énergie

<b>Le plan d'action : réduction de la consommation de carburant</b>	
passage des tracteurs au banc d'essai formation éco-conduite matériels moins exigeant, économie de temps nouvelle machine à vendanger pour gagner en consommation oui, itinéraires techniques réclamants des besoins en traction moindres, donc une réduction de la consommation de carburant	tracteur récent avec adblue réduction du carburant par l'acquisition d'un hangar de remisage au centre des communes de la CUMA : moins de déplacements formation ecoconduite oui compensée par l'utilisation d'huile réduction du travail du sol.

<b>Le plan d'action : équipements nécessaires à la transformation à la ferme et à la vente directe</b>	
réflexion magasin de producteurs	construction d'un nouvel atelier d'abattage, découpe et transformation multiviandes

<b>Le plan d'action : autres à préciser</b>	
Diminution de la consommation d'eau à l'aire de lavage réduction de la consommation de GNR	méthodologie de suivi des impayés

<b>Le plan d'action : mise en place de démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques (GIEE, développement de projets de circuits courts collectifs,)</b>	
oui, CUMA labellisée (GIEE ?) en 2016 adoption de nouvelle pratique bio couverture permanente des sol non car circuit court collectif déjà en place avec une autre structure que la CUMA sur la commune non car déjà dans la démarche oui, développement de l'agriculture de conservation des sols (investissements dans un semoir de semis direct) oui sur l'engagement dans un GIEE objectif final est une meilleure valorisation des produits finis auprès des clients potentiels (huile et tourteaux)	présentation du dispositif GIEE dans le cadre du projet "engrais vert" oui, GIEE (voir plus haut) groupe 30 000 + réseau des fermes Dephy + groupe d'agriculteurs en AB oui, projet magasin de producteurs et projet agroforesterie oui, une formation sur le fonctionnement de la vie du sol a été organisé. Des adhérents de la CUMA travaille en circuit court. oui. La valorisation des haies des exploitations en litière et en retour au sol pour ramener de la matière organique groupe travaillant autour des couverts végétaux en viticulture (par en GIEE)

Réalisation du plan d'action : outils de suivi	
<p>Réunion et nouvelle organisation, implication des jeunes Revoir l'organisation pour l'entretien et réservation matériel Tableaux de suivi retroplanning Tableau de bord, évolution du capital social par un appel sur la facture travaux annuel L'assemblée générale annuelle On fait le point chaque année à l'AG Éléments du plan d'action repris dans le cadre de la mise en place de la VDC « Viticulture Durable en Champagne » et de la reconnaissance GIEE Calendrier de mise en œuvre dans le temps notamment pour GMP+ (certification propre à la filière alimentation animale) Tableau prévisionnel de l'évolution des surfaces Suivi avec l'animateur Suivi réalisé par animateur FRCUMA Réunion Karnott, Rétablir la liste des responsables et leurs coordonnées Réunion avec la CUMA voisine pour projet bâtiment interCUMA Réunion adhérents pour achat désileuse Suivi par le CA Exemple de coûts prévisionnels Mise en place d'un planning, achat de boîtier Karnott Plan d'action sur trois ans: liste des responsables matériels avec coordonnées à jour, établissement d'un RI, responsabiliser les adhérents sur les investissements, achats de boîtiers karnott, acquisition, construction, aménagement d'un bâtiment, responsable emploi Tableau des actions à mener sur les à venir a été réalisé. Un Dina sera déposé afin de faire la continuité sur les actions menées Comptabilité analytique, suivi de la rentabilité des activités (déjà mis en place) Suivi des impayés Suivi par l'animateur de la FRCUMA Le plan d'action constitué sous forme de tableau est déjà un outil. Délégation assez naturelle des responsabilités du président pour le n. Prise de conscience des administrateurs de la charge de travail du président. Le DiNA a fait émerger cela Indicateurs du plan d'action, déléguer certaines missions comme les facturations aux adhérents Tableau de bord</p>	<p>Indicateurs : nombre adhérents, volume activité et chiffre d'affaires Plan d'action de l'animatrice Réunions plus fréquentes avec compte-rendu, organisation d'un Conseil d'Administration pour fixation des tarifs de la campagne et organisation de l'Assemblée Générale Faire un 1er bilan lors de la prochaine assemblée générale Plus de réunions Indicateurs : nombre d'adhérents, évolution du parc matériel et du chiffre d'affaires. Indicateurs : évolution nombre d'adhérents, activités et chiffre d'affaires Indicateurs : nombre d'adhérents, matériels et chiffre d'affaires. Faire un 1er bilan lors de la prochaine assemblée générale Indicateurs : nombre d'adhérents, volume d'activité et chiffre d'affaires Indicateurs : nombre d'adhérents, volume d'activité, montant des investissements et du chiffre d'affaires. Suivi oral à chaque AG Réalisation d'un bilan annuel d'épandage jusqu'alors inexistant. Indicateurs : nombre d'adhérents, parc matériel et niveau du chiffre d'affaires retroplanning, pour les trois thèmes retenus, des objectifs avec des dates ont été décidé, par exemple pour la mise à jour du règlement intérieur : phase de rédaction sur le premier semestre 2020 et phase de distribution aux adhérents sur le deuxième semestre 2020 avec leurs factures de travaux. Mise en place de MyCuma planning, mise à jour des parts sociales, règlement intérieur Bilan à la prochaine AG Indicateurs : nombre de réunions de conseil d'administration, signature des engagements et calcul du capital. Étude de projets. Achat moissonneuse Point à la prochaine AG Création des groupes WhatsApp pour les activités et le suivi du matériel Échange AG suivante Indicateurs de la CUMA avec la fusion va se faire : nombre d'adhérents, parc matériel, évolution des investissements et du chiffre d'affaires. Volume des investissements, niveau du chiffre d'affaires, nombre d'adhérents Calendrier tableau de bord TABLEAUX DE BORD - SUIVI DES CHANTIER - DOCUMENT DE SAISIE</p>

Création d'une sous-commission, groupe sur le salariat, groupe sur le projet bâtiment Calendrier numérique Tableaux de bords, responsabilité au sein du CA (qui fait quoi), refait un règlement intérieur Indicateurs : nombre d'adhérents, volume d'activité, équilibre des comptes, chiffre d'affaires Indicateurs : nombre d'adhérents, volume d'activités, chiffre d'affaires	Suivi des résultats Suivi de l'entretien du matériel. Signature bulletin engagement pour chaque nouveau projet Travail en lien avec la FDCUMA Partir des compte-rendu de bureau avec l'intervenant de la Fédération Élaboration plan actions (fixation des étapes de réflexion, compte-rendu de réunions) Planning annuel des réunions. Fiche matériel Définir le rôle du responsable matériel. Créer des fiches de suivi des matériels Mise en place du règlement par activité Tableau de suivi des actions
---	---

Réalisation du plan d'action : difficultés techniques	
la gestion du temps oui sur l'achat du bâtiment, suite à la sortie d'un adhérent non mais de reprendre des statuts et un règlement intérieur demande beaucoup de temps difficulté de négociation mais rien d'anormal oui, difficultés à faire reconnaître les CUMA viticoles champenoises dans la certification viticulture durable en champagne oui le territoire de la CUMA est très large ce qui ne facilite pas l'échange et l'interaction entre adhérents oui, lors de la recherche du personnel. Difficultés à trouver quelqu'un d'intéressé. construction de la gouvernance oui, l'obtention du permis de construire pour cet aménagement du hangar a été difficile (intégration du bâti dans le visuel de la bastide) oui, aspect fiscaux photovoltaïque difficulté de réunir fréquemment le ca de la CUMA pour réaliser les actions embauche d'un chauffeur en réflexion (contexte économique difficile pour les adhérents en partie arboriculteur) départ du trésorier en 2028 : transition à réfléchir à ce moment-là par manque de suivi nous n'avons pas réalisé une partie des missions (exemple: formation des administrateurs) la mise en œuvre des actions est en cours et a été retardé par des	non, bonne conception du bâtiment oui , le Covid (difficultés à se rencontrer) non à part le contexte sanitaire le contexte sanitaire, qui a grandement freiné l'adhésion des adhérents + la mise en œuvre d'action de communication et d'implication lors de l'ag qui avait pour but de toucher plus de monde oui - problème de disponibilité difficulté de mobilisation les adhérents dans la gestion de la CUMA oui notamment sur l'achat du bâtiment avec des délais de notaire oui - difficulté dans la mise en œuvre due à des tensions entre anciens et nouveaux responsables oui - à cause du Covid qui a ralenti les échanges non , après la formation, le salarié a été recherché et recruté , le cadre réglementaire a été mis en place (grpt employeur coopératif) gros projet faisant intervenir de multiples partenaires. Projet dont la réalisation complète demande du temps la mise en œuvre d'une action pose problème : réflexion sur la construction d'un hangar. crise sanitaire ralentie le fonctionnement oui, sur la construction du hangar, ce qui a engendré un dépassement du budget

problèmes technique (salarié puis matériel) qui ont entraîné des retard et des urgence donc compliqué de faire évoluer le fonctionnement et mettre en place des actions dans l'urgence permanente	
---	--

<b>Réalisation du plan d'action : difficultés liées aux adhérents</b>	
<p>motivations ?????</p> <p>le principal problème résidait dans l'engagement des adhérents et donc dans le dimensionnement du projet. Pour cela chacun a pu s'exprimer, parler de ses craintes et de ses objectifs et de la stratégie adoptée sur leur exploitation. L'engagement s'est matérialisé par un apport financier. non mais pas simple de rassembler les adhérents</p> <p>oui, difficile à expliquer en ag</p> <p>oui, difficultés à mobiliser d'autres adhérents que les responsables de la CUMA. Les projets se font essentiellement entre les responsables de la CUMA.</p> <p>oui un peu sur les documents de traçabilité à fournir en temps voulu interCUMA pour augmenter la surface de travail mais relations compliquées</p> <p>oui, parfois manque d'implication des adhérents</p> <p>oui, difficultés à mobiliser les adhérents qui ne sont engagés que sur l'arrachage de betteraves; l'implication des adhérents dans la CUMA est très différente entre adhérents</p> <p>oui, implication des adhérents</p> <p>oui, difficulté à faire prendre conscience d'un besoin de projet global et stratégique</p> <p>oui - certains veulent bien les avantages (matériel performant) de la CUMA mais pas les inconvénients (capital social, partage des outils)</p> <p>oui, difficultés à mobiliser les adhérents qui bénéficient d'une prestation de service complète (tracteur, chauffeur et matériel). Aussi, le secteur important de la CUMA ne favorise pas les interactions entre les membres</p> <p>oui, le projet autour de l'aire de lavage est toujours en cours de réflexion. Le changement de municipalité a permis de relancer cette réflexion communale</p>	<p>oui manque de motivation du fait que ce soit une CUMA départementale non car c'était une nécessité partagée</p> <p>un peu déçu de la participation mais selon l'animatrice plutôt bien et donc on a quand même pu connaître un peu mieux l'avis des adhérents</p> <p>nos adhérents ont besoin de temps. Il y a un travail de fond à faire et des réflexions qui doivent mûrir chez chacun d'entre eux. L'implication et la volonté de s'impliquer des adhérents n'a pas forcément été à la hauteur du travail fourni par les administrateurs et du conseil</p> <p>oui, car certains prennent la CUMA comme un service, pas forcément esprit coopératif</p> <p>mobilité</p> <p>oui : réunir un groupe de réflexion</p> <p>oui, réticence d'anciens adhérents</p> <p>temps nécessaires pour remettre à jour l'ensemble des adhésions et intégrer les nouveaux adhérents.</p> <p>oui, tous les adhérent ne voyaient pas l'intérêt du hangar</p> <p>non car je pense qu'on était prêt mais il est vrai que ce n'est pas toujours simple</p> <p>bonne participation</p> <p>retard dans la réalisation des missions du trésorier</p> <p>oui : pas suffisamment d'adhérents pour mise en place de nouveaux projets.</p> <p>plus confiance</p> <p>manquait de motivation</p> <p>coût du système</p>

<b>Réalisation du plan d'action : difficultés de financement</b>	
<p>retour très lent des accords de subventions</p> <p>oui, difficultés liées au financement de certains matériels compte tenu de la</p>	<p>oui, difficultés financières des exploitations</p> <p>oui, le coût de revient de l'aire de lavage est très important et reste un</p>

<p>situation financierai instable de la CUMA  oui; manque de trésorerie sur les exploitations entrainant des retards de paiement de la CUMA et donc des difficultés pour envisager de nouveaux projets pourtant intéressants et innovants.  retards de paiement  oui, retards de paiement de certains adhérents  oui, contexte économique agricole difficile, difficulté de se projeter  oui : en attente des décisions France Agrimer plan de relance (aide au financement du matériel)oui en attente des décision France Agrimer sur le plan de relance (aide aux financement d'un investissement)</p>	<p>investissement non productif pour nos exploitations. Le renouvellement de la batteuse s'est fait mais avec une machine d'occasion avec beaucoup d'entretien à prévoir.  oui, difficultés liées au financement subventions des matériels de désherbage mécanique  oui ( adaptation des encaissements aux nouveaux besoins en trésorerie de la CUMA)  oui : difficultés économiques de la CUMA liée aux difficultés économiques des adhérents.</p>
--	---

Réalisation du plan d'action : autres difficultés	
<p>manque de temps et de rigueur  difficultés pour recruter, puis déception de certains adhérents à propos du manque d'autonomie du salarié recruté. Lorsque ce dernier a démissionné, il n'a pas été remplacé...  difficultés dans la réorganisation de la main d'œuvre des exploitations au profit de la CUMA. (Changements très impliquant pour les adhérents)  difficulté à mobiliser suffisamment les administrateurs pour mener la réflexion. Les adhérents et responsables se sentent éloignés de cette CUMA de par sa fonction et son territoire.  Covid, manque de temps  manque de temps  en attente des nouvelles réglementations concernant l'emploi de désherbants  Covid  manque de temps des adhérents  difficultés à mettre en place le plan d'action car gestion des ressources humaines complexe à mettre en œuvre.  Covid  conflits entre adhérents  manque de temps</p>	<p>Covid, manque de temps manque de temps + Covid ne permettant pas de se réunir pour revoir le règlement intérieur de la CUMA  temps disponible  la situation sanitaire n'a pas aidé pour mettre en place l'un des objectifs du plan d'action : créer un "esprit CUMA" en mettant en place des temps convivial pour parler d'autres choses que de sujets complexes et lourd à traiter.  pas de difficultés particulières  la grosse difficulté a été l'achat du terrain, car c'est tombé en plein Covid  manque de temps pour le président ou trésorier  besoin d'animation pour stimuler  accompagnement nécessaire pour réussir à mettre en place le plan d'action  peu de choses ont changées suite au DiNA car il nous a avant tout conforté dans notre fonctionnement et a fonctionné comme un rappel sur d'autres point.  Nous a permis de formaliser certains changement ou fonctionnement déjà en place ce qui correspond au 20% d'actions mises en œuvre  règles administratives (permis de construire, bail,...)  difficultés liés au repérage et achat d'_un terrain</p>



Avis sur le conseil : appréciation sur la qualité du diagnostic	
<p>Bon  œil extérieur très utiles  très bons conseils de la part de la formatrice  bien  correcte  bon outil de réflexion  bonne gestion des participations bonne écoute et bonne synthèse  piste pour la gestion  diagnostic apprécié  très bien  très bon travail par rapport au peu de temps passer au seins de la CUMA  bon diagnostic, utilité d'avoir un avis extérieur expérimenté qui voit d'autres organisations en CUMA.  correct  accompagnement pertinent et efficace  très bien  très satisfaisant  très satisfaisant  prendre du temps pour travailler en salle avec qq1 de neutre est indispensable en collectif, ce DiNA conseil a fait émergé des idées  bonne qualité du diagnostic  a permis de facilité la parole de certains adhérents  a permis une meilleure expression des adhérents  bien  satisfaisant  très bon conseil  bonne initiative  très bien  conforme aux attentes  diagnostic qui a permis au conseil d'administration d'identifier les enjeux et les priorité de la CUMA  le déroulé état des lieux, ciblage des priorités, plan d'actions nous a permis de se poser et de réfléchir aux orientations long terme de la CUMA sur la gestion et les choses à faire évoluer  le diagnostic réalisé avec le conseil d'administration a été utile mais l'enquête diagnostic auprès des adhérents a eu un nombre de réponse assez limité. L'impact du DiNA a donc eu un effet assez limité sur l'évolution de la CUMA. Cependant, une nouvelle section a été créée à la</p>	<p>un diagnostic qui a permis de faire ressortir ce que chacun dit tout le temps mais sans faire particulièrement des choses pour y remédier, formalisation, ce qui est bien aussi c'est le côté chronologie. On formalise les pb avant de réfléchir aux solutions et je pense que c'est la logique et qu'on ne le fait forcément au quotidien  satisfait d'un avis externe  très bien pour remettre les fonctionnements de la CUMA au goût du jours  très bon, bâtiment : bien structuré  utile pour passer en revue tous les paramètres de décision. On est obligé de consacrer du temps et cela est difficile à mettre en place mais finalement utile  très bonne analyse de la CUMA  un diagnostic simple  un diagnostic partagé, c'est-à-dire conforme au ressenti du bureau mais qui est validé par un regard extérieur et objectif  oui apprentissages mais toujours des choses à apprendre  très bien passé  l'animateur a bien fait son travail pour ouvrir les discussion  oui , cela permet de faire le point et mise en place pour caler des choses et à avancer du bon côté, et d'avoir un avis extérieur  redynamiser la CUMA, diversifier le matériel, augmenter le nb d'adhérents  produit correspond aux attentes  diagnostic correspond à la réalité de la CUMA  bonne, correspond aux attentes  diagnostic correspond à la CUMA  satisfait du DiNA : sans ça il n'y aurait pas eu de groupement d'employeurs, on parlait de demandes différentes  le DINA donne un cadre aux réunions. L'intervenant est à notre écoute et nous fixe des objectifs dans le déroulement des réunions. Pas de discussions « parasites ». De ce fait, les adhérents ont des réponses concrètes aux questions qu'ils se posent et le projet a vite progressé. Les échanges sont constructifs et nous avons rapidement mis en place la phase concrète du projet "salarié" avec définition du planning, des missions et de l'embauche  les adhérents ont bien apprécié le conseil qui a permis à chacun de faire le point sur le fonctionnement actuel de la CUMA, d'impliquer les jeunes et leur permettre de réfléchir à l'avenir qu'ils veulent donner à la CUMA. Les techniques d'animations par post-it permettent à chacun de s'exprimer, le</p>

suite de la réunion état des lieux DiNA : un semoir de semis direct.  
manque de suivi rapproché  
le diagnostic a permis d'attendre les objectifs donc c'était très intéressant.  
bon, intéressant  
très bien  
le diagnostic a su mettre en lumière les faiblesses de la CUMA tout en amenant la réflexion vers une proposition de solutions concrètes.  
la diagnostic a su pointer du doigt les faiblesses et menaces de la CUMA, qui n'étaient jusque-là pas forcément évidentes.  
conforme aux attentes ; permet un regard « extérieur »  
bon diagnostic  
l'étape de diagnostic n'a pas permis à la CUMA d'identifier les besoins de l'ensemble des adhérents  
des avancées sur le fonctionnement humain et matériel de la CUMA, nécessité de faire un point d'étape  
bon état des lieux, permet de redynamiser le groupe  
diagnostic correspondant aux attentes, travail sur des indicateurs de gestion non pratiqués habituellement dans la CUMA  
correct, ras  
diagnostic réaliste et pertinent  
l'état des lieux réalisé a répondu aux attentes de la CUMA. Il a permis d'identifier les éléments à améliorer. Une vision extérieure a aussi permis de faire prendre du recul aux responsables de la CUMA  
positif  
les besoins ont été bien évalués, beaucoup d'objectifs à atteindre  
correcte, utile pour aider à se projeter et voir les grandes questions qui attendent le groupe  
bonne  
nous avons pu traiter l'ensembles des actions prioritaires  
accompagnement satisfaisant et réactif  
bonne  
a permis de mettre en évidence un dysfonctionnement en matière de gestion du matériel  
bon diagnostic de la situation initiale  
bonne  
bon diagnostic, un grand nombre de problématiques et questions relevé avec des axes de travail déterminés.  
bonne  
bien

DiNA a permis à tous les participants de se rendre comptes des tâches effectuées par les membres du bureau.  
efficace, bien amené, utile  
très bonne, les réunions de travail au cours du DiNA ont amené de l'ouverture et nous ont permis de mieux nous projeter, de mettre à plat les freins et motivations, les points forts et faibles de la CUMA pour embaucher un salarié  
très bien  
bonne, bons échanges et bonne dynamique créée qui ont permis une remise en cause de la CUMA, des systèmes d'exploitations. A permis à chaque adhérent de se remettre en question et de revoir l'implication et le rôle qu'il peut avoir au sein de la CUMA  
diagnostic correspond à notre CUMA  
bon diagnostic  
un peu long pour l'état des lieux mais qui a permis de mettre un cadre  
bon diagnostic, a permis la mise en place d'actions autour de la gestion des adhérents.  
diagnostic correspond à notre fonctionnement  
bon diagnostic en phase avec le fonctionnement de notre CUMA  
bon diagnostic, correspond à notre CUMA  
diagnostic conforme au fonctionnement de la CUMA  
correspond à nos attentes  
un diagnostic qui correspond à notre ressenti et qui pose un cadre  
le DiNA nous a permis d'avoir un suivi de la part de la FDCUMA : cadre dans les discussions, suivi des étapes,...  
le diagnostic a permis d'identifier quelques points de blocages dans le fonctionnement de la CUMA. Nous abordions peu, voire pas du tout ces problèmes lors de nos diverses réunion (ag, ça) car nous avions d'autres urgences à traiter. Le fait de consacrer des réunions , bien cadrées, à ces problèmes a permis de libérer la parole et de débloquer des situations plombées par des non-dits  
il était bien  
très intéressant, beaucoup de discussions, aucune retenue dans nos échanges  
bon - accompagnement de qualité  
satisfaisant  
conforme à notre ressenti en tant que membre du ca et partagé par les adhérents qui ne s'était pas trop posé la question  
simple

<p>satisfaisant</p> <p>très pertinent de faire un bilan de la CUMA a des moments réguliers, permet de mettre en lumière les points à améliorer et les projets des adhérents qu'il faudrait mettre en place - c'est un temps de bilan qui n'est jamais pris dans la vie "classique" de la CUMA,</p> <p>bon diagnostic</p> <p>l'appui grâce au DiNA a été positif</p> <p>la conseillère a su aborder les points essentiels de l'emploi en CUMA en s'appuyant sur les besoins des adhérents participants à ce diagnostic</p> <p>très bien pour le plan d'action qui permet de se projeter en CUMA et de se donner une ligne de conduite, surtout pour une CUMA récente comme celle-ci</p> <p>conseils précieux pour l'organisation et le fonctionnement du groupe, suivi et transmission des documents nécessaires</p> <p>permettre l'expression de tous</p> <p>le diagnostic a permis de formaliser des disfonctionnement que l'on avait déjà identifié. Il a permis de se poser les bonnes questions.</p> <p>bonne synthèse initiale</p> <p>l'accompagnement a permis de se poser les bonnes questions. Cela modifie un peu la dynamique de la CUMA. Il y eu une répartition des rôles et des taches lors de la passation du poste de président. Cela s'est fait naturellement donc le travail a été intégré petit à petit surement grâce au DINA. Il y a eu une prise de conscience des administrateurs de la charge de travail du président. Le DiNA a permis de faire émerger cela.</p> <p>bon suivi</p> <p>bonne remise en question de chacun</p> <p>diagnostic très complet qui a permis d'étudier l'ensemble des éléments du fonctionnement de la CUMA</p> <p>c'était une bonne occasion de mettre les gens autour de la table pour échanger sur l'avenir de la CUMA avec une personne extérieure</p>	<p>appuis très compétent de tous les intervenants FD : animatrice, comptable, juriste.</p> <p>diagnostic précis et en particulier sur la gouvernance</p> <p>très bien</p> <p>très satisfait d'avoir un accompagnement par une personne extérieure à la CUMA</p> <p>oui permet d'aborder le cas des impayés</p> <p>que des apports pour réfléchir</p> <p>diagnostic complet et en particulier autour de la gouvernance</p> <p>bien plus comme pour les autres personnes adhérents surtout sur la communication</p> <p>bonne analyse du besoin</p> <p>très bien</p> <p>ça s'est bien passé - correspondait à ce que je pensais</p> <p>bien correspond à notre besoin</p> <p>a répondu à nos attentes principales.</p> <p>correspond à notre CUMA</p> <p>bon diagnostic servant de base pour la fusion</p> <p>diagnostic correspond à l'état des lieux de la CUMA</p> <p>très satisfait</p> <p>très bien</p> <p>bonne</p> <p>au top</p> <p>merci à la FDCUMA pour cet accompagnement</p> <p>bon accompagnement</p> <p>bon conseil</p> <p>bonne approche</p> <p>permettre de faire le point sur la CUMA et que les adhérents s'expriment</p> <p>a permis la mise à plat des besoins des adhérents et mieux échanger</p> <p>un conseil est toujours positif pour le groupe.</p> <p>c'est utile mais l'animateur aurait pu être plus incitatif - donner son avis - "remuer" les adhérents</p> <p>a permis de faire un point global entre les adhérents</p> <p>le conseil externe permet de faire réfléchir le groupe.</p> <p>grâce au soutien de la FDCUMA-changement de gouvernance-redynamise-achat de matériel</p> <p>bonne analyse de la situation initiale</p> <p>très bon retour du groupe</p>
--	--

très bien

### Avis sur le conseil : raisons d'un second DiNA

Projet de fusion avec une CUMA voisine  
à la demande des adhérents  
poursuivre et améliorer la gouvernance  
création GIEE  
dans l'année et pour CUMA planning  
vie et organisation de la CUMA , pas d'échéances retenues  
besoin d'accompagnement plus important de la CUMA par rapport à son  
projet de méthanisation et l'organisation par rapport aux épandages -  
nécessité de fixer des règles et d'anticiper le fonctionnement du sous-  
groupe  
en cours, DiNA conseil, acquisition d'un hangar et création d'un atelier de  
réparation  
cette année basé sur l'emploi  
mise en place de nouvelles activités  
DiNA sur les aspects communication et numérique en 2021  
le rendre cyclique  
finir le règlement intérieur et nous aider pour le coté administratif pour la  
création d'un poste de conducteur d'engin dans notre CUMA  
2021, de nouvelles activités ont été développées qui rendent plus difficiles  
la gestion administrative et la communication dans la CUMA. Pour cela, la  
CUMA a besoin d'un accompagnement pour monter en compétences sur  
le numérique et faciliter la gestion de la CUMA qui devient de plus en plus  
chronophage  
en 2021 oui pour retravailler le projet stratégique de la CUMA à 5 ans en  
lien avec les évolutions des besoins des agriculteurs. En lien avec  
l'embauche d'un responsable technique  
en 2021 pour accompagner la réflexion stratégique et les débouchés. Oui  
pour étudier la mise en place d'une nouvelle organisation et améliorer les  
performances de la trituration ; augmenter également les apports de  
graines en bio.  
2022 améliorer la gestion  
2022 limiter les réductions d'activité  
en cours, renouvellement du salarié et développement de l'emploi dans la

surement pour un DiNA emploi : la demande reste à préciser => les jeunes  
vont se retrouver sans leurs pères : vue la structure de la CUMA avec le  
hangar, on a besoin d'emploi  
moyen terme  
pas dans l'immédiat car récent et mise en œuvre des actions  
pas dans l'immédiat car la mobilisation des adhérents n'a pas été au niveau  
attendu, donc on se laisse du temps pour que les réflexion des adhérents  
murissent  
laisser passer un peu de temps (dans 3 ans)  
revenir sur certains sujet où nous nous sommes donnés plusieurs années  
pour y réfléchir (saisonniers en communs, groupe tracteur, autres outils...)  
moyen terme  
pas de conseil stratégique prévu  
consolidation de l'emploi en 2019, économie et finances en 2020  
audit bâtiment en 2016  
sur 2021 pour continuer la réflexion sur l'emploi à la suite de l'achat du  
bâtiment et du développement des activités de la CUMA  
prochain DiNA en cours de dépôt pour anticiper le départ du trésorier en  
2022  
fonctionnement coopératif - règlement intérieur général de la CUMA - ri par  
activité - meilleures répartition des responsabilités entre les membres du  
conseil d'administration. DiNA terminé en 2021  
pour envisager le remplacement du salarié à son départ en retraite et cerner  
les attentes individuelles et collectives, au regard des évolutions des  
exploitations et des problèmes financiers actuels et à venir (3 années de gel  
de printemps sur la vigne en 5 ans)  
interCUMA , faut il y aller ?  
date à déterminer (janvier 2022 par exemple)  
visite de CUMA sur un thème plus précis, plus technique (environnement  
par exemple)  
pour aller plus loin dans la mise en place d'une organisation efficiente des  
chantiers collectifs, réflexion autour du projet aire de lavage collective  
(adhésions, fonctionnement, organisation...) et des besoins en main

<p>CUMA  au plus vite pour l'emploi  la taille importante de la CUMA induit une gestion complexe. La CUMA a besoin de se doter d'outils numériques plus performant pour soulager la comptable et les responsables de la CUMA.  en 2021  2022 : construction atelier de séchage de piment dans les 5-10 ans, pour relancer le projet mélangeuse  2020  2021 : fusion  la CUMA a récemment recruté un salarié mécanicien et aura certainement besoin d'un accompagnement sur la gestion de cet emploi.  courant 2021 arrivée de 4 JA et de nouveaux adhérents en bio nous avons demandé un nouvel accompagnement dans le cadre d'un DiNA, pour une réflexion autour de l'emploi.  déposé en 2018, organisation  dans les 3 ans à venir afin de réévaluer les besoins des adhérents  2022  2023 : devenir activité ensilage ?  2022 - il faudrait le réaliser tous les 5ans pour revoir la vision de la CUMA et des adhérents et refaire le point - besoin d'un moment d'animation et d'attention renforcé à des périodes charnières de la CUMA - prises de décisions, machines, bilans à faire, etc.  faire le point sur les actions menées à ce jour et l'évolution de la CUMA, travailler sur l'embauche d'un salarié et la transmission de pouvoirs du président  selon les besoins  nouveau DiNA déposé en 2020. L'objectif est d'anticiper les évolutions numériques (dématérialisation des factures, ...) et de poursuivre le travail du premier DiNA.  réflexion sur le devenir de la structure : gestion du départ à la retraite de nombreux adhérents  attente de la construction du bâtiment pour voir l'organisation et peut-être des réflexions sur l'emploi qui vont peut-être ressortir  pour optimiser la première, au plus tôt, traiter les autres thématiques qui sont sorties pendant le premier et qu'on n'a pas eu le temps de traiter en fonction des besoins à l'avenir,  c'est un dispositif bénéfique car l'intervention d'une personne extérieure permet de cadrer les choses, formaliser et surtout oblige à prendre et</p>	<p>d'œuvre  gouvernance pour amélioration financière de la CUMA  faire un 1er bilan lors de la prochaine assemblée générale pour la réflexion d'un bâtiment mais dans quelque année si besoin  quand projet sera abouti (09.2021) pour élaborer un règlement intérieur et affiner notre fonctionnement au sein du nouvel atelier pour la valorisation du hangar et redéterminer un projet commun d'utilisation de cet outil.  on a failli faire appel à un nouveau DiNA pour un projet et puis on a senti que ce n'était pas assez mûr de notre côté donc quand on aura un besoin si le besoin s'en fait sentir  pas encore d'échéance. Car beaucoup de besoins d'accompagnement(distance, partage des tâches, projet bâtiment,..)  gouvernance  envisage de créer un emploi  parce que un projet d'achat direct et renouvellement ensileuse (bâtiment non fonctionnel actuellement)  bâtiment  aucun projet à ce jour.  2021 pour la fusion de deux CUMA  pour deux raisons: mise en place d'une assistante administrative, et développement de l'agroécologie  ca suffit pas - fusion avec CUMA voisine?  gouvernance  responsabilité de chacun partage des tâches administratives  si projet innovant (en réflexion).  évolution du projet de séchage  approfondir la gestion salariale  continuer la démarche en appondissent le processus de fusion avec la CUMA voisine,  2021  2022 projet emploi et bâtiment  2022 pour état des lieux de fonctionnement suite mise en place projet  2023 pour anticiper les possibles réductions d'adhérents et d'activités en cours en 2020 afin de développer une section désherbage mécanique les difficultés de mobilisation des adhérents nécessite de poser les règles de fonctionnement de la CUMA pour favoriser l'intégration de nouveaux adhérents notamment des JA</p>
---	--

bloquer du temps en pleine mise en œuvre du plan d'action actuel donc pas d'intérêt aujourd'hui construction du bâtiment dans un an	
--	--

### Avis sur le plan d'action : appréciation sur la qualité du plan d'action

<p>Bon permet de revoir le fonctionnement global et des discussions nouvelles avec l'ensemble des adhérents bien bien correcte bien déroulé précis, en phase avec les attentes cela nous a aidé à nous remobiliser et retrouver une ligne commune de réflexion pertinence du plan a permis de remettre le fonctionnement à plat réellement efficace car on fonçait droit dans le mur a permis de mettre en évidence l'utilité de faire un plan d'action établie sur une durée afin de faire évoluer le fonctionnement de la CUMA et de réaliser les actions à mettre en place plan d'action bien suivi tout de suite après le diagnostic, moins ensuite simples formalités administratives = appréciation peu pertinente. Très satisfait très bien on a procédé par étape principe d'accompagnement pertinent pour faire progresser la CUMA principe d'accompagnement pertinent pour faire progresser la CUMA opération très pertinente, cela permet de se remettre en cause, d'avoir qq1 de neutre dans les réflexions qui sait identifié les freins ou les accélérateurs de projet les actions préconisées ont été réalisables les projets ont fédéré le groupe plan d'action pas trop ambitieux mais qui est arrivé à son terme bien principe d'accompagnement pertinent pour faire progresser la CUMA très bien établi et bon suivi peu de chose mais on y a réfléchi</p>	<p>Réalisation conforme à ce qui avait été envisagé bonne structuration du plan d'action, adapté aux attentes, accompagnement apprécié pour les adhérents des actions concrètes et simple à mettre en œuvre un plan d'action cohérent "réalisable" satisfaisant satisfaisante, la CUMA a pu mettre en œuvre les actions (règlement..) Plan d'action facile à mettre en œuvre a permis l'expression de chacun bon puisque le hangar est acheté mise en place de l'action autour de l'achat de nouveaux matériels plus difficile à mettre en œuvre : adhérents ne s'impliquent pas assez. Cohérent avec nos projets les actions ont bien ciblé nos besoins futurs en matière de fonctionnement coopératif très bonne appréciation du dispositif pertinent bonne , car le diagnostic général a débouché sur un plan d'actions opérationnel une fois le DiNA fini, difficile de garder le cap bonne bonne, étapes claires, avec les personnes devant réaliser chaque étape ça nous a permis de progresser sur les points faibles de la CUMA (suivi impayé des adhérents) correct bien plan d'action facile à mettre en œuvre. Plan d'actions a permis différentes évolutions : organisation et projets d'investissements en particulier plan d'action facile à mettre en œuvre correspond au diagnostic plan d'action pertinent et facile à mettre en œuvre</p>
---	---

<p>très bien - rapide - nous avons obtenu de bon résultats (embauche d'un salarié par l'intermédiaire du groupement d'employeur)</p> <p>super</p> <p>le plan d'actions était très cohérent par rapport au potentiel de développement de la CUMA, la quasi-totalité des actions ont été mises en place et les délais étaient motivants sans être inatteignable</p> <p>manque d'implication des administrateurs dans l'écriture</p> <p>plan d'action très carré car technique ; cela s'est bien passé.</p> <p>Bonne</p> <p>bonne</p> <p>le plan d'action proposé est pertinent car il donne des objectifs concrets et réalisables. Aussi il désigne tous les adhérents comme concernés dans la démarche de recherche de nouveaux adhérents</p> <p>nouvelles surfaces.</p> <p>Le plan d'action était chargé mais nécessaire. Pour chaque thématique, diverses actions ont été proposées.</p> <p>bon plan d'action</p> <p>la phase de diagnostic n'a pas permis l'identification des besoins de l'ensemble des adhérents. Cela induit un manque de visibilité de la CUMA sur le long terme. De ce fait le plan d'action déterminé était assez limité</p> <p>compte rendu et Visio avec le secrétaire général, bonne lecture de nos besoins</p> <p>adapté aux besoins de la CUMA</p> <p>plan d'actions réaliste possible à tenir dans les 3 ans</p> <p>choix judicieux pour mettre en place nos investissements liés à la méthanisation</p> <p>le plan d'action est très cohérent et reflète les problématiques de la CUMA</p> <p>bonne appréciation</p> <p>précis et complet</p> <p>difficile de faire adhérer un nombre important d'adhérents à la démarche</p> <p>expérience professionnelle du conseiller</p> <p>complet</p> <p>le plan d'action est pertinent, il reprends des actions et des étapes importantes pour la bonne gestion de la CUMA</p> <p>bonne</p> <p>bonne, pas de soucis particulier</p> <p>le plan d'action correspond à la mise en œuvre réalisée de notre projet</p> <p>d'aménagement de hangar</p> <p>pertinent</p>	<p>le plan d'action a permis un développement des activités de la CUMA</p> <p>simple facile à mettre en œuvre</p> <p>conforme à nos attentes</p> <p>actions identifiées et approuvées par le groupe. Facilite la motivation pour continuer à travailler sur ces points</p> <p>réponds aux besoins</p> <p>superbe</p> <p>bon</p> <p>autonomie des adhérents sur ce sujet-là</p> <p>utile et opérationnel</p> <p>c'est nous qui l'avons construit aussi donc c'est ce qu'on veut mettre en place</p> <p>suivi « à la lettre » du calendrier,</p> <p>pas d'arrêt d'activité des épandages.</p> <p>Objectif atteints</p> <p>actions qui nous ont permis de travailler ultérieurement sur la gouvernance</p> <p>très bien</p> <p>DiNA pas encore terminé</p> <p>bien, aborde un point difficile</p> <p>bien</p> <p>plan actions précis, facile à mettre en œuvre et réalisé rapidement</p> <p>utile provisoirement</p> <p>correspond à nos attentes</p> <p>c'était bien</p> <p>plan d'action de départ bien structuré. Plus de difficulté à le suivre sérieusement.</p> <p>Bonne proposition</p> <p>clair, précis, facile à mettre en œuvre</p> <p>plan d'action pertinent</p> <p>satisfait</p> <p>apprécié</p> <p>oui c'est utile pour discuter du projet en profondeur</p> <p>très bien</p> <p>bien mené - intelligent- capacité des techniciens à animer et sensibiliser</p> <p>parfait - bonne mise en œuvre- bon plan d'action</p> <p>on investissement -pratique</p> <p>les administrateurs ont pris en charge leur fonctions</p> <p>a fait apparaître des problématiques non exprimées</p> <p>ça donne un cap - on a besoin de le faire avec un regard extérieur mais on</p>
---	--

<p>les propositions et conseils de l'animateur étaient avisées et en corrélation avec nos besoins</p> <p>bonne</p> <p>superbe, bien organisé</p> <p>très bien</p> <p>très pertinent, mise en œuvre peut être un peu longue par manque de disponibilité, mais cela a permis de cadrer les projets de la CUMA et a donné une feuille de route sur les années suivantes</p> <p>bon</p> <p>adapté</p> <p>les participants de par leur diversité de typologie d'exploitation ont pu exprimer des besoins d'emploi différents (saisonnier, permanent) avec des profils d'expérience variable, à des périodes mensuelles complémentaires. Besoin d'encore mettre en œuvre les actions du plan, et la mise en route-évolution de cette CUMA encore jeune - a permis de recadrer les bonnes infos juridiques et de fonctionnement coopératif, ainsi que les bonnes pratiques en CUMA - applicable et adapté</p> <p>vision globale</p> <p>le plan d'action n'a pas amené de révolution dans la CUMA mais a permis de prioriser les actions à mettre en place pour améliorer les choses</p> <p>a permis de nous donner un cadre d'action</p> <p>les objectifs ne sont pas encore atteints. La situation sanitaire a freiné la dynamique.</p> <p>Facile à élaborer</p> <p>meilleure visibilité du devenir de notre CUMA</p> <p>le plan d'action a permis de recaler un certain nombre de choses.</p> <p>Plan d'action qui correspond à ce qu'on a discuté lors des échanges</p> <p>une feuille de route, à laquelle on participe à l'élaboration donc ce sont des actions réalisables, opérationnelles et chacun voit l'intérêt (commun ou individuel)</p> <p>bien</p> <p>cohérent avec les attentes</p> <p>majoritairement par les adhérents, il a été apprécié</p> <p>très satisfaisant, ce fut une bonne trame pour réaliser les étapes dans la construction ainsi qu'au niveau de la réorganisation de la CUMA</p>	<p>avait besoin que l'animateur nous apporte plus franchement son expertise - nous mettre les mains dans le cambouis</p> <p>donne une base pour produire et comprendre la culture de la luzerne</p> <p>très bien mener- dispositif adapté à notre demande</p> <p>ce DiNA nous a permis de mettre à plat notre fonctionnement général, notamment sur la gestion des investissements et l'engagement des adhérents. Désormais pas un investissement sans signature de bulletin d'engagement. Les règles sont plus claires et pas de mauvaises surprises dans le temps.</p> <p>Très bonne mise en place et bonne réactivité</p> <p>plan d'action approprié</p> <p>bon plan d'action, logiciel déjà validé mais permet de ce questionner sur la sécurité et la formation des salariés</p> <p>réaliste</p> <p>adéquate</p> <p>pertinent</p> <p>plan action adapté</p> <p>approches multiples liées au projet GE (social, économique, organisationnel)</p> <p>le diagnostic a permis de professionnaliser la démarche de rapprochement avec la CUMA voisine, de structurer les étapes de la réflexion, donc de prendre du recul par rapport à ce projet ambitieux</p> <p>plan d'action bien fait. Permet de savoir ce qu'il faut faire.</p> <p>Plan d'action cadré et efficace.</p> <p>Opérationnel</p> <p>bien</p> <p>action claires, accessibles et réalistes.</p> <p>Réaliste par rapport aux besoins</p> <p>toutes les actions du plan ont été mises en œuvre et ont été respectées</p> <p>l'approche des évolutions programmées de l'équipe salariée a permis de faciliter la transition entre les anciens salariés et la nouvelle équipe sans problème d'organisation ni de difficultés dans la gestion sociale de la CUMA</p> <p>rapide et efficace professionnel</p>
--	--



Avis sur le plan d'action : précisions sur utilité du plan d'action	
<p>a évolué  oui pour la CUMA se développe et corresponde  aux besoins des jeunes  augmentation du dynamisme , investissement des adhérents  cela a permis de poser des chiffre et options sur le projet  a permis de caler les choses et d'organiser la mise en place du séchoir et du hangar de la CUMA  facilitateur du déclenchement du projet  de nouveaux projets sont nés et de nouveaux adhérents sont arrivés  clarification des pratique  oui remise à plat fonctionnement CUMA  on avait aucune solution et cela a permis l'ouverture d'esprit de certains adhérents  la feuille de route permet de rester centré sur les objectifs de la CUMA et les tâches à réaliser  meilleure organisation au sein du ca, règlement intérieur revu et répartition des tâches mieux organisée  le plan action DiNA a permis à la CUMA d'adopter des pratiques culturelles plus respectueuses des sols et de l'environnement, de faire son choix pour un investissement dans un matériel de semis-direct qui permet aux adhérent de réduire leur nombre de passage dans la parcelle et donc leur charges de mécanisation à l'hectare.  sa nous donne des objectifs et sa permet d'avancé  l'objectif a été atteint, la CUMA a embauché un salarié  l'objectif a été atteint, la CUMA a fusionné avec la CUMA voisine, et la gouvernance a été revisitée  étude des besoins de chaque adhérents: besoin évident de créer un lieu commun atelier bâtiment bureau  visite du bâtiment de la CUMA voisine très intéressante  cela a redynamisé la CUMA  apporte de la dynamique  l'objectif a été atteint, la CUMA a fusionné avec 2 CUMA voisines, et la gouvernance a été revisitée  a permis d'accélérer la prise de décision et de nous booster  a permis de faire un point sur le CUMA de s'arrêter  il a permis à répondre à notre problématique de main d'œuvre</p>	<p>il a formaliser les actions à mettre en œuvre par les adhérents, on a mis en place certaines actions et finalement pas d'autres mais ça nous a permis de réfléchir et d'essayer des solutions  beaucoup d'informations  car il correspond à notre réalité  cela a permis à chacun de se remettre à sa place au sein du fonctionnement de la CUMA  sur des groupes comme des CUMA, il faut cadrer et se donner des objectifs : nécessité d'une trame  cela a aider à clarifier les enjeux pour les fermes et la nécessité de réinvestir en collectif  a permis de structurer l'action à mener et d'impliquer les gens et de donner une ligne de conduite, une feuille de route  la mise en œuvre de ses actions à fait avancer la CUMA  je pense qu'il a rappelé un certain nombre de principe aux adhérents et même s'il n'a pas eu l'écho espéré il va surement amener à la réflexion les adhérents  nous avons engagé des discussion non habituelles sur la gestion globale de la CUMA, des éléments que nous ne communiquons pas entre nous d'habitude  faire le point, aider à faire un règlement intérieur, redistribuer les taches et refaire le bureau avec un ca plus soudé , meilleur préparation des réunions, plus d'animation, plus d'échanges  le DiNA a permis de redynamiser la CUMA -augmentation des adhérent et diversification du matériel  permet d'identifier les points à améliorer  satisfaisant. Traduction par des investissements nouveaux  investissement dans le bâtiment  a permis de faire le point  actions concrètes  le plan d'action a été très utile pour fixer les différentes tâches à réaliser et donner un ordre de priorité  les actions mises en place ont vraiment permis d'améliorer l'activité de la CUMA, la gestion du salarié, le fonctionnement coopératif  le plan d'action était une formation préalable à l'emploi salarié, qui a permis de bonne préparer la CUMA à l'embauche d'un salarié</p>

<p>le plan d'action nous a permis d'y voir plus clair, de trouver un organisation entre les membre de notre CUMA, de réfléchir sur notre organisation et sur le financement de l'achat d'un hangar.</p> <p>oui très utile, il a permis de professionnaliser la CUMA</p> <p>les éléments du plan d'actions étaient assez limités du fait du manque d'éléments fournit par les adhérents suite à l'enquête. Oui mais un contexte d'année différent aurait permis une meilleure valorisation du DiNA</p> <p>oui mais insuffisant ; remise en question du fonctionnement initial des échéances à respecter</p> <p>il a permis de donner une dynamique à la CUMA et donner une suite au conseil.</p> <p>Ça permet d'agir concrètement pour résoudre les problèmes soient résolus. Le fait d'écrire les choses et les cadrer permet d'y voir plus clair et de savoir dans quelle direction avancer.</p> <p>permet le regard extérieur ; mobilise certains adhérents</p> <p>il répond aux besoins de la CUMA</p> <p>mise en place de groupes WhatsApp, réécriture du règlement intérieur, mise en place de carnets de suivi des activités</p> <p>des mises à jour importantes ont été faite sur le plan juridique, des décisions ont été prises sur le programme d'acquisition de matériel</p> <p>dynamisation du groupe, réflexion nécessaire au moment de l'intégration de futurs adhérents et d'un nouveau président</p> <p>connaissance des subventions possibles et plan de financement établi</p> <p>prise de conscience des enjeux futures</p> <p>il a permis d'identifier les grands travaux à mettre en place et de fixer des échéances</p> <p>car cela nous a permis de trouver un chemin à suivre</p> <p>permet de s'y référer afin d'avoir des objectifs à atteindre et de voire où nous en sommes</p> <p>pour évaluer les risques d'évolution dans les fermes adhérentes et mieux anticiper la position de la CUMA à l'avenir.</p> <p>personne extérieure, neutre</p> <p>bon canevas des modalités</p> <p>nous a permis de de fluidifier la gestion de la CUMA</p> <p>a permis de clarifier le fonctionnement et d' assurer une facturation sans retard</p> <p>il nous a confirmé la nécessité de réaliser cet agrandissement</p> <p>bonnes discussions entre adhérents</p> <p>une bonne partie des problématiques révélées ont été étudiées et</p>	<p>permis de découvrir de nouvelles idées</p> <p>guide pour remettre des règles de fonctionnement et ré impliquer les adhérents et les responsables.</p> <p>a permis de détecter de nouveaux besoins (main d'œuvre)</p> <p>a permis de faire un plan d'actions correspondant aux attentes et besoins de chacun</p> <p>très visuel</p> <p>permis de faire un diagnostic partagé et de mener des actions d'amélioration des pratiques CUMA</p> <p>prendre le temps de la réflexion</p> <p>a permis une réflexion collective</p> <p>amélioration de la gouvernance et réflexions menées sur des projets d'investissements</p> <p>correspond aux besoins exprimés</p> <p>a permis de redynamiser la CUMA</p> <p>cela nous a conforté dans les directions qu'on prenait et dans notre façon de fonctionner</p> <p>étapes de notre futur projet</p> <p>fixe un cadre avec des points d'étapes, une feuille de route</p> <p>car allait vers l'inconnu</p> <p>les discussions que nous avons eu durant le DiNA ont permis de nous faire progresser, de répartir les responsabilités de gestion de la CUMA...</p> <p>pas de précision car ralenti car Covid</p> <p>a permis de mener à bien le projet hangar</p> <p>pour écrire les choses à faire pour que ça avance et que la CUMA nous facilite le quotidien parce que c'est le but</p> <p>rationalisation parfaite du rôle d'animation</p> <p>alors que nous étions très démunis</p> <p>plan action clair, facile à mettre en œuvre</p> <p>permet de continuer à parler du projet de bâtiment</p> <p>moins d'impayés</p> <p>précis avec les moyens à mettre en œuvre</p> <p>meilleure répartition des tâches</p> <p>permis un achat réfléchis</p> <p>meilleure répartition des tâches autour des machines</p> <p>bien adapté</p> <p>a permis d'inciter aux améliorations.</p> <p>permet de redynamiser notre CUMA</p> <p>oui : amélioration du projet et de la gouvernance de la CUMA avec laquelle</p>
---	--

<p>améliorées car il y a eu des rencontres et échanges avec d'autres groupes qui fonctionnaient il s'agit d'un vrai cadrage pour la CUMA en matière de projet à mettre en œuvre les actions proposées ont permis à la CUMA de mieux se structurer et augmenter son efficacité (élaboration d'un ri+ responsables matériels+ réunions plus fréquentes) acquisition d'une méthodologie de suivi des impayés et d'un réflexe le plan d'action a été utile en permettant de planifier des étapes dans la mise en place d'un groupement d'employeurs, le plan d'action a permis de dégager un consensus chez les participants dans la manière d'avancer sur la question de l'emploi très bien pour le plan d'action qui permet de se projeter en CUMA et de se donner une ligne de conduite, surtout pour une CUMA récente comme celle-ci - cela permet de renforcer l'esprit CUMA au sein du groupe, et de favoriser les rencontres en dehors de l'ag annuelle l'échelle départementale du projet a permis à chacun de trouver une position commune oui mais sans révolution. Les actions identifiées dans le plan d'action doivent être mises en place et nécessitent pour cela un suivi complémentaire nous a donné des objectifs, ce qui nous a permis de renouveler notre moissonneuse batteuse correspond à la réalité de la CUMA il faut juste du temps pour le mettre en place et que la situation sanitaire s'améliore. remise à niveau du bureau et du règlement, stratégie d'investissement de la CUMA, oui pour faire se parler les adhérents l'élaboration du plan d'action en concertation avec les adhérents a permis de définir des actions dans le cadre d'un projet collectif. De plus, l'appui d'une personne neutre et extérieure a permis d'apporter du renouveau dans la CUMA, nouvelles idées, autre vision ça a permis de voir où on allait</p>	<p>la fusion s'est faite. utile même si les projets n'ont pu aboutir permis de poursuivre le travail et la réflexion parce que sans cadre, on n'aurait pas embauché oui - meilleure gestion apporter des éléments pour améliorer notre suivi des chantiers. gain de temps - relevé d'unité juste meilleure répartition des rôles relancer les échanges et discussions amélioration de la gouvernance. amélioration du fonctionnement de la CUMA. les 3 jeunes ne seraient pas venus sans DiNA produire de la luzerne de qualité oui pour une aide de changement de président. la CUMA perdure il nous a donné un cadre a permis de prendre du recul sur la mise en place du projet de méthanisation d'un adhérent de la CUMA il permet d'agir correctement</p>
--	--

#### Avis sur le plan d'action : justification d'un nouveau plan d'action

les conseils d'une personne qualifiée sont toujours les bienvenues nouvelles thématiques à aborder	il faut que du temps pour mettre en place les actions et refaire le point ensuite.
---	--

<p> oui plus spécifiquement pour la mise en route de l'activité méthanisation dans la CUMA  organisation toujours à améliorer, et développement de nouvelles techniques culturelles et environnementales  poursuivre la dynamique de projets  aménagement du bâtiment en lien avec l'organisation future  malgré la fusion des 3 CUMA et donc un potentiel plus important, la dynamique de projets ne s'installe pas  aide à la création du poste  oui, la CUMA est désormais accompagnée dans le cadre d'un GIEE qui permet d'aller au-delà du fonctionnement de la CUMA et de s'intéresser davantage à l'environnement de la CUMA, l'évolution des exploitations ...  oui mais sur une réflexion plus large qu'interne à la CUMA avec l'intégration dans les échanges d'autres CUMA au niveau local pour développer des projets plus structurant (bâtiment, salarié mécanicien) qui ne peuvent être développer qu'avec l'activité de la CUMA brie champagne  poursuite du travail de réorganisation et de développement  pour mise à jour du plan d'action  maintenir le niveau d'activité  les activités de la CUMA évoluent sans cesse  la CUMA a une activité soutenue, le "permanent" n'en est pas ma règle  non, l'enjeu de la CUMA est déjà de mettre en place le plan d'actions établi. Cela nécessite une implication des responsables. Lorsque que ce plan d'actions aura été mis en place, il est certain que le fonctionnement de la CUMA sera amélioré  suivi juridique  embauche salarié  objectifs trop ambitieux du premier DiNA  afin de continuer le travail effectué sur les thématiques déterminées sur le premier DiNA et en recenser de nouvelles  au bout des 3 ans, besoin de faire le point sur ce qui a été fait et besoin de refaire un plan d'action pour les années à suivre dans une CUMA qui a beaucoup de projets  afin de continuer à travailler sur les précédents sujets et en aborder de nouveaux (salariés)  poursuivre l'évolution de la CUMA et maintenir le lien entre les adhérents pour plus de projet structurants </p>	<p> .durée raisonnable pour notre plan d'action pour développer de nouveaux projets  oui il pourrait être intéressant de refaire le même travail. Il est cependant il est difficile de maintenir une dynamique de groupe lorsque les adhérents non pas tous la même volonté d'avance dans tel ou tel domaine pour suivre ce qui a été fait ou non. Aider la CUMA à réaliser son plan d'action  les CUMA ont besoin d'évoluer pour s'adapter au contexte et aux demandes des adhérents  parc matériel  achat de matériel plus respectueux de l'environnement en 2021  la CUMA vient d'être dissoute suite à une baisse trop importante de l'activité. Activité a été transféré dans une autre coopérative qui continue à rendre le service.  à voir après 2° DiNA pour fixer quelques étapes après l'achèvement de l'atelier  pour s'adapter aux dépassements de budget ou à l'évolution des besoins bâtiment  pas encore trop récent et sinon dans trois ans avec un appui sur d'autres thèmes  recadrer la partie mise en route et suivi du matériel sur certaines activités (déchaumeur, enfonce pieux)  DiNA parc matériel pour revoir l'ensemble du parc  CUMA en rythme de croisière  pour assurer le remplacement d'un salarié  éventuelle fusion avec CUMA voisine  pas pour le moment  nous sommes intéressé par la production de granulé de luzerne mais ce projet est lourd financièrement  pas pour le moment.  pas pour l'instant  approfondir certains thèmes  le processus de fusion est long, il faut "rompre" avec les historiques de chacune des CUMA  revoir certains points. Avec le Covid, beaucoup de réunions n'ont pas été faites. En quelques difficultés de suivi matériel avec certains adhérents ...  revoir la partie communication. Recadrer certaines activités matériel (responsables peu impliqués)  pour développer les activités </p>
---	---

Suggestions de modifications du dispositif DiNA	
<p>former les agents des FD CUMA pour qu'ils soient plus au courant des législations</p> <p>dispositif adapté dès que ma CUMA a une problématique ou un projet d'investissement.</p> <p>plus de communication</p> <p>dans notre cas, s'agissant de la mise à jour des statuts, cela n'a rien apporté au niveau du travail des exploitations. Notre avis n'est pas pertinent.</p> <p>pas de remarques particulières, le dispositif permet des actions relativement variées, c'est un outil simple et indispensable aux CUMA</p> <p>trouvé des solutions pour impliquer des adhérents qui sont retissant au DiNA car se mettre au tour d'une table cela permet bien souvent de se dire les choses et d'avancée pour le bien collectif</p> <p>doit rester simple sur sa réalisation</p> <p>augmenter le plafond pour avoir plus de temps en conseil, denrée rare dans le collectif</p> <p>visite du conseiller quand le projet est terminé</p> <p>très bon dispositif, très bon échanges avec l'animatrice,</p> <p>le dispositif DiNA aurait besoin d'accompagner davantage financièrement les porteurs de projets et demandeurs de cette prestation.</p> <p>Ce type d'accompagnement mériterait un financement plus important</p> <p>les délais de traitement des dossiers sont assez long ce qui laisse peu de temps pour la CUMA d'être accompagnée. Ainsi les délais de réalisation du DiNA sont assez courts alors que dans certains cas un temps est nécessaire entre différentes actions.</p> <p>dans le cas de la CUMA, le GIEE a été une continuité intéressante au DiNA</p> <p>un engagement plus fort des administrateurs dans son déroulement</p> <p>sur des projets qui prennent du temps, il serait intéressant d'avoir plus de jours de conseil pris en charge.</p> <p>Rien à signaler. Nous sommes content de ce dispositif</p> <p>plus de temps disponible pour l'animateur/trice pour avoir plus de rencontres, donc plus d'occasion pour les adhérents d'assister à l'une ou l'autre...</p> <p>un plafond de prise en charge plus important</p> <p>simplification administrative pour la CUMA, verser les fonds à l'organisme de conseil</p>	<p>adapté, rien à redire</p> <p>le conserver</p> <p>allonger le temps d'accompagnement sur les DiNA selon les cas; on voit qu'il y a eu un grand plan de relance avec des millions qui ont été mis sur la table pour du matériel neuf. Or les aides c'est bien mais pour une très grande majorité l'accompagnement c'est mieux! Des journées d'accompagnement et de retour post DiNA</p> <p>un suivi dans le temps</p> <p>aborder plus l'importance de la formation pour les CUMA</p> <p>plus de disponibilités de la part des intervenants</p> <p>rien à suggérer</p> <p>tout dépend du thème</p> <p>si 2 DiNA qui se suivent, évitez de reprendre l'état des lieux pour le 2eme DiNA et approfondir le cœur du thème</p> <p>rien de particulier</p> <p>rien de particulier</p> <p>il pourrait être bien de faire un compte rendu à la fin plan prévisionnel d'actions pour voir si le projet a bien été mis en œuvre ou non et si non les raisons</p> <p>rien de particulier</p> <p>pas de suggestion - le travail est préparé en collaboration avec l'animatrice - nous n'hésitons pas à solliciter un DiNA quand une grosse réflexion nous anime (renouvellement des responsables, emploi, et demain peut-être matériel, changements de pratiques)</p> <p>donner la possibilité pour certains sujets d'augmenter le nombre de jours. Pour l'emploi, la FDCUMA et les adhérents ont consacré beaucoup plus de jours à ce projet.</p> <p>prévoir du temps d'animation quelques mois après la réalisation du conseil pour faire un point sur la réalisation du plan d'action</p> <p>le diagnostic actuel est assez complet ; par contre , nous avons eu des difficultés la première année de recrutement du salarié, pour le suivi de gestion des encaissements et des dépenses (masse salariale), par manque de méthode</p> <p>plus souple sur la durée et possibilité de continuer ou de modifier un plan d'action en cours de route</p> <p>rien à suggérer</p>

<p>pérenniser le dispositif pour pouvoir envisager un 2eme DiNA une fois le programme d'action terminé  ras, très correct !  un questionnaire pour chaque adhérent à remplir de manière anonyme  dispositif actuel qui a convenu à nos attentes  augmenter et adapter le plafond d'aide en fonction de l'importance du conseil  dispositif qui peut être vu comme lourd si la CUMA ne fait que des partager des machines sans chantiers collectifs complexes. Peut-être avoir 2 niveaux (simple et complet)  adapter le montant d'aide aux temps passés à la réalisation du conseil : une fusion va prendre beaucoup plus de temps que la réorganisation de l'ensilage ( 3 jours )  faire connaître ce dispositif, plus largement aux agriculteurs  aucune suggestion  plus de temps d' animation car certes difficile de se retrouver tous les adhérents sur plusieurs demi-journée mais il est important de se poser pour échanger, de faire un diagnostic et d' avoir le conseil pour approfondir , analyser et enfin se projeter  il serait intéressant de pouvoir abonder le dispositif d'un taux de subvention hangar un peu plus élevé pour les projets de moins de 50 000 €  le DiNA est là pour nous accompagner mais s'il n'y a pas de dynamique au niveau du groupe, c'est difficile de développer quelque chose  adaptation du plafond d'aide en fonction des projets  réaliser un outil de suivi du plan d'action validé en DiNA permettant à la CUMA et à l'animateur de suivre le plan d'action  le DiNA CUMA permet à un moment donné aux adhérents de dresser un bilan de situation et de proposer des améliorations d'activité du groupe. Je pense que ces moments de réflexion pourraient se bonifier par des retours terrain de groupe de CUMA qui ont eu à un moment les mêmes questionnements et su dégager des axes de travail pour progresser.  Quand la thématique est plus théorique la motivation est plus difficile.  L'animation pourrait être plus dynamique en s'appuyant plus sur des retours d'expériences.  très bien dans l'état actuel  augmenter les journées de travail financées, des intervenants pour produire un conseil encore meilleur et du conseil plus développé et aborder davantage de sujets</p>	<p>faire un point au bout d'un an, voir si ce qui a été décidé a été mis en pratique ou non, et pourquoi, revoir certains points et les faire évoluer si besoin. Permet de responsabiliser la CUMA et de mettre les responsables en phase avec la réalité.  rien de particulier  pour la suite d'un DiNA ne par recommencer l'état des lieux  rien de particulier  peut-être de pouvoir affiner les durées de l'accompagnement nous ça a largement suffit parce qu'on avait de très faible problématique est-ce toujours le cas je ne sais pas  a priori le dispositif est simple et incite les adhérents à se mobiliser d'avantage que quand c'est le bureau qui demande  possibilité d'augmenter le nombre de jours. Notre projet a nécessité de nombreux jours d'accompagnement (largement au-delà des 3 jours financés) de la part de la FDCUMA  adaptation de la durée de l'accompagnement en fonction du projet. Et garder le même accompagnement pendant toute la durée.  fixer des limites et un axe de travail pour ne pas partir dans tous les sens  rien à dire car c'était bon  simplifier la procédure  peut-être un suivi (exemple 1 journée de retour au bout d'un an)  très bien  il faudrait un accompagnement à long terme, une étape de bilan après les 3 ans pour poursuivre le plan d'action  rien de particulier  encore plus inciter les jeunes à réfléchir à l'avenir de leur CUMA  un accompagnement qui ne doit pas s'étaler dans le temps car les besoins évoluent  rien de particulier  ça va très bien.  à continuer  pas d'idées car convient  qu'on puisse avoir un suivi de la mise en œuvre du plan d'action  à continuer  garder un lien régulier avec l'organisme de conseil une fois le plan d'action réalisé.  pas d'idée car satisfait  moins de lourdeurs administratives</p>
--	--

le dispositif, tel qu'il a été mené, est déjà très complet  
pouvoir adapter le dispositif en fonction des besoins. Peut-être faire 2 jours  
seulement ou 6 jours si la CUMA a besoin.  
maintenir cet accompagnement  
convient tel qu'actuellement  
prolongation d'une journée si besoin un an après car des choses peuvent  
être oubliées au sein du conseil stratégique dans la CUMA. Le DiNA est  
incontournable pour le fonctionnement d'une CUMA chaque fois qu'il y a un  
gros investissement ou un nouveau mode de fonctionnement. Cela permet  
à certains adhérents de se positionner pendant ces réunions.  
pour le moment, je ne vois pas, j'ai été très content et satisfait de  
l'accompagnement

pas se limiter à 4 jours, augmenter le montant retenu pour pouvoir  
faire appel à des pointures, par exemple en agriculture de  
conservation des sols  
bon dispositif pour la CUMA.  
un suivi dans le temps du plan d'action et un conseil engagé  
pas de remarques  
améliorer le suivi du plan d'action

## Annexe 10 : Les résultats de l'enquête

### **Préambule :**

*L'essentiel de l'enquête est constitué de questions fermées attendant soit une valeur numérique (effectif, montant, etc.), soit une réponse binaire (oui, non).*

*Les analyses de ces données portent sur des moyennes, des médianes, des occurrences et des répartitions. Les graphiques proposés en facilitent l'interprétation. Nombre de questions permettant des réponses multiples, il n'est que rarement réalisé de graphiques en secteur, supposant un cumul des réponses égal à 100 %. Les histogrammes de répartition sont préférés.*

*Pour chaque critère, la ligne « nombre de données » précise le nombre de questionnaires pour lesquels le paramètre est renseigné. Les analyses portent sur les seules contributions des CUMA en capacité de répondre et ayant souhaité le faire : il y a là un biais qu'il ne faut pas ignorer.*

*Les réponses laissées vides n'ont pas été interprétées comme des valeurs nulles ou des « non », mais bien comme des absences de réponses.*

*Les rapports entre deux valeurs ne sont calculés que sur les cumuls des seuls questionnaires pour lesquels les deux valeurs étaient renseignées.*

*Les textes des questions ouvertes ou les précisions non sollicitées données par certains répondants dans des questions à réponse binaire ont été concaténées et présentées les unes à la suite des autres dans une annexe spécifique (annexe 9). Il y est fait référence dans ce document dans des cartouches dédiés. L'analyse de ces données s'est faite par repérage, parfois approximatif, des occurrences des différentes catégories d'une typologie sommaire adaptée à chaque question. La diversité et parfois l'ambiguïté des formulations ne permettait pas d'autres approches.*

*Une analyse de premier niveau est proposée dans des encadrés : ces analyses sont basées à la fois sur les réponses aux questions fermées et sur celles des questions ouvertes. Des éléments de ces analyses sont repris dans le rapport de mission dans une approche transversale et synthétique.*

*L'existence de ces encadrés permet à cette annexe d'être exploitable indépendamment du rapport de mission, pour une valorisation des seuls résultats de l'enquête.*

*Pour des raisons de confidentialité et de faisabilité, la matrice rassemblant l'ensemble des réponses des CUMA, un tableau de données de 142 colonnes par 200 lignes, ne peut être ni jointe au rapport ni diffusée d'une autre manière.*



## 1- Les Caractéristiques générales des Cuma

Tableau 1 : Dimensionnement	Nombre d'adhérents	dont sociétés	Surface (ha)	Aire (nombre de communes)	Généraliste	Spécialisée	Chiffre d'affaires (€)	Surface exploitée (ha)
<i>Nombre de données</i>	190	130	47	131	177	159	173	47
Effectifs cumulés	12 016	4 209	109 358	3 672	108	75	23 275 814	109 358
Moyenne	63,24	32,38	2 327	28			134 542	2 327
Médiane	35,00	18,50	1 300	10			74 000	1 300

10 CUMA qualifiées de "départementales"

Tableau 2 : Jeunes Agriculteurs	Nombre de JA	% de JA parmi les adhérents	Présence de JA au conseil d'administration	Présence de JA au bureau
<i>Nombre de données</i>	122	121	125	123
Effectifs cumulés	540		59	42
Moyenne	4,43	12%		
Médiane	3,00	9%		

### Caractéristiques générales :

Avec une moyenne de 63 adhérents, et une médiane à 35, il apparaît que l'échantillon est constitué de CUMA de tailles plus importantes que celle de l'ensemble de la population totale des CUMA françaises dont la moyenne s'établit à 23 adhérents selon la FNCUMA. Pour 80% des coopératives, l'effectif est inférieur à 100 adhérents. Six CUMA comptent plus de 250 adhérents ; les deux plus grandes déclarent respectivement 800 et 600 membres. Il s'agit de CUMA très spécialisées, compostage, déchiquetage de bois, toastage de graines, rayonnant sur tout un département voire parfois plus.

Les chiffres d'affaires suivent une répartition assez comparable : avec une moyenne de 134 542 € calculée sur 173 données, les CUMA de l'échantillon se positionnent nettement au-dessus des 62 400 € calculés par la FNCUMA. Toutefois un grand nombre d'adhérents ne signifie pas systématiquement un chiffre d'affaires élevé, tout dépend de la nature de la prestation proposée. L'écart entre la moyenne, près de 140 000 €, et la médiane, 74 000 € traduit l'impact des quelques valeurs exceptionnelles proches ou dépassant le million d'euros (maximum à 1 324 500 €).

Ces comparaisons avec les valeurs nationales établies par la FNCUMA tendent à démontrer que les CUMA qui se sont dirigées vers le dispositif DiNA sont plutôt des structures de tailles importantes, ou alors que les plus petites structures, coopératives à très petits effectifs, sont sous représentées.

Mise à part quelques enquêtes citant des services aux collectivités, les retours sur la part de prestation de services, c'est à dire de prestations faites par la CUMA au bénéfice de non adhérents, ne paraissent pas fiables et semblent relever de méprise sur cette notion. Cette analyse serait à rapprocher du fait que cette thématique n'apparaît pas dans les conseils et les plans d'action.

Les données concernant l'aire géographique remontées par l'enquête ne sont pas très homogènes. La médiane à 10 signifie que la moitié des CUMA ont un rayonnement inférieur au canton. Les quelques structures réalisant leur activité sur un département entier, voire parfois plus, correspondent aux CUMA très spécialisées déjà évoquées.

Le nombre de données disponibles concernant les surfaces exploitées est réduit (47) : c'est logique car, outre le fait que ce paramètre n'est sans doute pas toujours calculé par les responsables des CUMA, il n'a de sens que pour les travaux réalisés sur parcelles et ne concerne pas les prestations particulières du type compostage, déchiquetage, entretien des haies, triage, alimentation ou transports de marchandises ou d'animaux.

#### **Place des jeunes agriculteurs (JA) :**

D'après le Service de la Statistique et de la Prospective (SSP) du MAA (Agreste - Enquête structure des exploitations agricoles 2016) les jeunes agriculteurs, au sens de la réglementation sur les aides à l'installation qui fixe à 40 ans cette classification, représentaient en 2016 18% des agriculteurs installés : ils apparaissent ici, avec 4,5 %, de la population d'adhérents recensés par l'enquête, très sous-représentés. (Calcul sur les cumuls)

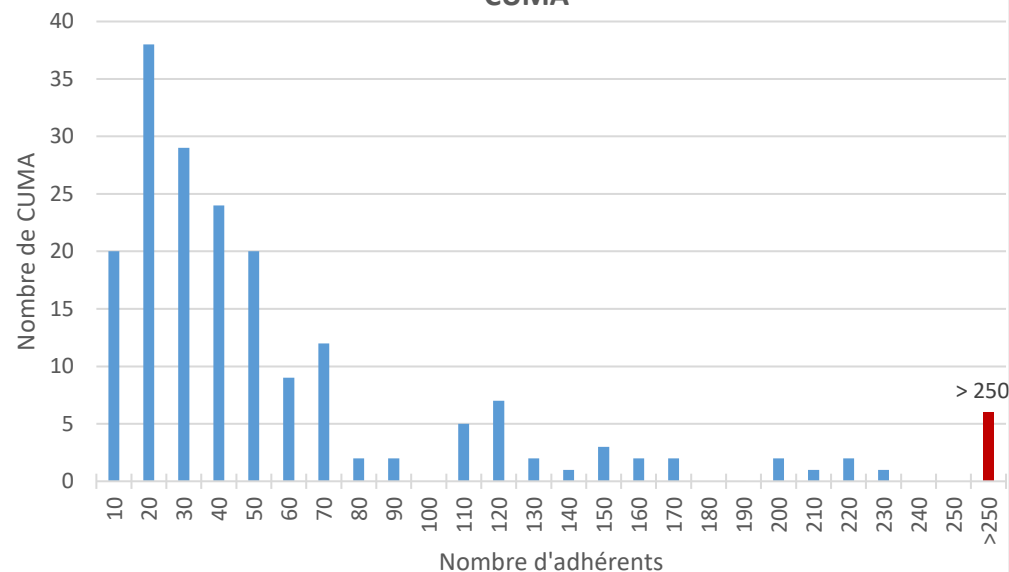
Il peut y avoir des doutes sur le décompte fait par le répondant, qui doit le faire un peu "de tête" et il n'est pas certain que soient ainsi comptabilisés comme "jeunes" des adhérents de 35-40 ans déjà installés depuis une dizaine d'années. Par ailleurs les quelques CUMA à très grands effectifs, jusqu'à 800, ont un impact fort sur ce calcul lorsque l'effectif de JA est renseigné. L'approche de la répartition est donc plus significative mais confirme le constat : avec une médiane à 9%, les JA, aux dires des répondants à l'enquête, apparaissent comme sous-représentés.

Il y a là sans doute un enjeu important pour l'avenir des CUMA.

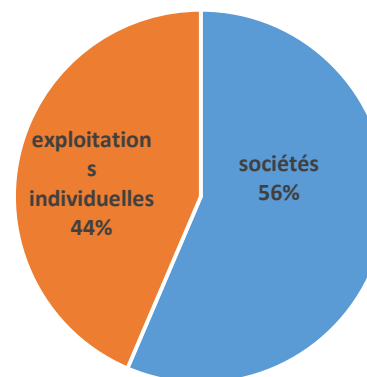
Dans environ 40% des cas les JA sont membres des instances de la coopérative, ce qui peut être considéré comme satisfaisant. Le renouvellement des postes de responsables est lui aussi un enjeu fort.

Les formes sociétaires représentent un peu plus de la moitié des adhérents dans les réponses au questionnaire, alors que les statistiques du MAA en date de 2016 montrent que les exploitations individuelles représentent encore 63.7% des cas (Agreste – Graph'Agri 2020). L'ouverture au collectif est sans doute le point commun entre CUMA et formes sociétaires d'exploitation.

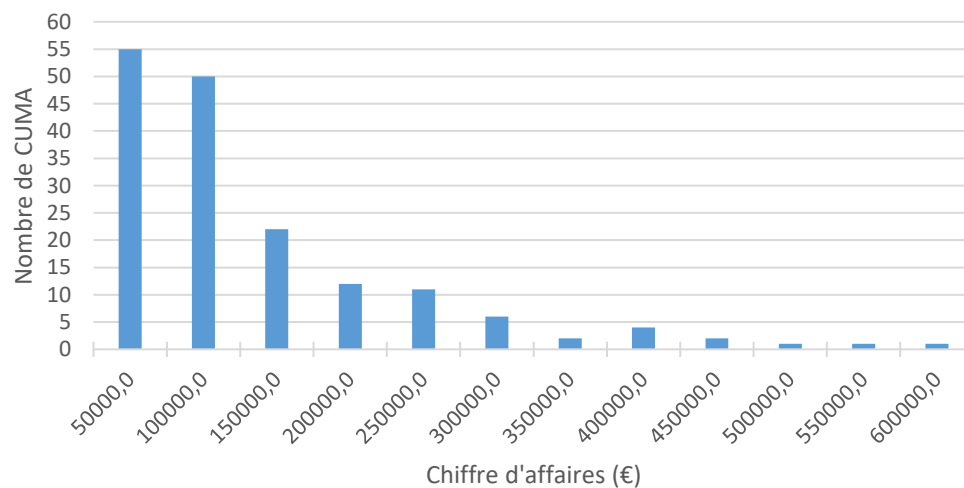
**Graphique 1 - Répartition des effectifs d'adhérents des CUMA**



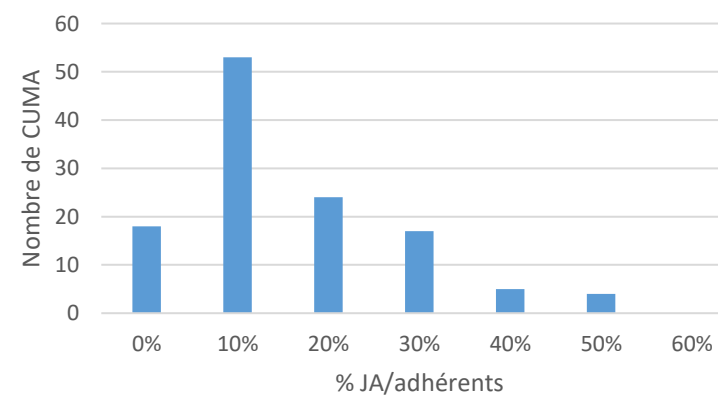
**Graphique 3 - Répartition sociétés / expl.individuelles**



**Graphique 2 - Répartition des chiffres d'affaires**



**Graphique 4 - Répartition de la part des jeunes agriculteurs parmi les adhérents (% - calcul sur 113 données)**



<b>Tableau 3 - Salariés des CUMA</b>	<b>Salariés</b>	<b>Équivalents temps plein(ETP)</b>	<b>dont administratifs (ETP)</b>	<b>dont chauffeurs (ETP)</b>	<b>dont maintenance (ETP)</b>	<i>Données à interpréter avec prudence : méprises fréquentes dans les questionnaires sur les ETP</i>
<i>Nombre de données</i>	177	93	63	81	65	
Effectifs	131	84,59	7,35	56,81	27,95	
Moyenne	0,74	0,91	0,12	0,70	0,43	
Médiane	0,00	0,24				

### L'emploi :

*L'analyse se heurte à un problème de cohérence des données : il y a régulièrement contresens sur la notion d'ETP, surtout lorsqu'il s'agit de répartir les ETP par fonction.*

40 % des CUMA sont employeuses, à hauteur de 0.77 équivalent temps plein par coopérative. Ces valeurs sont à rapprocher des 0.40 emplois par CUMA calculé en moyenne à partir des chiffres de la FNCUMA.

Il s'agit essentiellement de chauffeurs mais aussi parfois de mécaniciens affectés à la maintenance des matériels ou de personnels administratifs pour les plus grandes structures. Il n'est pas rare qu'un même salarié ait une partie de son temps en conduite d'engins et une autre en atelier.

Ramené au nombre d'adhérents, cela constitue malgré tout un appoint assez faible par structure (128 salariés ou 84 ETP pour 11 767 adhérents recensés par l'enquête). À ce stade, d'un point de vue global, les CUMA ne semblent pas apporter une contribution importante en matière d'emplois agricoles. Pour autant, pour certaines situations la ressource en main d'œuvre apportée apparaît plus significative. Ainsi 5 CUMA permettent à leurs adhérents de disposer de plus d'un dixième de salarié. Une seule atteint le ratio de 1,5 salarié par adhérent.

**Graphique 5 - Répartition des effectifs de salariés par CUMA**

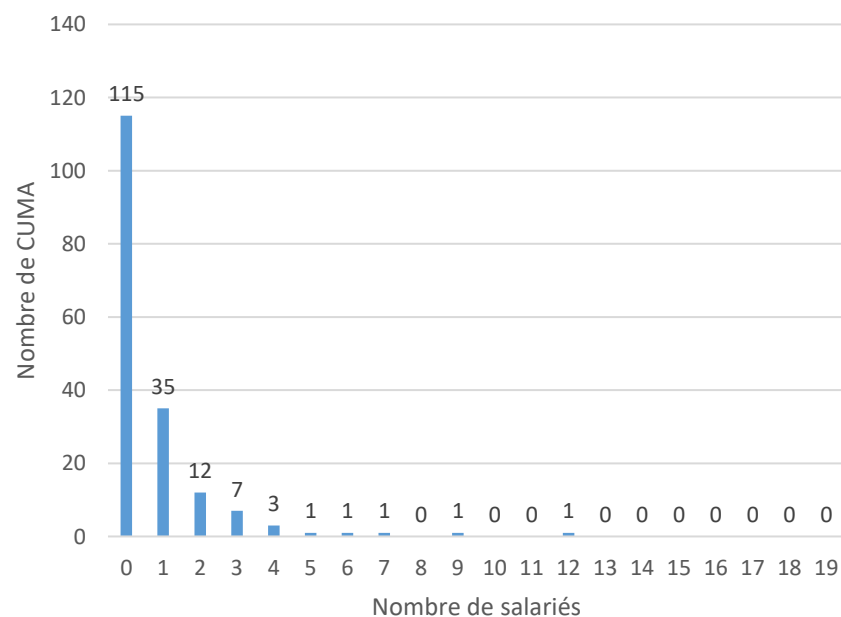


Tableau 4 - Composition du parc matériel	Nombre total de matériel	Tracteurs	Matériel de traitement	Désherbage mécanique	Travail du sol	Récolte grandes cultures	Récolte fourrages	Matériel pour l'agriculture de précision
Nombre de données	163	90						
Occurrences (nombre de fois où le type de matériel est cité au moins une fois)		75	73	86	120	65	94	37
Effectifs	5446	184,5	55	60	87	46	70	47
Moyenne	33	2						
Médiane	28	2						

Tableau 5 - Modalités d'acquisition du matériel	Achats en neuf	Achats d'occasion	Location
Nombre de données	150	141	136
OUI	148	95	14
NON	2	46	122

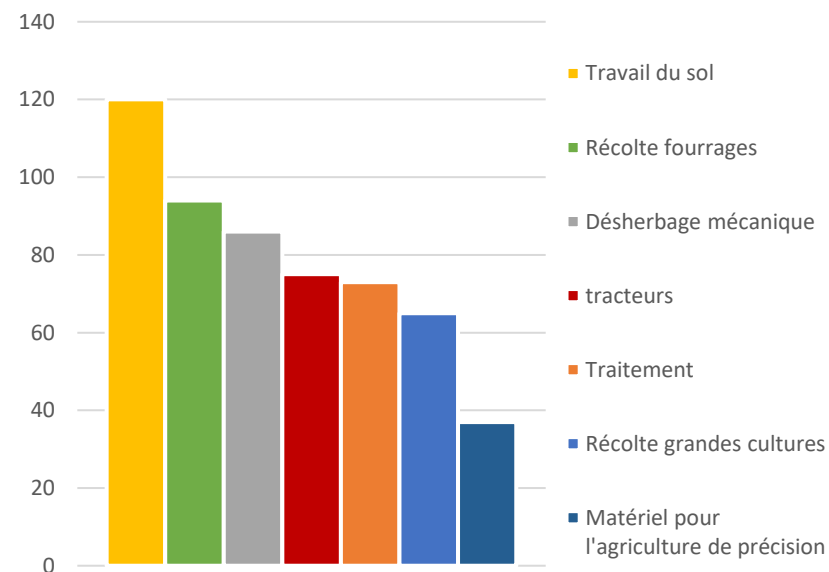
#### Le parc matériel :

Sur l'échantillon, les CUMA équipées en matériel de désherbage mécanique sont plus nombreuses que celles disposant de pulvérisateurs. La CUMA est sans doute un dispositif intéressant pour s'essayer à moindre coût à la herse étrille ou à la bineuse. Par ailleurs le pulvérisateur est un matériel sensible : les fenêtres pour appliquer les traitements sont parfois étroites, communes à tous les agriculteurs d'un même territoire, et s'accommodent mal de files d'attente.

Le nombre de coopératives disposant de matériel dédié à l'agriculture de précision n'est pas négligeable. Il peut s'agir de matériels équipés (semoirs, pulvérisateurs à coupe de rampe), de boîtiers et d'antennes GPS à placer ensuite sur les engins.

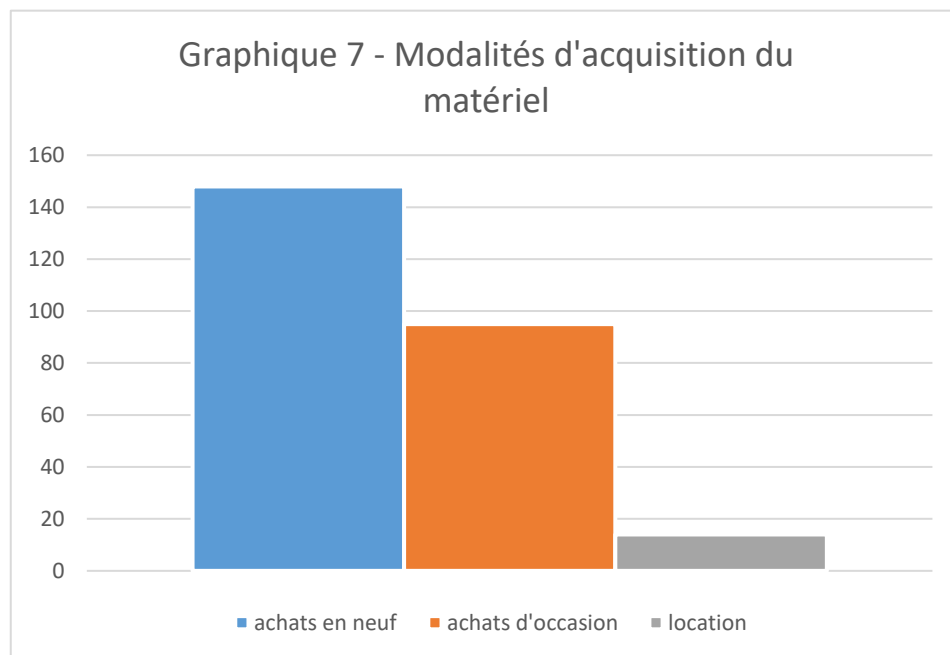
Le matériel de traction est présent dans moins d'une CUMA sur deux ayant renseigné ce paramètre. Il semblerait cependant que la tendance soit à l'augmentation, en rapport avec la demande de services tout compris, matériel + tracteur + chauffeur.

Graphique 6 - Nombre de Cuma possédant au moins un matériel de la catégorie



**Modalités d'acquisition du matériel :**

La location reste une modalité peu courante. L'achat en neuf n'est pas systématique.

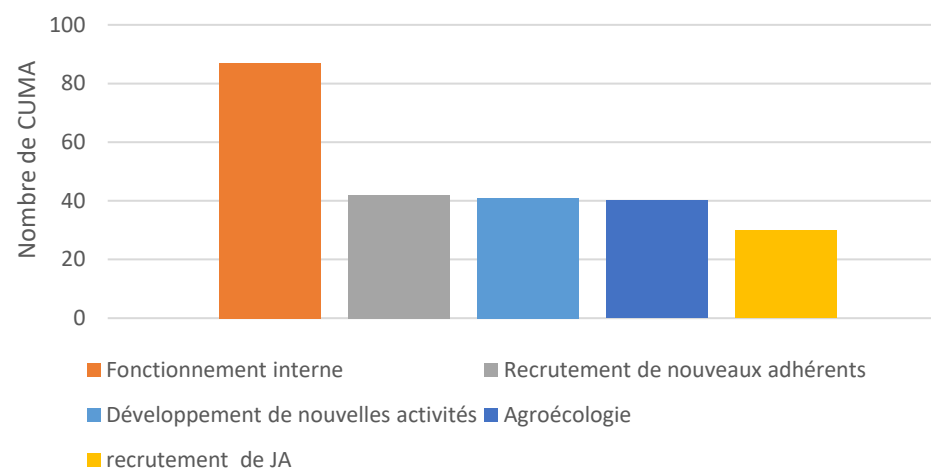


## 2- La demande de DiNA et sa mise en œuvre globale

Tableau 6 - Projet coopératif antérieur au DiNA	Existence d'un projet	Thématiques abordées dans le projet antérieur				
		Développement de nouvelles activités	Fonctionnement interne	Recrutement de nouveaux adhérents	Recrutement de jeunes agriculteurs	Agroécologie
<i>Nombre de données</i>	154	96	111	110	109	109
Oui	73 (47%)	41 (43%)	87 (78%)	42 (38%)	30 (28%)	40 (37%)
Non	81	55	24	68	79	69

Tableau 7 - Engagement antérieur dans des démarches agroécologiques	Appartenance à un GIEE	Pratiques agroécologiques antérieures
<i>Nombre de données</i>	164	125
Oui	9	53
Non	155	72

Graphique 8 - thématiques des projets antérieurs  
au DiNA



Annexe 9 – textes des questions ouvertes	1 - Projet antérieur : détail volet agro-écologique
	2 - Projet antérieur : détails des pratiques agroécologiques antérieures

**Les projets antérieurs à la demande de DiNA :**

44% des CUMA déclarent avoir eu un projet antérieur. Bien que le questionnaire précise "voté en AG", il reste possible qu'il y ait confusion, dans l'esprit du répondant, entre "avoir un projet coopératif" et avoir un projet ponctuel, comme l'achat d'un matériel, la mise en place d'une nouvelle activité ou l'embauche d'un salarié. Parfois le projet antérieur s'avère être celui issu d'un premier DiNA. Toutefois le fait que le répondant soit enclin à répondre "oui" est sans doute un indicateur de CUMA où on a l'habitude de réfléchir collectivement et de se projeter dans l'avenir.

Les questions de fonctionnement interne sont dominantes : elles sont présentes dans trois quarts des cas. Les autres problématiques ne sont évoquées qu'une fois sur trois ou une fois sur quatre.

Le volet qualifié d'agro-écologique recouvre des choses diverses et attendues : désherbage mécanique, gestion des effluents, économies de carburant, couverture des sols. Les détails apportés par les questionnaires montrent que certains groupes vont au-delà de la seule réponse « matériel » : des réflexions collectives sont conduites sur des changements de pratiques comme l'agriculture de conservation des sols, la conduite agro-écologique de vignobles.

On retrouve à peu près les mêmes thématiques pour ce qui concerne les pratiques agro-écologiques déjà en place : désherbage mécanique, couverture des sols, entretien des haies, autonomie protéique, compostage.

Seulement 9 CUMA se déclarent comme adhérentes à un GIEE antérieurement au DiNA.

Tableau 8 - Choix de l'organisme de conseil	FRCUMA	Existence d'un co-contractant	Fédération de proximité co-contractant ou perçu comme organisme principal de conseil	Binôme fédération régionale et fédération de proximité	Autre co-contractant
<i>Nombre de données</i>	167	142	156		5
Oui	145	91	140	110	0
Non	22	51	16		0

**Annexe 9 – textes des questions ouvertes**

3 - Choix de l'organisme de conseil

**Choix de l'organisme de conseil (OC) :**

Les pratiques étant très cadrées par région, cette partie du questionnaire n'apporte aucune information marquante : sur l'échantillon, seules les fédérations régionales (FD) et de proximité (FD) sont identifiées par les CUMA comme organismes de conseil disponibles.



Dans une centaine de cas c'est un couple FR/FD qui est identifié. En regardant de plus près on s'aperçoit que dans bien des cas, en Nouvelle Aquitaine notamment, la fédération régionale, pourtant porteuse de l'agrément, n'est pas identifiée comme acteur du conseil !

Ce n'est pas le cas en Grand-Est où justement les fédérations de proximité s'effacent et où la fédération régionale a pris la main sur le dispositif.

Bien que finalement la question du choix ne se soit pas posée, les répondants s'attachent à justifier leur décision : pour l'essentiel les fédérations apparaissent légitimes à intervenir pour cette prestation dans la mesure où elles sont déjà l'interlocuteur habituel des CUMA pour tout besoin d'accompagnement, elles connaissent à la fois le contexte réglementaire et technique mais aussi la situation individuelle des coopératives concernées.

Tableau 9 - Attentes ayant motivé la demande de DiNA	Baisse du nombre d'adhérents	Baisse de l'activité	Amélioration des performances économiques	Amélioration des performances environnementales	Gestion des ressources humaines	Fonctionnement coopératif	Autre à préciser
<i>Nombre de données</i>	184	186	184	183	181	188	41
Oui	50	59	126	86	94	159	41
Non	134	127	58	97	87	29	

<b>Annexe 9 – textes des questions ouvertes</b>	4 - Motivation de la demande de DiNA : autres à préciser
---	--

#### Motivations de la demande de DiNA :

Les questions de fonctionnement coopératif et les préoccupations économiques sont les principales motivations des dirigeants des CUMA pour demander à bénéficier d'un DiNA.

L'amélioration des performances environnementales arrive en 4<sup>ème</sup> position, derrière les questions de GRH.

Les "autres motivations " viennent confirmer ce constat : les questions de fonctionnement internes, d'organisation, sont récurrentes. S'y ajoutent des questions de bâtiments, notamment lorsqu'un DiNA "bâtiment" est envisagé.

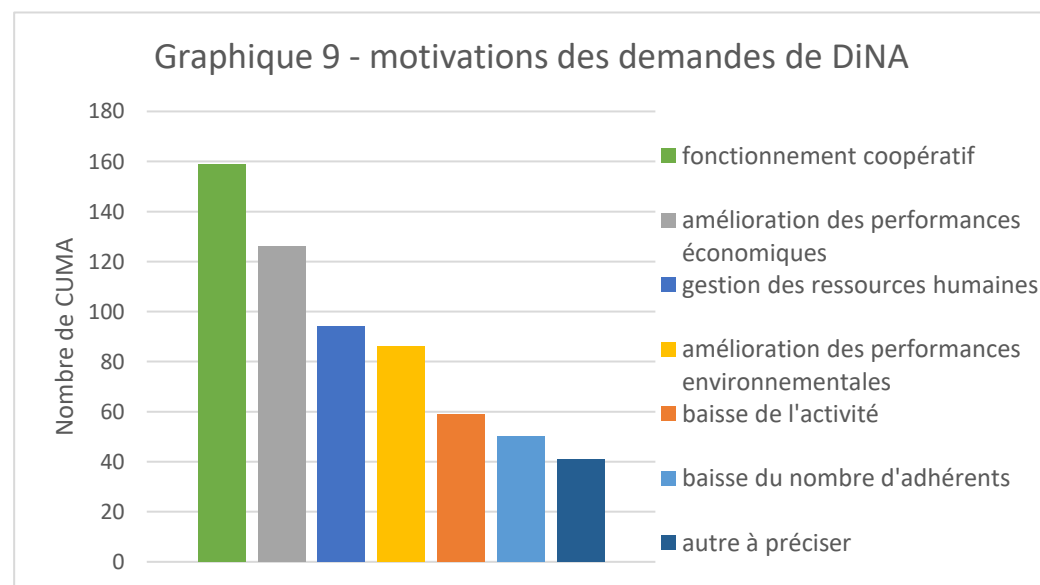
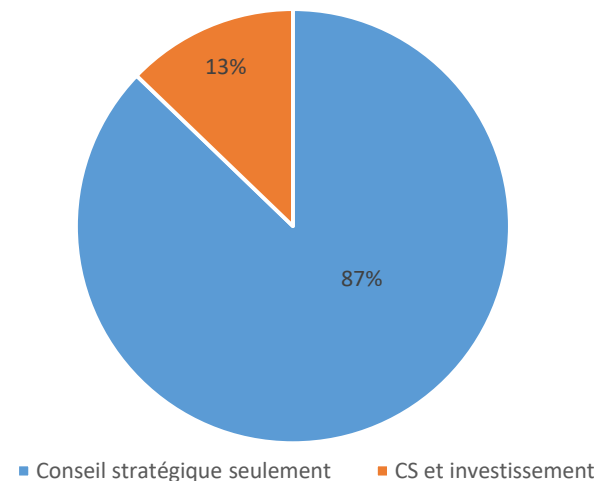


Tableau 10 - Nature du dispositif sollicité	Volet conseil stratégique seulement	Volet conseil stratégique et volet investissement	Données vérifiées sur Osiris et corrigées le cas échéant. Intègre les financements État DiNA et les financements PDRR conditionnés au conseil stratégique pour la région Auvergne-Rhône-Alpes
Nombre de données	199	177	
Effectifs	177	26	

Tableau 11 - Financement du conseil stratégique	Subvention demandée	Subvention perçue	Coûts du conseil
Nombre de données	142	140	141
Moyenne	1 482	1 474	1 644
Médiane	1 500	1 500	1 680

Graphique 10 - Dispositif sollicité



#### Nature de la demande :

Dans l'échantillon, les CUMA ayant bénéficié d'un DiNA investissement en plus du conseil stratégique sont peu nombreuses, à peine plus de 13 % du total, à rapprocher toutefois des 2,1 % constatés sur la totalité des dossiers DiNA déposés sur les cinq premières années. En réalité si on limite le décompte aux seuls dossiers ayant bénéficié d'un financement de l'État, cette proportion doit être divisée par deux. La différence s'explique par le dispositif mis en place en Auvergne-Rhône-Alpes où les financements des PDRR ont été conditionnés à une inscription dans la démarche DiNA.

Les erreurs dans les réponses ont été fréquentes : dans de nombreux cas l'existence du volet investissement du DiNA était probablement ignorée. De ce fait il y a confusion avec les autres investissements réalisés dans le cadre du plan d'action (matériels).

#### Coûts et financement :

L'enquête montre de faibles variations sur ce point. On peut toutefois être surpris par le fait que le montant moyen perçu est inférieur aux 1 500 € théoriques. Sans doute il y a-t-il eu confusion dans le dossier de demande de remboursement entre le montant facturé et la subvention demandée. D'une façon quasi-mécanique les montants facturés par les fédérations aux CUMA ont été de  $1500/0,9 = 1660$  € ou un peu plus.

Curieusement dans quelques situations les montants facturés, et donc les subventions perçues, sont sensiblement inférieures à ces plafonds : cela peut correspondre à des DiNA réduits à deux journées.

#### Durée et participants

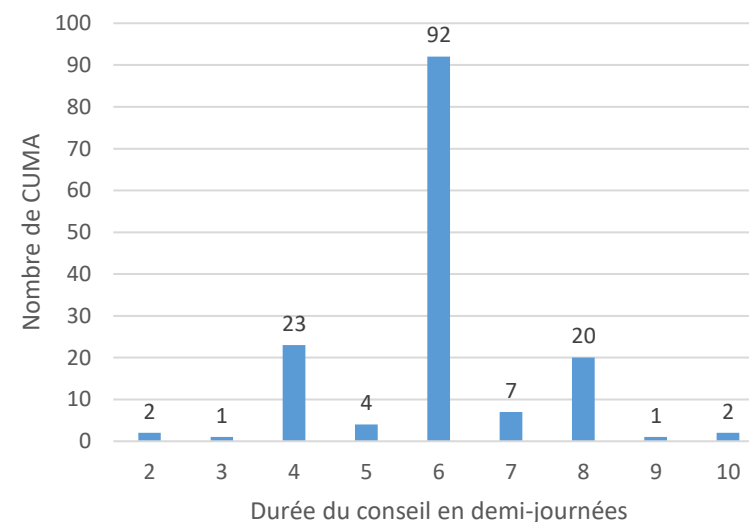
Les textes qui régissent le dispositif prévoient que la prestation ait une durée minimale de deux jours.

La moyenne et la médiane sont de six demi-journées. Dans un nombre significatif de situations la durée déclarée est de 8, voire parfois 10 demi-journées.

L'animateur intervient seul dans la plupart des cas. Occasionnellement il fait intervenir un spécialiste sur des questions techniques ou réglementaires. Le nombre moyen d'adhérents mobilisés reste modeste avec une médiane à 10 quand la médiane des effectifs est à 35. Les commentaires adjacents évoquent le bureau, le conseil d'administration, un groupe constitué pour l'occasion et parfois l'ensemble des adhérents. Les réponses apportées en fin de questionnaire relatives aux difficultés rencontrées ou à l'appréciation du dispositif évoquent de façon récurrente cette difficulté à mobiliser les membres de la CUMA.

Tableau 12 - Déroulement du conseil	Durée (1/2 journées)	Nombre d'intervenants	Nombre d'adhérents mobilisés
Nombre de données	155	138	139
Moyenne	6,0	1,1	12,7
Médiane	6,0	1,0	10,0

Graphique 11 - Répartition des durée du conseil



#### Annexe 9 – textes des questions ouvertes

5 - Déroulement du conseil stratégique : détails du phasage

### Déroulement du conseil stratégique

Les répondants se sont attachés à détailler les différents temps du conseil. Toutefois leur positionnement dans le temps est peu évoqué. Bien sûr les réponses reflètent les schémas proposés par les fédérations de proximité et certaines réponses sont formatées exactement de la même manière ; les temps de « travail de bureau » de l'animateur ne sont pas toujours évoqués.

D'une manière générale les réponses mentionnent trois à quatre temps de réunion entre l'animateur et des adhérents :

- une première phase en comité restreint, bureau, conseil d'administration, pour dégrossir l'état des lieux, préparer le débat avec un collectif plus important en faisant le choix des thèmes à aborder et des projets à envisager ; cette phase peut durer d'une demi-journée à une journée entière ;
- une seconde phase pour confirmer et affiner le diagnostic en rencontrant un collectif élargi, conseil d'administration, ensemble des adhérents ; parfois une enquête est mise en œuvre ; ici encore une demi-journée à une journée ;
- une ou plusieurs phases de travail technique ciblé pour préparer le plan d'action ; il arrive que soit mentionnés dans ce cadre des débuts de mise en œuvre du plan d'action, comme l'élaboration d'un règlement intérieur ; parfois des visites d'installations, de concessionnaires, sont prévues ; il est même question de formations, par exemple sur les pratiques agro-écologiques ;
- une dernière phase de restitution aux adhérents, en général sur une demi-journée.

Ce schéma peut connaître des variantes notables, notamment avec une multiplication des temps avec les membres du bureau.

Dans leurs réponses, les CUMA évoquent souvent avec précision les thématiques traitées lors des différentes phases. D'entrées de jeu ces DiNA sont ciblés sur des projets ou des questions à résoudre : il y a des « DiNA emploi », des « DiNA règlement intérieur », des « DiNA rapprochement avec une autre CUMA », des « DiNA projet bâtiment » ...

Mais ce n'est pas toujours le cas et les réponses évoquant un déroulé très ouvert, sans restriction à une seule thématique, apparaissent aussi nombreuses. Les réponses apportent parfois des précisions sur les dates : certains DiNA s'étalent sur plusieurs mois, voire quasiment une année. Une des situations détaillées au contraire parvient à un déroulement complet sur 2 mois.

### 3- La phase de diagnostic

Tableau 13 – Diversité des sujets abordés lors du conseil	Nombre de sujets
Moyenne	6,1
Médiane	6

<b>Tableau 14.1 - Sujets abordés lors de la phase de conseil</b>	<b>Projet coopératif et implication des adhérents de la CUMA</b>	<b>Fonctionnement coopératif</b>	<b>Gouvernance de la CUMA, répartition des responsabilités</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>Gestion financière</b>	<b>Création d'emploi</b>
<i>Nombre de données</i>	187	189	187	180	180	180
Oui	167	148	153	96	109	56
Non	20	41	34	84	71	124

<b>Tableau 14.2 - Sujets abordés lors de la phase de conseil (suite)</b>	<b>Changement des pratiques, culturelles et autres</b>	<b>Organisation du travail et optimisation des chantiers</b>	<b>État des lieux du matériel et charges de mécanisation</b>	<b>Performances environnementales et transition agroécologique</b>	<b>Mise en œuvre de la méthanisation</b>	<b>Projets d'investissements</b>	<b>Autres à préciser</b>
<i>Nbre de données</i>	178	180	180	175	180	175	19
Oui	81	117	92	73	7	111	18
Non	97	63	88	102	173	64	1

<b>Annexe n°9 – textes des questions ouvertes</b>	6 - Sujets abordés lors de l'état des lieux : détails changements de pratiques
	7 – Sujets abordés lors de l'état des lieux : détails projet d'investissement
	8 – Sujets abordés lors de l'état des lieux : détails « autres à préciser »

#### **Thématiques abordées lors de la phase d'état des lieux**

En moyenne les conseils portent sur 6 thématiques.

Les sujets liés au fonctionnement de la CUMA dominent largement : projet et fonctionnement coopératif, gouvernance, gestion des ressources humaines et gestion financière. Les questions d'organisation du travail et d'investissement arrivent ensuite.

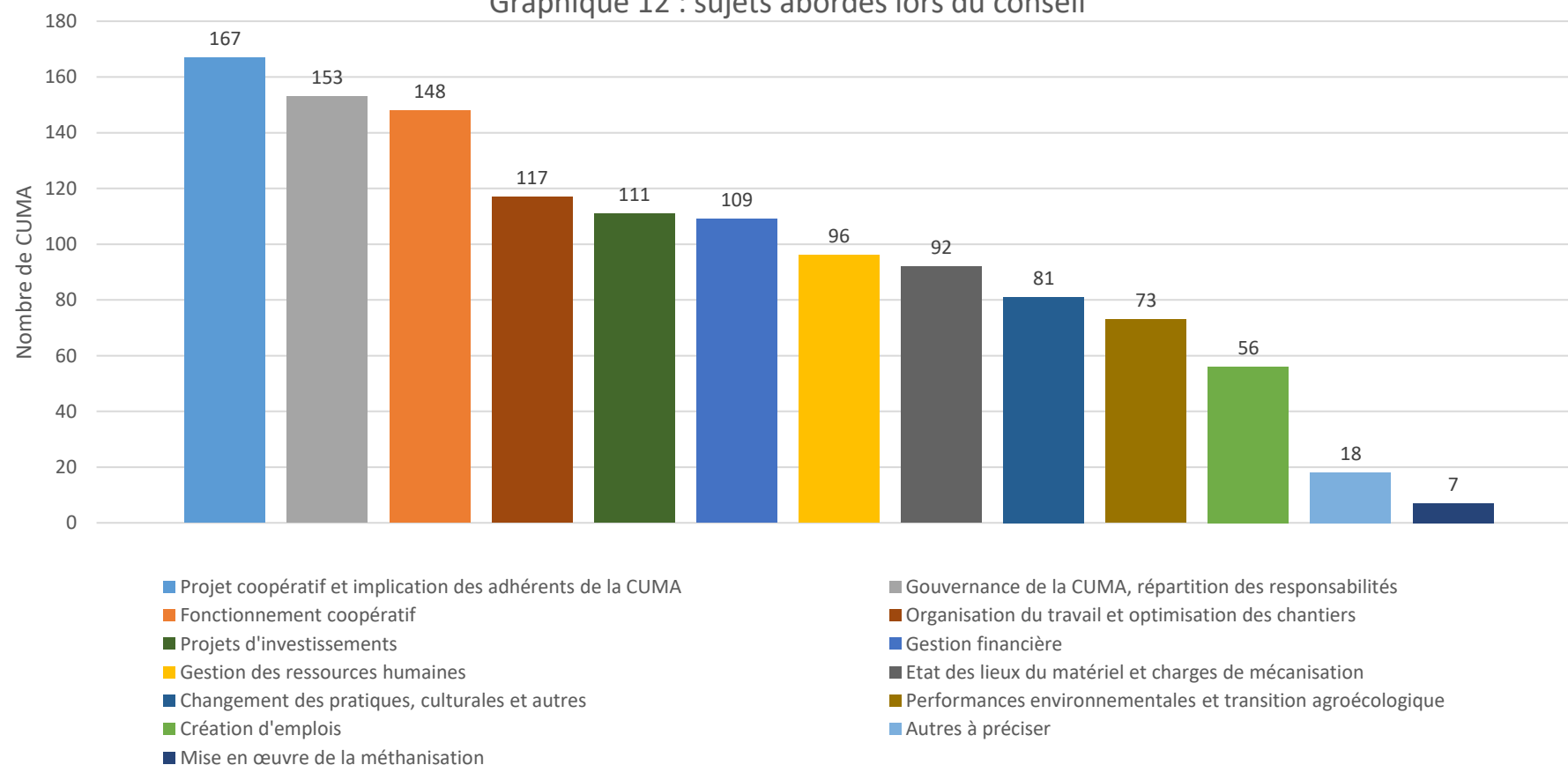
La thématique de la création d'emploi n'apparaît qu'une fois sur quatre. Il est vrai qu'il s'agit sans doute plus d'une catégorie du plan d'action que d'un angle d'entrée du diagnostic.

La question des performances environnementales et de la transition agroécologique n'est pas oubliée, mais pas systématiquement abordée : elle est évoquée dans un cas sur trois. Mais il faut y rajouter les changements de pratiques, qui concernent bien souvent des questions de limitation des intrants ou de préservation des ressources : le désherbage mécanique est la pratique la plus citée, le semis direct, les techniques de conservation du sol sont également citées.

Les précisions apportées sur les projets d'investissements sont assez peu nombreuses (elles n'étaient pas attendues par le questionnaire) : on y trouve de classiques situations de renouvellement du matériel, des projet d'acquisition liés aux changements de pratiques évoquées ci-dessus ainsi que des bâtiments.

Parmi les « autres à préciser », on relève un projet de méthanisation et un autre de toit photovoltaïque, mais aussi la mention de problématiques de renouvellement des adhérents.

Graphique 12 : sujets abordés lors du conseil



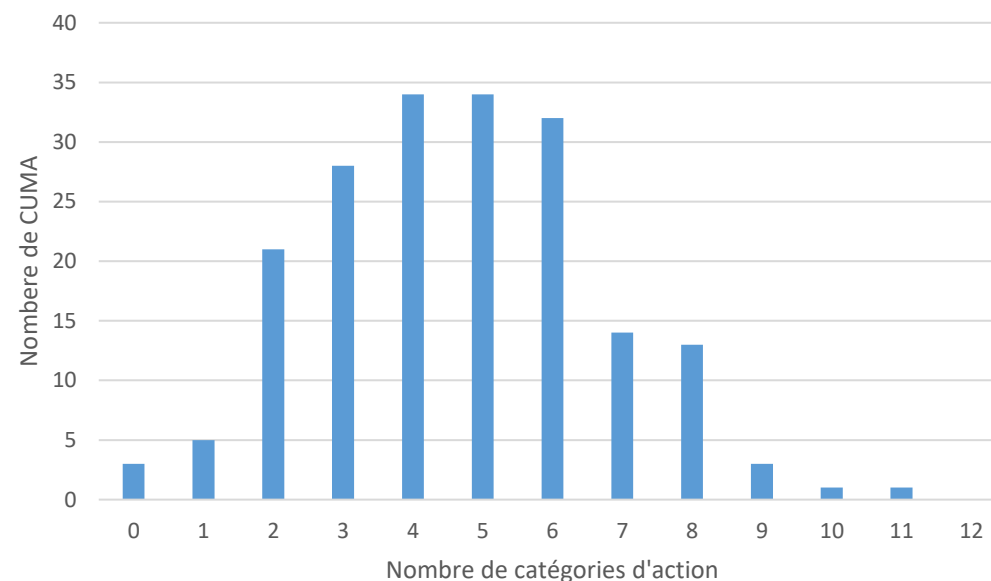
#### 4- Le plan d'action

Tableau 15 - Diversité des plans d'action	Nombre de types d'actions	Objectifs prioritaires
Nombre de données	198	147
Moyenne	4,7	
Médiane	5	

##### Diversité des plans d'action

Même si des actions prioritaires sont ciblées, les plans sont rarement réduits à une seule action et évitent également une trop grande dispersion. La moyenne à 4.7 et la médiane à 5 traduisent une répartition régulière des plans dans un intervalle de 2 à 6 actions.

Graphique 13 : répartition du nombre de catégories d'actions mises en oeuvre



#### Annexe 9 – textes des questions ouvertes

##### 9 - Le plan d'action : objectifs prioritaires

##### Objectifs prioritaires

Les réponses à cette question sont nombreuses (147) ; elles sont précieuses pour caractériser l'articulation entre le diagnostic et le plan d'action. Les formulations laissent à penser qu'il y a bien eu passage par cette phase de synthèse, essentielle à toute démarche stratégique. Les objectifs sont souvent très ouverts et correspondent bien à des axes de travail et non à une préfiguration du plan d'action : « amélioration de la communication », « engager une réflexion commune avec d'autres CUMA », « faire émerger les besoins en main d'œuvre », « mise en place de techniques plus respectueuses de

l'environnement », ... Pour autant on n'échappe pas à y voir inclus des objectifs très opérationnels du type « renouvellement de la moissonneuse », « mise à jour du règlement intérieur ».

Ils sont souvent multiples mais en nombre raisonnable, inférieur à cinq. Les plans d'action à objectif unique ne sont pas rares cependant : il peut s'agir aussi bien d'un projet très concret de construction de bâtiment que d'une formulation très englobante du type « créer un esprit CUMA ».

On y retrouve assez logiquement les préoccupations ayant motivé la demande et ayant orienté la phase d'état des lieux.

Les questions de fonctionnement interne, de gouvernance sont majoritaires : répartition des responsabilités, communication, montée en compétences des adhérents, règlement intérieur, outils de gestion et de planification, gestion des impayés, etc. Viennent ensuite des objectifs plus techniques : renouvellement du matériel, bâtiments, emploi.

Certains objectifs interrogent l'avenir de la CUMA et sa place dans le territoire : intégration de jeunes adhérents, mise en place de nouveaux services pour attirer de nouveaux adhérents ou répondre à des demandes de prestations de collectivités, réflexion collective sur des changements de pratiques agronomiques. Le travail en InterCUMA et les rapprochements avec d'autres coopératives voisines sont également régulièrement évoqués.

<b>Tableau 16.1 - Catégories d'action</b>	<b>Développement du projet coopératif</b>	<b>Renouvellement des adhérents</b>	<b>Répartition et transmission des responsabilités</b>	<b>Changement de pratiques, culturelles et autres</b>	<b>Renouvellement du parc matériel en lien avec les exploitations des adhérents</b>	<b>dont acquisition de matériel spécifique aux pratiques agroécologiques</b>
<i>Nombre de données</i>	156	181	188	182	181	175
Oui	95	69	145	70	115	81
Non	61	112	43	112	66	94

<b>Tableau 16.2 - Catégories d'action (suite)</b>	<b>Acquisition, construction et aménagement de bâtiments</b>	<b>Organisation du travail et optimisation des chantiers</b>	<b>Création d'emplois</b>	<b>Si oui, nombre d'emplois qu'il est envisagé de créer</b>	<b>Amélioration des conditions sociales et de la gestion des ressources humaines</b>	<b>Amélioration des performances environnementales et transition agroécologique</b>
<i>Nombre de données</i>	185	184	186	52	175	176
Oui	50	120	48	44,5	71	75
Non	135	64	138		104	101

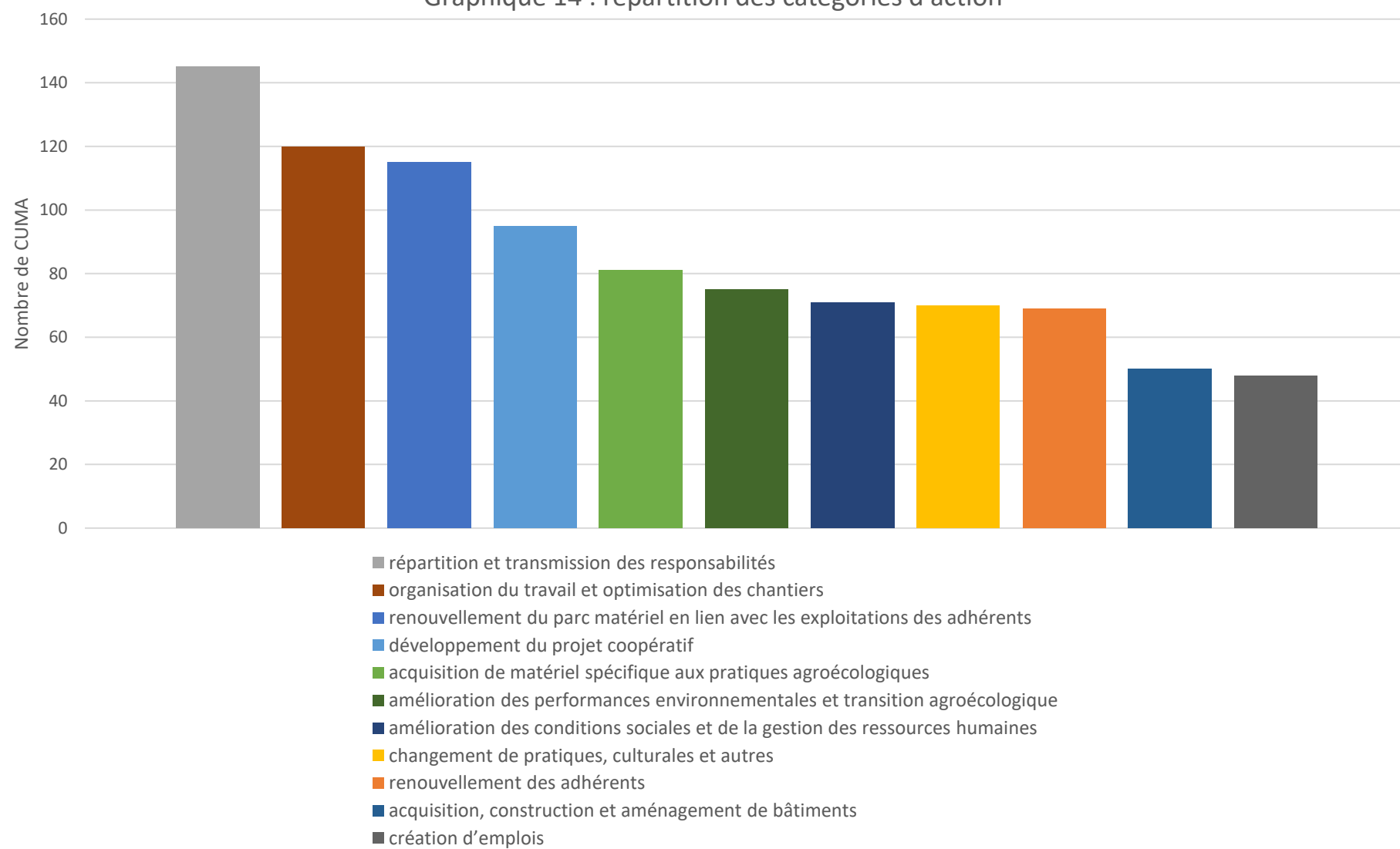


**Catégories d'action**

On retrouve logiquement dans le détail des catégories d'action la répartition des thématiques annoncées par les sujets traités lors de la phase conseil. La répartition et la transmission des responsabilités viennent répondre aux investigations menées sur la gouvernance, le fonctionnement coopératif, lors du diagnostic. Des actions en matière de renouvellement du matériel, préoccupation centrale pour une CUMA, interviennent dans plus de la moitié des cas. L'acquisition de matériels spécifiques aux pratiques agroécologiques est également citée dans plus d'un tiers des plans d'action et l'amélioration des performances agroenvironnementales guère moins, à niveau égal, ou presque, avec les questions de gestion des ressources humaines, de changement de pratiques et de renouvellement des adhérents. Les constructions de bâtiments et d'embauche de salariés arrivent en dernier, tout en restant proche de 25 %. Il faut dire que ce sont des décisions lourdes de conséquences qui ne peuvent se prendre que dans le cas de CUMA déjà avancées dans leur projet de développement et disposant d'une assise d'activité très solide.

Les intentions d'embauche, 45 emplois, sont significatives au regard des 199 CUMA de l'échantillon. Une extrapolation aux 3 158 dossiers DiNA CUMA déposés ces cinq dernières années laisserait augurer de la création de 700 postes, à rapprocher des 4 700 salariés de CUMA affichés par la FNCUMA dans ses chiffres clés 2019.

Graphique 14 : répartition des catégories d'action



<b>Tableau 17.1 – Détail des actions en rapport avec les transitions et l’agroécologie</b>	<b>Acquisition de matériel spécifique aux pratiques agroécologiques</b>	<b>Réduction des pollutions liées aux intrants ( produits phytosanitaires, engrais) et aux effluents</b>	<b>Adaptation à l'agriculture biologique</b>	<b>Méthanisation</b>	<b>Gestion de l'azote et des effluents</b>
<i>Nombre de données</i>	175	90	86	83	86
Oui	81	45	15	6	29
Non	94	45	71	77	57

<b>Tableau 17.2 – Détail des actions en rapport avec les transitions et l’agroécologie (suite)</b>	<b>Développement des cultures riches en protéines</b>	<b>Agroforesterie</b>	<b>Réduction de la consommation de carburant</b>	<b>Équipements nécessaires à la transformation à la ferme et à la vente directe</b>	<b>Autres à préciser</b>	<b>Mise en place de démarches de groupe visant l’adoption de nouvelles pratiques (GIEE, développement de projets de circuits courts collectifs,...)</b>
<i>Nombre de données</i>	83	82	89	83	14	121
Oui	13	2	18	3	4	22
Non	70	80	71	80	10	99

<b>Annexe 9 – textes des questions ouvertes</b>	10 - Le plan d’action : réduction des pollutions liées aux intrants et aux effluents
	11 – Le plan d’action : adaptation à l’agriculture biologique
	12 – Le plan d’action : méthanisation
	13 – Le plan d’action : gestion de l’azote et des effluents
	14 – Le plan d’action : développement des cultures riches en protéines
	15 – Le plan d’action : agroforesterie
	16 – Le plan d’action : réduction de la consommation de carburant
	17 – Le plan d’action : équipements nécessaires à la transformation à la ferme et à la vente directe
	18 – Le plan d’action : autres à préciser
	19 – Le plan d’action : mise en place de démarches de groupe visant l’adoption de nouvelles pratiques

**Actions en rapport avec les transitions et l'agroécologie**

En cohérence avec les indications de la lettre de commande, un focus a été fait sur les actions pouvant être rattachées aux transitions et à l'agroécologie. Les différents plans du « programme agroécologique pour la France » ont servi de base, entre autres, à la structuration du questionnaire.

Les remontées de l'enquête accordent une assez faible importance aux différents sujets, à l'exception des questions d'acquisition de matériels adaptés, ce qui apparaît logique pour une CUMA. L'amélioration de l'efficacité des intrants, elle aussi en lien avec des questions d'équipements, apparaît ensuite. Il s'agit notamment de matériels de pulvérisation et d'épandage performants : pulvérisateurs à coupure de rampe, avec géolocalisation, épandeurs à pendillards ou à enfouissement. Mais les répondants citent aussi la construction d'aires de lavage, de phytobac, le développement du désherbage mécanique, voire des modifications conséquentes du mode de conduite comme l'enherbement des vignobles, ou encore des pratiques permettant l'enrichissement des sols et réduisant les besoins en engrais de synthèse.

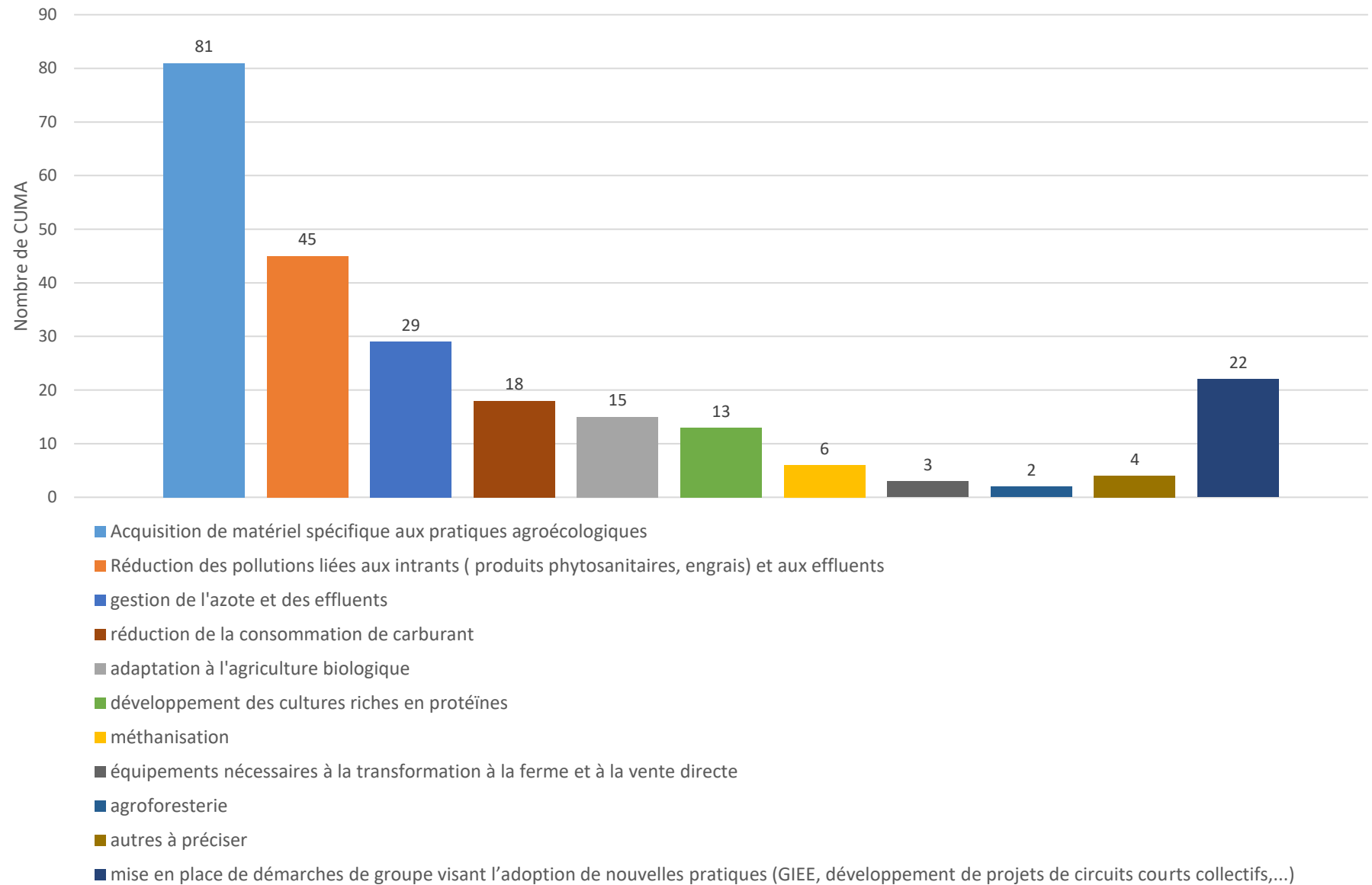
Les actions relevant de la réduction de la consommation de carburant (formation à l'éco-conduite et passage au banc de puissance des automoteurs) apparaissent assez peu : 18 citations seulement. Ce faible chiffre est surprenant au regard de l'enjeu économique direct que cela représente pour une CUMA et au regard des discours tenus par les fédérations.

Les autres thématiques sont peu citées. Sans doute peut-on faire l'hypothèse que l'acquisition de matériels spécifiques aux pratiques agroécologiques couvre également les besoins des adhérents convertis à l'agriculture biologique. Les exemples cités sont sans surprise : herse étrille, bineuse, destruction mécanique des couverts végétaux. Le développement de cultures riches en protéines, qui doit être considéré hors contexte « Plan Protéines » et Grand Plan d'Investissement », trop récents pour avoir un impact notable sur l'enquête, est cité 13 fois : on y trouve des achats de matériel de semis direct et/ou couvert, de récolte, de séchage, de triage.

La méthanisation apparaît seulement six fois : un cas de méthaniseur est cité, pour les autres il s'agit de matériel de transport et d'épandage des digestats. Les questions de transformation à la ferme et de vente directe sont quasi-absentes des réponses : un cas d'atelier d'abattage et de découpe est cité. Les CUMA n'apparaissent donc pas encore comme un outil pertinent pour le partage d'outils de transformation, de transport frigorifique, de point de vente ? La question de l'agroforesterie est probablement biaisée par le fait que ces activités sont souvent le fait de CUMA spécialisées (broyage des haies, déchiquetage) pour lesquelles l'agroforesterie est au cœur de leur métier et n'est plus un sujet d'activité à développer.

Le dernier volet de cette question visait la mise en place de démarches de groupe visant l'adoption de nouvelles pratiques. Il s'agissait de mesurer la capacité des CUMA, dans le cadre du DiNA, à aller au-delà du partage de matériel en initiant des réflexions et des actions collectives : 22 CUMA font référence à des actions relevant de cette rubrique. On y trouve cinq créations de GIEE, l'adoption de nouvelles pratiques agronomiques communes (couverts végétaux, agriculture de conservation du sol, une formation sur la vie du sol, des connexions avec les groupes DEPHY ou groupes des 30 000, et, bien que cela soit peu évoqué dans l'item spécifique, des démarches de commercialisation en commun.

Graphique 15 : actions relevant des transitions et de l'agroécologie



## 5- Suivi du plan d'action

Tableau 18 - Suivi du plan d'action	Existence d'un outil de suivi
Nombre de données	184
Oui	76
Non	108

Tableau 19 - Mise en œuvre du plan d'action à la date de l'enquête	Mise en œuvre intégrale	Mise en œuvre partielle	Pas de mise en œuvre
Nombre de données	166	99	72
Effectif ou moyenne	92	Moyenne (%) = 54 % de mise en œuvre	4

Tableau 20 - Difficultés rencontrées	Difficultés techniques	Difficultés liées à l'adhésion des adhérents	Difficultés liées au financement	Autres difficultés
Nombre de données	153	141	125	40
Oui	59	53	21	24
Non	94	88	104	16

Annexe 9 – textes des questions ouvertes	20 – Réalisation du plan d'action : outils de suivi
	21 – Réalisation du plan d'action : difficultés techniques
	22 – Réalisation du plan d'action : difficultés liées aux adhérents
	23 – Réalisation du plan d'action : difficultés de financement
	24 – Réalisation du plan d'action : autres difficultés

**Suivi du plan d'action :**

Seulement 76 CUMA bénéficiaires déclarent avoir mis en place un outil de suivi du plan d'action. Les réponses apportées en exemple montrent que pour certains, la question des outils de suivi a été mal comprise et que pour les autres le suivi a été pensé, mais la mise en place d'outils spécifiques de type tableau de bord, rétroplanning, reste rare (12 citations). Dans un certain nombre de situations il est fait référence à des indicateurs, sans doute sous l'impulsion des animateurs de proximité : nombre d'adhérents, volume d'activité, chiffre d'affaires, évolution du parc matériel. La mise en place de commissions, de réunions spécifiques et les points d'avancement en conseil d'administration ou devant l'assemblée générale constituent les autres dispositifs de suivi d'exécution du plan d'action. Les animateurs sont évoqués trois fois : faute de moyens dédiés ils n'occupent pas une place centrale lors de cette phase.

**Difficultés rencontrées :**

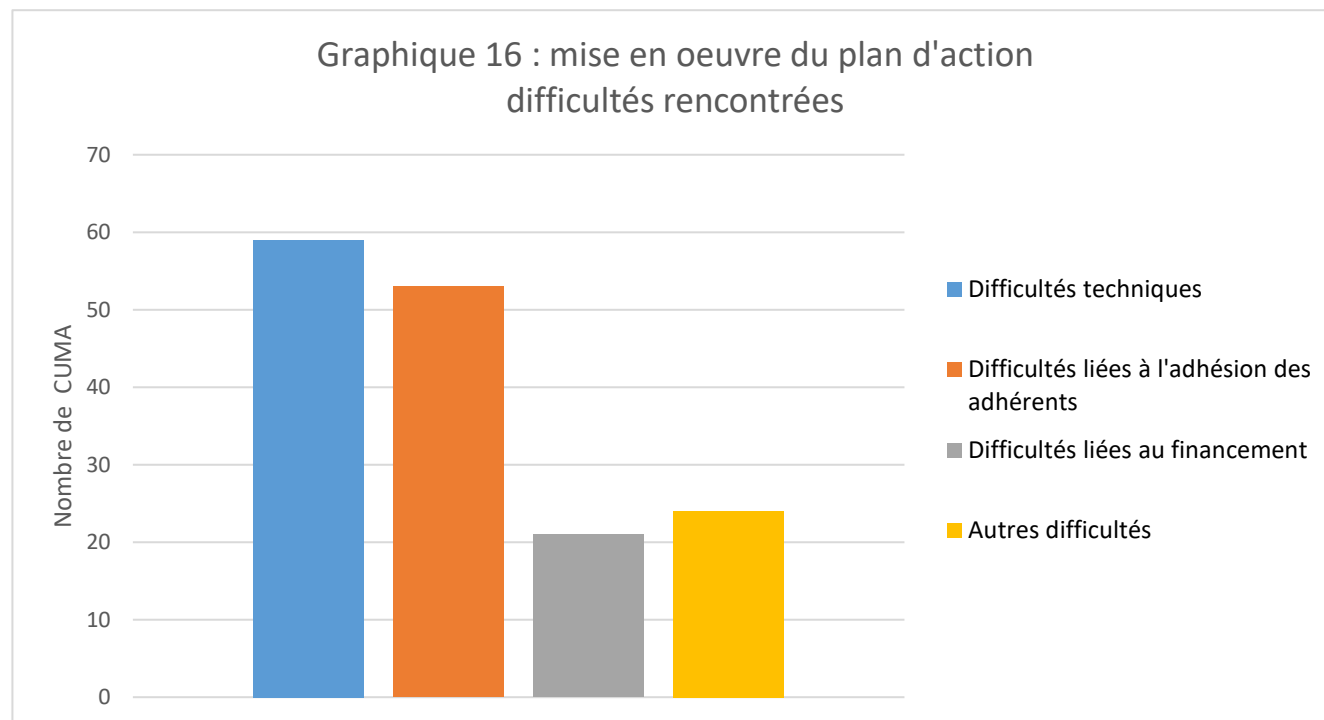
D'une manière générale, force est de constater que le tableau est plutôt positif : le « non » l'emporte sur le « oui » pour les trois catégories proposées. Les difficultés techniques, catégorie qui recouvre des choses diverses, apparaissent dominantes. Les questions de temps, de disponibilité des acteurs, d'urgences à gérer, n'apparaissent que six fois dans l'explicitation de ces difficultés, mais sont mentionnés neuf fois dans les « autres difficultés ». S'y ajoutent les problèmes règlementaires : autorisations, délais administratifs, etc.

La question de l'implication des adhérents revient aussi très fréquemment et regroupe à la fois les difficultés à réunir les membres de la CUMA pour réfléchir, les attitudes de résistance au changement, les tensions, les conflits. On sent dans certaines réponses l'expression d'un sentiment de déception voire de ressentiment des responsables de la coopérative, porteurs de la démarche. Les freins liés au financement des actions sont le fait des délais d'obtention des subventions et des situations financières parfois critiques des CUMA, avec des décalages entre les nouveaux besoins en trésorerie générés par les plans d'action et les encaissements en provenance des adhérents.

La catégorie « autres difficultés » vient renforcer les deux précédentes sur les questions de temps et de mobilisation des adhérents. Deux questionnaires évoquent un besoin d'accompagnement, d'autres mentionnent la complexité de certaines actions. Enfin, sans surprise, la crise sanitaire de la Covid 19 est citée sept fois.

On notera les évocations, peu nombreuses, mais intéressantes, du sentiment « d'éloignement » des adhérents vis-à-vis de CUMA à grande aire d'action, départementale par exemple.

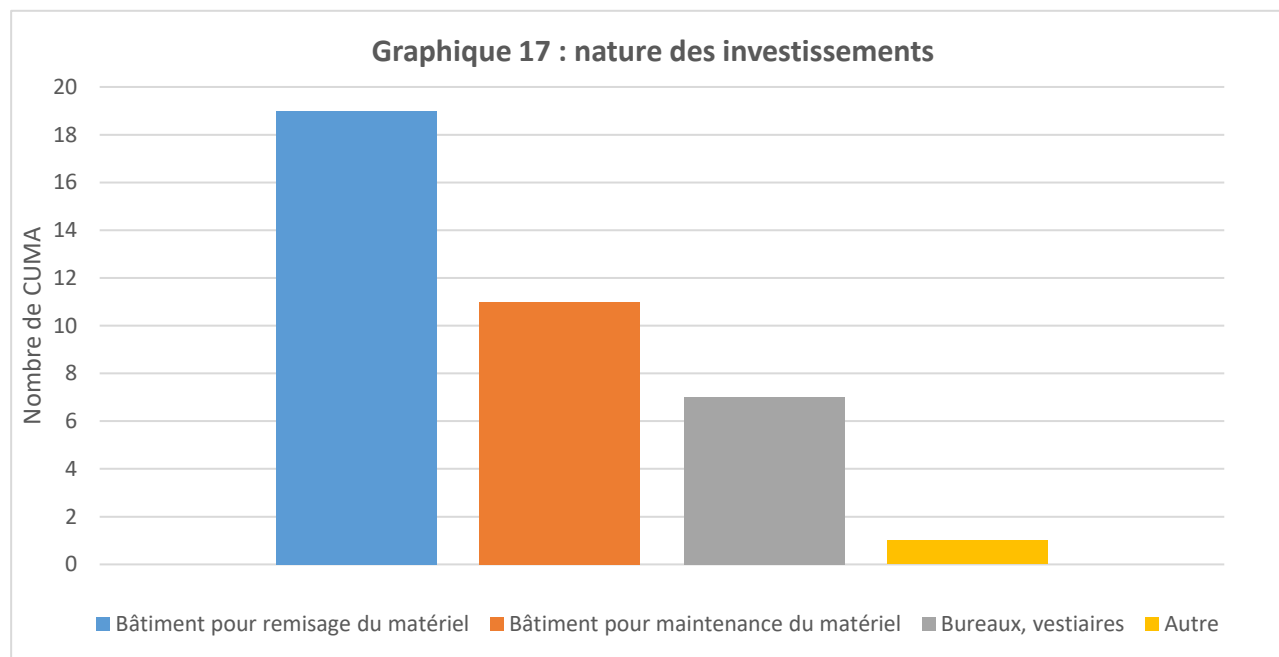
Graphique 16 : mise en oeuvre du plan d'action  
difficultés rencontrées



## 6- Volet investissement du DiNA

Tableau 21 : nature de l'investissement	Nombre total de DiNA « Bâtiments »	Bâtiment pour remisage du matériel	Bâtiment pour maintenance du matériel	Bureaux, vestiaires	Autre
Effectif	19	19	11	7	1



**Volet investissement du DiNA**

Le faible nombre de données ne permet pas une analyse fine du volet bâtiment du dispositif. À noter qu'en Bretagne le dispositif n'était pas ouvert. En Auvergne-Rhône-Alpes le financement est d'origine PDRR, mais reste lié au DiNA, conformément aux orientations données par l'instruction technique. L'ensemble des 19 CUMA ayant fait une demande de subvention a construit un bâtiment de remisage des matériels, complété bien souvent par un atelier et/ou un bureau, une salle de réunion.

En moyenne le taux de subvention DiNA constaté, 18%, est proche du plafond permis par l'instruction technique (20%).

Les informations collectées sur le niveau de réalisation de ces investissements sont trop peu nombreuses pour être exploitables et ne sont donc pas reportées ici.

<b>Tableau 22 : financement</b>	<b>Montant total de l'opération</b>	<b>Dont total subventions</b>	<b>Dont subvention DiNA CUMA</b>	<b>Autre source de subvention</b>
<i>Nombre de données</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>12</i>	<i>8</i>
Montant total	1 813 704 €	518 687 €	246 024 €	372 570 €
Moyenne	113 357 €	30 511 €	20 502 € (18 %)	53 224 €

## 7- Appréciations sur le dispositif et suggestions

<b>Tableau 23 - Avis sur la phase conseil</b>	<b>Difficultés rencontrées lors de la phase d'élaboration du conseil</b>	<b>La CUMA a-t-elle fait ou envisage-t-elle de faire une nouvelle demande de conseil stratégique dans le cadre du dispositif Dina CUMA ?</b>
<i>Nombre de données</i>	<i>164</i>	<i>187</i>
Oui	80	89
Non	84	78
Peut-être		20

<b>Annexe 9 – textes des questions ouvertes</b>	25 - Avis sur le conseil : appréciation sur la qualité du diagnostic
	26 – Avis sur le conseil : raisons d'un second DiNA

### Avis sur le conseil :

Sur les 164 répondants, la moitié ou peu s'en faut, déclare avoir rencontré des difficultés pour cette phase. D'une façon écrasante les explications mentionnent les questions de mobilisation des adhérents et des administrateurs. Certains évoquent la complexité des questions à traiter, d'autres la difficulté à faire s'exprimer l'ensemble des participants.

Très majoritairement les CUMA expriment leur grande satisfaction. Un seul constat d'échec est relaté « l'étape de diagnostic n'a pas permis à la CUMA d'identifier les besoins de l'ensemble des adhérents », à relier à un manque d'implication des membres. Quelques bémols sont exprimés par ailleurs.

L'expression largement dominante (au moins 25 expressions explicites) est celle de l'efficacité de l'accompagnement qui permet l'expression de tous, y compris sur les sujets les plus difficiles, et de l'intérêt du « regard extérieur ». Les animateurs sont reconnus pour ce travail ainsi que pour la synthèse qu'ils ont su en tirer par la suite.

**Justification des DiNA successifs :**

Près de la moitié des répondants est concernée par des DiNA successifs ou envisage d'en faire la demande.

Les raisons invoquées pour justifier du besoin d'un accompagnement de la CUMA par un nouveau DiNA sont de trois ordres :

- l'accompagnement de nouveaux projets ou le traitement de nouvelles questions, souvent issus de la dynamique créée par le premier DiNA ; parmi ces projets l'emploi revient très souvent (au moins 17 occurrences) ; il en est de même, dans une moindre mesure, des bâtiments (6 occurrences) ou des démarches de fusion avec une autre coopérative ; ces projets structurants, qui nécessitent un temps de maturation, arrivent logiquement en décalage des premiers DiNA qui ont eu souvent à traiter en première urgence de questions de fonctionnement coopératif et d'organisation ; on trouve également référence à des projets de développement de nouvelles activités ou des besoins de réactualisation des règles de fonctionnement de la CUMA en conséquence des changements apportés par le plan d'action ou d'évènements prévisibles, comme les départs des responsables ;
- le prolongement du premier DiNA qui n'a pas permis, faute d'un dimensionnement suffisant, de traiter tous les sujets dans le cadre du diagnostic et du plan d'action ; la dimension environnementale est évoquée dans ce cadre ; la limite est parfois difficile à faire entre ce qui relève de l'élargissement du champ du DiNA initial de ce qui relève de l'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action qui, à ce stade, n'est pas prévu par le dispositif ;
- le traitement de questions techniques spécifiques : gestion de l'emploi, mise en place des outils numériques, organisation d'une activité particulière ; il s'agit pour l'essentiel de besoins d'appuis ponctuels qui ne relèvent pas d'une démarche de conseil stratégique, mais traduisent les attentes des CUMA vis-à-vis de leur animateurs.

Certaines réponses évoquent un besoin cyclique de conseil stratégique, tous les cinq ans par exemple.

D'autres argumentent de l'absence de besoin, tout au moins dans l'immédiat, souvent du fait qu'il y a déjà nécessité de mener à bien le plan d'action du premier.

Aucun n'évoque l'absence d'intérêt du dispositif.

Tableau 24 - Avis sur le plan d'action	Plan d'action utile ?	La durée de trois ans vous paraît-elle adaptée ?	Si non, quelle durée suggérez-vous ?	Ressentez-vous le besoin d'un nouveau plan d'action en prolongement du précédent ?
Nombre de données	171	162	11	164
Oui	171	148	Moyenne de la durée suggérée =	50
Non	0	14	2,79 années	108
Peut-être				6

Annexe 9 – textes des questions ouvertes	27 – Avis sur le plan d'action : appréciation sur la qualité du plan d'action
	28 – Avis sur le plan d'action : précisions sur utilité du plan d'action
	29 – Avis sur le plan d'action : justification d'un nouveau plan d'action

### Appréciation sur le plan d'action

La grande majorité des 174 avis exprimés soulignent la qualité des plans d'action élaborés lors du DiNA. 74 réponses argumentent clairement en en soulignant le caractère pertinent, opérationnel, réaliste, simple à mettre en œuvre. D'autres attribuent au plan d'action des vertus en matière de construction ou de renforcement du collectif.

Enfin plusieurs contributions apportent des réserves ou soulignent des limites. Il s'agit pour l'essentiel des difficultés à mener à terme le plan d'action, parfois en raison d'un manque de suivi après la fin du DiNA, d'autres fois en raison du manque d'implication des adhérents. Un plan est qualifié de « limité » en raison de l'échec de la phase de diagnostic, situation déjà mentionnée plus haut.

### Utilité du plan d'action :

Les réponses à cette question sont en partie redondantes avec celles de la question précédente. L'utilité du plan d'action fait unanimité parmi les 171 avis exprimés. Un grand nombre de réponses (au moins 40) fait le constat que le plan d'action a apporté tout ou partie des changements visés : salarié embauché, matériel acquis, nouvelle activité mise en place, nombre d'adhérents en croissance, fonctionnement fluidifié. Les effets sur le fonctionnement du collectif sont également fréquemment mentionnés (au moins 35 occurrences) : il est question d'implication des adhérents, de répartition des responsabilités, d'ouverture d'esprit, de dynamisme de la CUMA, etc.

Certains commentaires en demi-teinte pointent quelques difficultés. On y retrouve mentionnés le manque de suivi, les limites du plan d'action du fait du manque de données remontées par une enquête auprès des adhérents, le caractère insuffisant. 28 répondants s'abstiennent de répondre à cette question.

**Durée du plan d'action :**

La majorité des répondant trouve la durée adaptée, et ceux qui ne sont pas de cet avis trouve que cette durée est trop courte. Les suggestions de durée sont rares, et leur moyenne proche de trois années !

Certains commentaires adjacents sont éclairants. On retiendra que les durées souhaitables peuvent varier en fonction des sujets d'une part, et d'autre part que le fait de se fixer une échéance assez proche est une garantie de bon avancement de la mise en œuvre, le risque étant de reporter les actions les plus difficiles en fin de plan.

**Besoin d'un second plan d'action :**

Sur les 155 répondants, deux tiers n'expriment pas le besoin d'un nouveau plan. Certains se montrent hésitants : les commentaires adjacents reportent à plus tard l'appréciation d'un tel besoin. D'autres, qui ont engagé un second DiNA, évacuent la question : de fait ils sont concernés par un nouveau plan d'action.

Les précisions apportées pour justifier du besoin d'un nouveau plan portent soit sur la nécessité de poursuivre l'accompagnement de la dynamique enclenchée, soit, et c'est parfois la même chose, d'ouvrir de nouveaux chantiers. Certains évoquent les difficultés à maintenir la mobilisation des adhérents.

Tableau 25 - Suggestions	Suggestions pour améliorer le dispositif
Nombre de réponses	125

Annexe 9 – textes des questions ouvertes	30 – Suggestions de modifications du dispositifs
--	--

### Suggestions

On notera que, pour cette dernière question, seulement 125 questionnaires font des suggestions de modifications ou d'améliorations du dispositif, qu'il faut encore expurger des 31 réponses qui se contentent d'apporter un satisfecit et suggèrent de ne rien changer. C'est donc la moitié de l'échantillon qui fait des suggestions. Celles-ci relèvent principalement de trois catégories :

- les questions de simplification administratives sont peu nombreuses (5), elles font référence à la lourdeur et la longueur des procédures ; l'une d'entre elles propose de verser directement le financement à l'organisme de conseil ;
- la question du dimensionnement du dispositif est abordée 27 fois de façon explicite ; il s'agit d'une manière générale d'augmenter les montants des financements et aussi de les rendre modulables pour s'adapter à la complexité des situations rencontrées ; dans le cas d'un second DiNA, la pertinence d'un second état des lieux est questionnée ; une réponse met en balance les faibles montants accordés à cette opération, pourtant bénéfique, au regard des enveloppes du plan France relance consacrées aux achats d'équipements ;
- la question du suivi du plan d'action (15 citations) apparaît logiquement et traduit d'une manière générale le « besoin d'accompagnement » des CUMA en projet ; certains retours des questionnaires font des propositions concrètes : point à un an, compte-rendu de fin de plan d'action, outils de suivi.

Parmi les autres propositions on peut noter les appels à trouver des solutions pour assurer l'implication de l'ensemble des adhérents, avec un ciblage particulier des jeunes, et à communiquer sur le dispositif pour le faire connaître. La question de la CUMA lieu de formation est citée deux fois, notamment pour justifier de la demande de moyens supplémentaires.

Concernant le volet bâtiment, un questionnaire suggère d'augmenter le taux de prise en charge pour les projets.

Enfin, un seul retour de questionnaire, reçu en début de l'enquête, exprime le fait que la simple mise à jour des statuts n'a pas apporté de changement concret au travail des agriculteurs adhérents, et que par conséquent il n'est pas légitime à donner son avis !