

• N°8
Octobre
2015

VIVE'Actu

Au cœur de la formation des entrepreneurs du vivant



> Étude

> Fiche mémo

**Une ingénierie de formation innovante
pour les formations à la multi-performance**

Dans ce numéro...

Actualités P. 3

Territoires P. 6

Fiche mémo N°5 - v2 P. 11

Parole de certifiés P. 14

Étude P. 15

Une ingénierie de formation innovante
pour les formations à la multi-performance
économique, sociale et environnementale.

Agenda P. 20



LA FORMATION POUR SÉCURISER SON ENTREPRISE

Les chefs d'entreprise agricole sont confrontés à des risques de plus en plus fréquents qui peuvent fragiliser leurs exploitations : risques climatique, économique, sanitaire, environnemental et risques pour la santé et la sécurité.

Face à un niveau de risque qui s'accroît, tous ont besoin d'être accompagnés. Le Conseil d'administration de VIVEA a donc décidé de mettre en place, avec l'appui de partenaires, un dispositif de formation qui s'adresse à toutes celles et ceux qui souhaitent sécuriser leur entreprise, leur revenu et ainsi être plus sereins dans la conduite de leurs exploitations. Pour les sensibiliser et les mobiliser nous avons voulu innover. Nous avons présenté au SPACE un support en ligne qui combine témoignages d'agriculteurs, conseils d'experts et quizz. Accessible à tous, nous vous invitons à le découvrir sur notre site.

Dans un monde qui bouge, les agricultrices et agriculteurs sont de plus en plus nombreux à modifier leurs pratiques avec la volonté de conjuguer performances économique, sociale et environnementale. Pour développer l'offre de formation, nous avons mené des expérimentations. Notre nouvelle étude donnera des clés aux formateurs engagés dans l'accompagnement des agriculteurs à la multi-performance. Vous pouvez la découvrir en p.15.

Alors que la conférence internationale sur le climat (COP21) débute en France le 30 novembre, nous organisons un atelier national intitulé « Agriculture, changement climatique et formation : des clés pour agir » qui mettra l'accent sur la contribution des agriculteurs à la lutte contre le réchauffement climatique et sur les moyens qu'ils ont trouvé pour s'adapter. Une fois encore la formation a un rôle essentiel à jouer.

Le contexte évolue et VIVEA se devait de revisiter son cadre stratégique. Nous poursuivons nos travaux engagés en début d'année avec les organisations professionnelles et les instituts techniques pour élaborer notre nouveau plan stratégique triennal (2016-2018). Je tiens à remercier les élus VIVEA pour la richesse de leurs échanges et contributions.

Je vous invite à découvrir notre actualité régionale et nationale dès à présent dans ce nouveau numéro de VIVE'Actu.

GÉRER LES RISQUES POUR SÉCURISER SON EXPLOITATION AGRICOLE, ÇA S'APPREND ! VIVEA LANCE AU SPACE SON NOUVEAU DISPOSITIF DE FORMATION



Les chefs d'entreprise agricole sont confrontés à des risques de plus en plus nombreux qui peuvent mettre en péril leurs exploitations : risques climatique, économique, sanitaire, environnemental et risques pour la santé et la sécurité.

Le Conseil d'administration de VIVEA a décidé de lancer un travail et de s'entourer de partenaires (APCA, CER France, Crédit agricole, FMSE et Groupama) pour construire un dispositif de formation « Sécuriser son exploitation en gérant les risques » et un outil de sensibilisation (voir encadré). Le projet a été présenté le 15 septembre au SPACE à Rennes.

Cette formation courte s'adresse à celles et ceux qui souhaitent sécuriser leur exploitation, leur revenu et ainsi être plus sereins dans la conduite de leur entreprise. L'objectif est de former 30 000 personnes sur 4 ans. VIVEA a débloqué une enveloppe financière spécifique et les premières formations débutent à l'automne.

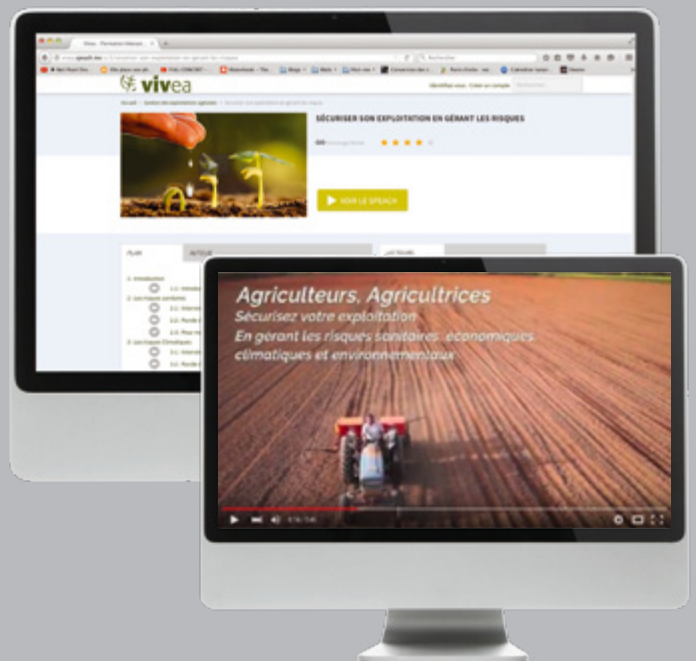
[Lire le communiqué de presse](#)

Cécile Ghiringhelli, responsable communication

UN TEASER ET UN MODULE DE SENSIBILISATION SUR LA SÉCURISATION DES EXPLOITATIONS

- Un support interactif diffusable et accessible à tous par lien internet ;
- 5 vidéos, une par risque : risques sanitaire, climatique, environnemental, santé/sécurité, économique ;
- Pour chaque risque : un témoignage d'agriculteur, une intervention d'expert et un quizz qui permet à l'agriculteur-trice de savoir où il-elle en est.

CRÉEZ VOTRE COMPTE DÈS MAINTENANT !



ACTUALITÉS

CRISE DE L'ÉLEVAGE : VIVEA SE MOBILISE ET PREND EN CHARGE À 100% LA FORMATION DES ÉLEVEURS

Les éleveurs traversent une crise sans précédent, VIVEA se mobilise face à l'urgence de la situation.

Le 1^{er} août 2015, VIVEA a décidé de prendre en charge la totalité des frais de formation des éleveurs en production de viande bovine, porcine et en production laitière, en débloquant des fonds spécifiques.

Un flyer à destination de ces publics a été édité et distribué.

[Lire le communiqué de presse](#)



VIVEA PRÉSENT À INNOV-AGRI



Pour la première fois dans le Sud-Ouest, élus et équipe technique VIVEA ont accueilli les nombreux visiteurs du salon Innov-Agri sur leur stand les 9 et 10 septembre à Ondes (31).

Ce fut aussi l'occasion de mettre l'accent sur les projets des comités Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon pour mieux former les céréaliers de ces deux régions, et notamment les deux cahiers des charges mis en place pour développer l'offre de formation.

[Lire le communiqué de presse](#)

Véronique Laporte, déléguée VIVEA Sud



Véronique Foulquier, Présidente VIVEA 31 et Evelyne Guilhem, Présidente VIVEA 11 à la conférence « Pour améliorer vos pratiques culturales et vos résultats, la formation peut vous accompagner » organisée par VIVEA.



VIVEA ORGANISE UN ATELIER « AGRICULTURE, CHANGEMENT CLIMATIQUE ET FORMATION : DES CLÉS POUR AGIR » LE 18 NOVEMBRE À PARIS

Avec la participation de Jean-François Soussana, Directeur scientifique environnement INRA et membre du Groupe intergouvernemental d'experts sur le climat (GIEC) et des témoignages d'agriculteurs et d'acteurs des organisations agricoles.

[Découvrez le programme](#) et inscrivez-vous dès maintenant : evenement@vivea.fr

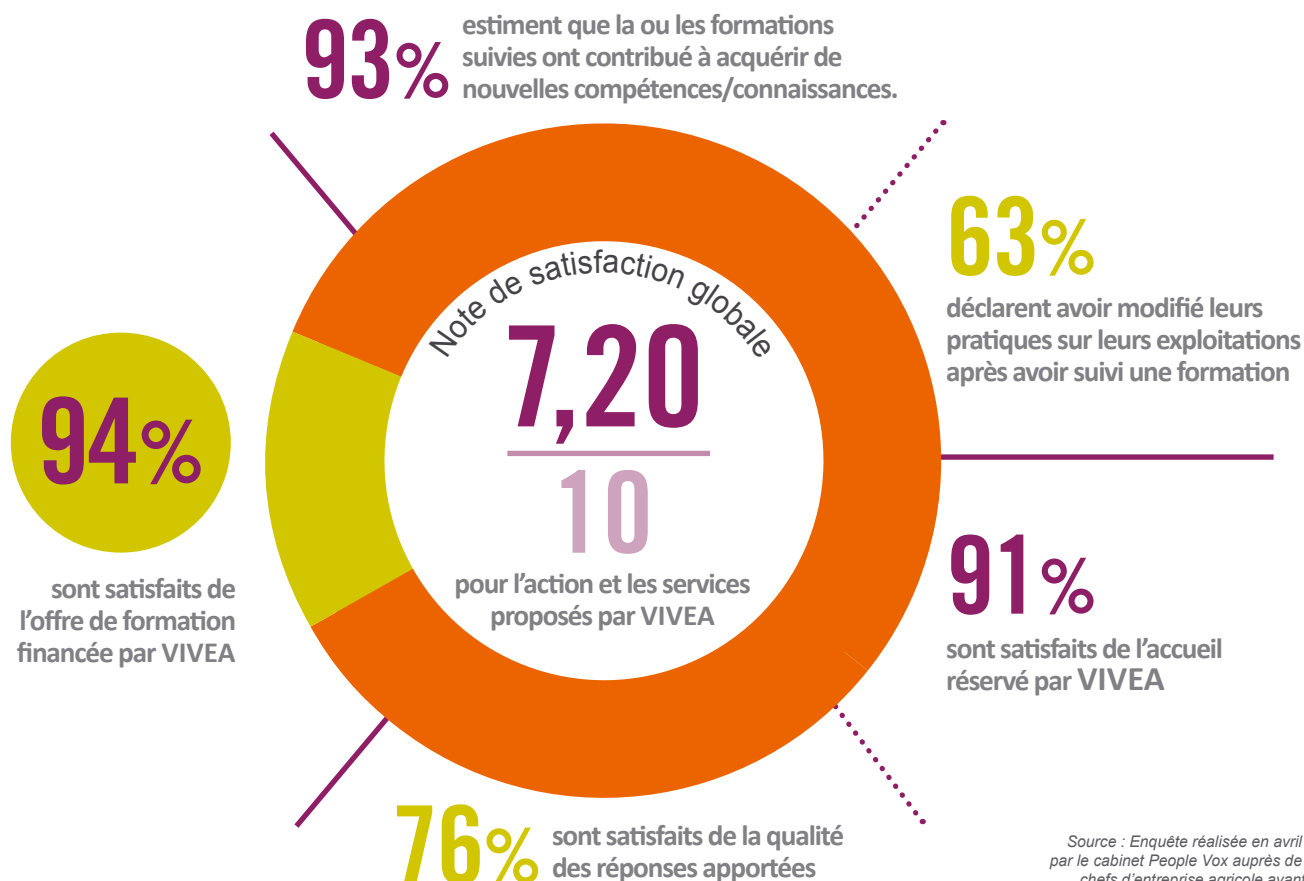
VIVEA PRÉSENT AU SPACE

Comme chaque année VIVEA était au SPACE à Rennes (35) au mois de septembre. En plus de la conférence de presse nationale sur la sécurisation des exploitations, VIVEA a organisé une conférence sur la « Multi-performance,

sécurisation des entrepreneurs et gestion des ressources humaines : les formations à déployer en Bretagne » avec une intervention de Yves Cariou du cabinet OXYMORE et des témoignages de stagiaires et formateurs.



ENQUÊTE QUALITÉ 2015 AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES D'UNE FORMATION FINANCÉE PAR VIVEA EN 2014



Source : Enquête réalisée en avril 2015 par le cabinet People Vox auprès de 1002 chefs d'entreprise agricole ayant suivi une formation financée par VIVEA en 2014.

À RETENIR

Le Décret qualité du 1^{er} juillet 2015 demande aux OPCA – et donc à VIVEA – de s'assurer de la qualité des formations qu'ils achètent aux organismes de formation. Un délai de mise en conformité de 18 mois a été accordé, jusqu'au 1^{er} janvier 2017.

Pour cela, les organismes de formation devront être référencés comme dispensant des formations de qualité et deux possibilités leurs sont offertes :

- 1 Soit répondre aux conditions d'évaluation définies par les OPCA, dans le cadre de leurs procédures internes ;
- 2 Soit bénéficier d'un label, d'une norme, ou autre certification existant, qui sera inscrit dans une liste officielle déterminée sous la responsabilité du CNEFOP (Conseil national de l'emploi et de l'orientation professionnelle).

Sur la première possibilité, VIVEA travaille à la mise en œuvre d'un système d'évaluation facilitateur qui permettra aux organismes de formation d'identifier et d'améliorer leur conformité aux objectifs « qualité » définis par le décret.

Sur la seconde possibilité, VIVEA a été (et reste) précurseur par la création et le développement depuis 2010, avec SGS-ICS, d'une certification de service sous la

marque Qualicert. Cette certification, déjà adoptée par une soixantaine d'organismes de formation, devrait logiquement trouver sa place sur la liste officielle à paraître début 2016.

Guy Vernerey, chef de projet qualité

VIVEA a publié en juin 2015 un dossier sur le projet de décret. Le décret a été publié le 01/07/15.

[Découvrez le dossier VIVEA mis à jour](#)



Le rôle de la formation continue dans l'accompagnement des chefs-fes d'entreprise agricole vers la multi-performance : Bilan et perspectives le 5 juin à Angers

Le 5 juin dernier plus de 100 personnes, élus VIVEA, représentants d'organismes de formation, de groupes de développement, institutionnels se sont retrouvés à Angers pour participer à la journée organisée par VIVEA sur le thème de la multi-performance économique, sociale et environnementale. Cet événement est la concrétisation du rendez-vous donné par VIVEA deux ans auparavant à Nantes pour rendre compte du chemin parcouru depuis 2013 : les expérimentations conduites et les formations réalisées.



le bilan

- **1000 agricultrices** et agriculteurs se sont formés
- **100 formations** ont été réalisées
- **50 formateurs et formatrices** se sont investis
- **VIVEA et 10 réseaux** (APCA, BIO, CETA, CFPPA, CIVAM, FNSEA, FRGEDA, GIEE, NEGOCE, TRAME) sont déjà impliqués en Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, et bientôt en région Centre



Patricia Maussion, présidente du comité VIVEA du Maine-et-Loire : « Face aux enjeux actuels et futurs, préservation des ressources naturelles, diversification des ressources énergétiques, hausse du prix des intrants, déploiement de la révolution numérique, diversification de la demande alimentaire, les agriculteurs doivent continuer à intégrer des changements dans leur système et leurs pratiques. C'est une condition nécessaire pour redonner du sens à leur métier et être présents demain. »



le point de vue des agriculteurs et des experts

- **Des agriculteurs** qui ont participé aux formations et des formateurs sont venus témoigner
- **Une table ronde** composée de Marion Guillou, ancienne directrice d'Agreenium, des représentants de la DRAAF et du Conseil régional Pays de la Loire et de VIVEA
- **Yves Cariou** du cabinet Oxymore a présenté les leviers indispensables pour mettre en place les formations à la multi-performance (voir la synthèse de l'étude p.19)
- **Christiane Lambert**, présidente de VIVEA a conclu cette journée riche en enseignements

Mettre l'agriculteur et son projet au cœur de la réflexion

Cette journée a confirmé que parler de multi-performance, c'est parler au moins des trois performances : économique, environnementale et sociale. C'est aussi mettre l'agriculteur et son projet au cœur de la réflexion tout en favorisant les échanges et en produisant de la connaissance commune. VIVEA est reparti avec des perspectives de développement des projets multi-performance pour les 4 régions de la délégation Ouest. La dynamique se poursuit.

La délégation VIVEA Ouest



La réussite de mon entreprise par le management, Une formation « sur mesure » pour les paysagistes du Nord-Pas-de-Calais

Les entrepreneurs du paysage se forment moins que les autres publics de VIVEA. L'UNEP⁽¹⁾ du Nord-Pas-de-Calais, accompagné d'un cabinet, a mis en place une formation sur mesure et sollicité un financement de VIVEA.

Une formation à la gestion des ressources humaines

Le comité VIVEA du Nord-Pas-de-Calais avait exprimé son souhait d'accompagner les paysagistes de la région par la mise en place d'actions de formation sur le pilotage d'entreprise.

Parallèlement, l'UNEP Nord-Pas-de-Calais, par l'intermédiaire de son Président Denis Everaere, voulait faire entrer ses adhérents dans une démarche qualitative reposant sur la gestion des ressources humaines et le management de proximité.

L'UNEP a donc sollicité un cabinet spécialisé⁽²⁾ dans l'accompagnement stratégique et opérationnel des entreprises agricoles, afin d'élaborer une formation « sur mesure », entièrement montée à partir des besoins exprimés par des futurs stagiaires de la formation.

**“ accompagner les paysagistes
de la région par la mise en place
d'actions de formation sur le
pilotage d'entreprise ”**

Permettre la mise en place d'un plan d'action

La formation est composée de 4 modules de 3 jours (dont une partie en entreprise). En partant de la clarification du projet de chaque chef d'entreprise, la formation va faciliter la mise en place de plans d'action concrets en matière de management et de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Les premières formations sont prévues à l'automne.

*Lysiane Boudenne,
conseillère Nord-Pas-de-Calais*



MODULE N°1

3 JOURNÉES DE FORMATION



PRESTATION INDIVIDUALISÉE

JOURNÉE 1

- Objectifs**
- Dresser un bilan des différents domaines stratégiques de l'entreprise ;
 - Se familiariser avec les fondamentaux de la stratégie d'entreprise ;
 - Travailler sur la vision idéale, puis la vision réalisable de l'entreprise, notamment grâce à une méthode issue de la PNL (Programmation Neurolinguistique).

JOURNÉE 2

- Objectifs**
- Travailler sur le pilotage de l'entreprise, avec une analyse des freins qui peuvent ralentir l'accession au projet « réalisable » ;
 - Savoir mettre en place des premières actions concrètes de management.

JOURNÉE 3 (à J+15)

- Objectifs**
- Analyser les écarts entre les bonnes pratiques et les éléments d'amélioration.

Chaque participant bénéficie d'une prestation individualisée complémentaire au sein de son entreprise, avec le soutien du formateur qui l'accompagne dans la mise en place concrète de son plan d'action.

(1) UNEP : Union nationale des entreprises du paysage.
(2) Régis Desseaux - formateur consultant Arc&Sens.

Sécurisation des exploitations : un accompagnement sur le long terme en Bourgogne

Dès 2010, dans un contexte de sécheresse, les élus VIVEA de Bourgogne se sont mobilisés autour de la sécurisation des exploitations. En 2011 et 2012, le comité VIVEA régional a lancé un appel à propositions incitant à proposer des formations sur la gestion des risques. Alors que seulement quelques formations se sont mises en place sur un thème peu mobilisateur, le comité a réussi à créer en 2014 une nouvelle dynamique.

Une sensibilisation à la sécurisation des exploitations

En 2014, considérant que les risques agricoles étaient toujours un sujet à traiter, le comité VIVEA a décidé de s'appuyer sur les formations existantes pour sensibiliser les agriculteur-trices à la sécurisation de leur exploitation. Depuis novembre 2014, près

“ Depuis novembre 2014, près de 2400 stagiaires bourguignons ont bénéficié d'un temps d'échange sur les risques agricoles ”

de 2400 stagiaires bourguignons ont ainsi, à l'occasion d'une formation, bénéficié d'un temps d'échange sur les risques agricoles. Tous les organismes de formation ont utilisé les mêmes outils, comme par exemple un diagnostic de positionnement individuel vis-à-vis des risques.



L'objectif est d'amener les stagiaires à une prise de recul quant à l'ensemble des risques (économie, production, humain, stratégie, environnement) auxquels leur exploitation et eux-mêmes sont exposés. Une évaluation du dispositif avec les centres de formation au printemps 2015 et une enquête à laquelle a répondu une centaine de stagiaires ont permis d'établir un premier bilan de cette démarche.

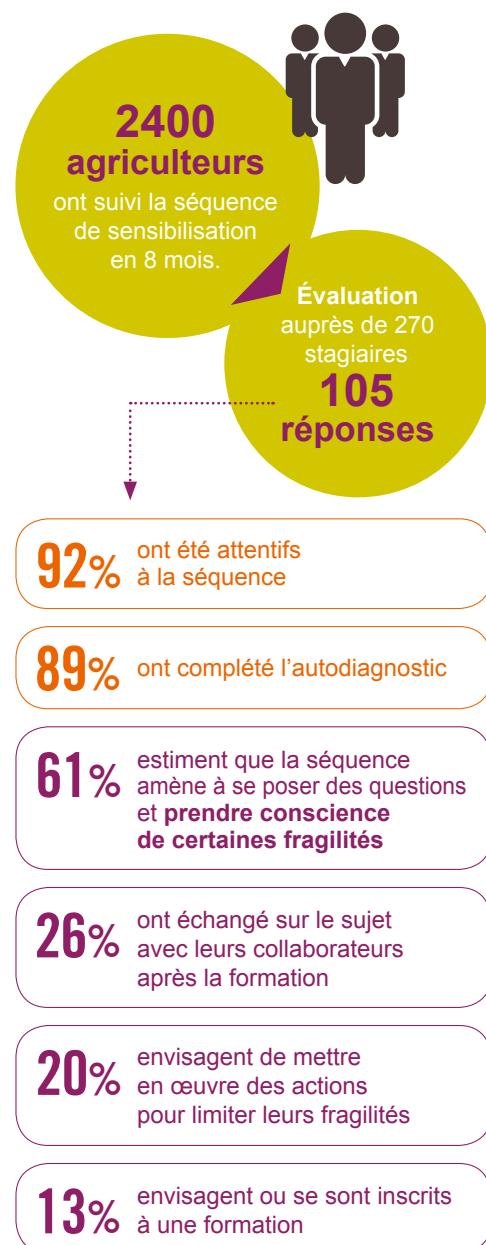
Des retours très positifs des stagiaires

Elargir le thème de la formation à la globalité des risques encourus sur une exploitation n'est pas toujours un exercice facile pour les formateurs. Mais la majorité d'entre eux sont convaincus que cette prise de recul collective a permis d'aborder des thématiques nouvelles et d'enrichir la formation.

Du côté des stagiaires, les résultats de l'évaluation (voir schéma), montrent que la persévérance et la mobilisation collective portent leurs fruits. L'analyse de ces retours très positifs a conduit les élus VIVEA de Bourgogne à prolonger le dispositif jusqu'à fin 2015. D'autres stagiaires pourront ainsi, à leur tour, prendre le temps de se questionner.

Parallèlement, cette sensibilisation déjà bien engagée, devrait permettre, à l'automne, de faciliter la mobilisation des agriculteur-trices bourguignon-nes dans des formations intégralement dédiées à la sécurisation des exploitations, en réponse au récent cahier des charges national⁽¹⁾. D'autre part, les centres de formation disposent, grâce aux autodiagnostic, d'une ressource fiable pour définir les thématiques sur lesquelles orienter l'analyse des risques.

Delphine Cuvillier, conseillère Bourgogne



(1) Voir rubrique « Actualités » p.3

Un plan d'action pour développer la formation au sein du réseau CUMA

VIVEA et la FNCUMA ont renouvelé leur accord-cadre pour le développement de la formation des agriculteurs dans le réseau CUMA le 1^{er} octobre 2014 au Sommet de l'élevage. Deux accords-cadres régionaux, déclinant les axes de travail de l'accord national, ont été signés le même jour pour l'Auvergne et Rhône-Alpes. La mise en œuvre du plan d'action 2015 a commencé.



Isabelle Costa Roch, Présidente de la FRCUMA Rhones-Alpes et Claude Vanneau, Président du comité VIVEA Auvergne au Sommet de l'élevage

Claude Vanneau :

« Cette convention nous permet de développer une offre spécifique, répondant aux attentes de groupes constitués, clairement identifiés. Les formations ainsi construites sont alors beaucoup plus suivies que les projets classiques présents dans l'offre catalogue »

Un plan d'action pour 2015

Pour l'année 2015, VIVEA et les FRCUMA, en lien avec le PCA⁽¹⁾ CUMA Centre Est Méditerranée, ont défini un plan d'action. Celui-ci porte sur l'interconnaissance, la conception et le suivi de nouvelles actions de formation, ainsi que sur la communication autour des actions réalisées.

Le 11 juin 2015, une première rencontre entre les conseillers des fédérations départementales et régionales des CUMA d'Auvergne et de Rhône-Alpes a eu lieu, animée par VIVEA et le PCA CUMA.

Au programme, échange de pratiques sur l'utilisation de la formation dans le réseau CUMA et sa plus-value, modalités d'accès au fonds de formation

VIVEA et pistes de réflexion pour développer la formation au sein du réseau CUMA.

Le réseau, un atout sous-estimé

Comme bien souvent, l'une des principales difficultés évoquée pour la mise en place d'actions de formation est la mobilisation des stagiaires.

“ Les adhérents de CUMA doivent articuler leur stratégie individuelle avec celle de la CUMA ”

L'échange de pratiques et les réflexions induites auront permis à chacun d'identifier le réseau comme un véritable atout, dès lors qu'il est actionné à bon escient en privilé-

giant notamment la prescription entre pairs, c'est-à-dire d'agriculteurs à agriculteurs, un atout sous-estimé jusqu'alors.

La formation pour accompagner les enjeux de demain

Les CUMA d'aujourd'hui ont un besoin prégnant de vision à moyen et long terme. Les adhérents doivent articuler leur stratégie individuelle de chef d'exploitation avec la stratégie collective de la CUMA et une approche globale d'entreprise. Pour faciliter cette approche nouvelle, deux niveaux d'accompagnement ont été identifiés :

- une première formation à la démarche projet permettant aux participants de mieux appréhender les méthodes d'émergence d'un projet collectif et sa formalisation ;
- une formation plus poussée, où les adhérents apprennent à conduire une réflexion stratégique pour leur CUMA. Intitulée PERF'CUMA, cette formation est le fruit de la capitalisation d'une expérimentation conduite en Auvergne durant l'hiver 2014-2015.

Un événement commun programmé au Sommet de l'élevage a permis de partager avec un maximum d'agriculteurs les premiers fruits de ce partenariat (voir photo ci-dessus) !

Franck Pradel, conseiller Auvergne



© Laure Lafarge

(1) PCA : Pôle de coordination et d'appui.

Accompagner le renouvellement des générations par la formation : une priorité pour les élus du comité VIVEA Midi-Pyrénées

Le taux de remplacement des chefs d'exploitation est de 64 % dans la région Midi-Pyrénées. Même si ce taux reflète la tendance nationale, il ne satisfait pas les élus VIVEA qui veulent agir pour maintenir un maximum d'entreprises agricoles sur tout le territoire.

Maintenir une dynamique d'installation

Pour les élus VIVEA de la région, il est primordial d'accompagner le plus grand nombre de jeunes repreneurs (de la famille et hors cadre familial) afin de maintenir et surtout développer une dynamique d'installation.

L'accompagnement des installations hors cadre familial passe aussi par une plus forte adhésion des cédants pour qu'ils soient plus nombreux à transmettre leur outil de production à un repreneur (plutôt que de faire travailler les terres par d'autres) et qu'ainsi un maximum d'entreprises perdure.

Le rôle de la formation

La formation, articulée à d'autres modalités d'accompagnement, a un rôle à jouer pour permettre aux porteurs de projets et aux cédants d'acquérir les compétences pour être réactifs, répondre aux opportunités et sécuriser les systèmes en cas de crise.

Le comité régional Midi-Pyrénées a donc décidé de mettre en place un cahier des charges formation à destination des organismes de formation et de tous ceux qui œuvrent pour le maintien d'une agriculture forte sur la région.

Jean-Claude Issaly, conseiller Midi-Pyrénées



le cahier des charges

Il va permettre de mieux accompagner les formations qui visent l'acquisition de compétences pour :

- approfondir son projet en **émergence** ;
- construire un **projet d'entreprise** sécurisé, qui intègre la double performance, la négociation et le portage du capital ;
- penser la gestion des **ressources humaines** de l'exploitation de façon à mettre en place une organisation du travail compatible avec la compétitivité de l'entreprise et la vivabilité des acteurs et de leur famille ;
- suivre son **plan d'entreprise** dans le cadre de réflexions en groupe pour l'adapter aux diverses évolutions qui l'impactent et ceci sur une durée de 3 à 5 ans après l'installation ;
- **transmettre** son exploitation en prenant en compte les composantes qui permettront au cédant et au repreneur de réaliser une opération positive et gratifiante.



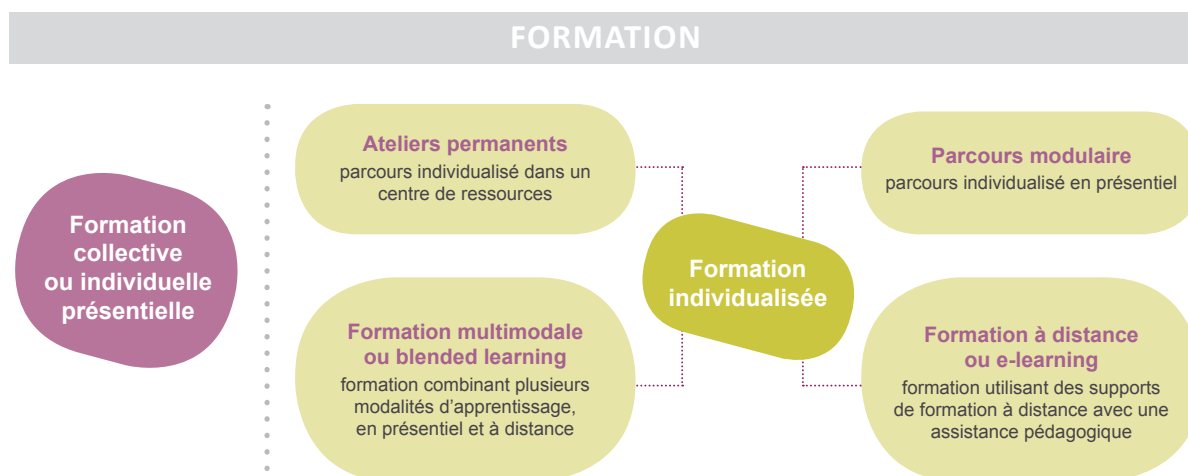
FICHE MÉMO

Cette fiche mémo précise aux organismes de formation les spécificités d'une demande de financement d'un parcours individualisé auprès de VIVEA.

Qu'est ce qu'un parcours individualisé ?

L'individualisation de la formation est un mode d'organisation visant la mise en oeuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle prend en compte les acquis des apprenants, leurs objectifs, leurs rythmes d'apprentissage.

La caractéristique des parcours individualisés est la participation des stagiaires sur des durées différentes à une même formation. Les parcours individualisés peuvent également dans certains cas proposer **des modalités de formation différentes** : formation collective en présentiel, autoformation assistée dans un centre de ressources, autoformation à domicile sur une plateforme de formation à distance. Il ne faut pas confondre parcours individualisé et demande individuelle. Un parcours individualisé est une des modalités d'une demande collective.



En complément de la circulaire DGEFP de juillet 2001, la loi de mars 2014 énonce qu'une action de formation continue peut se réaliser en tout ou partie à distance (Formation Ouverte ou à Distance) et le décret d'août 2014 précise les conditions de mise en œuvre. Il en ressort que les programmes des formations comportant du non présentiel doivent comprendre des mentions spécifiques relatives à l'assiduité du stagiaire et que l'organisme de formation doit faire la preuve de l'assiduité pour justifier de l'exécution de l'action.

Afin de répondre à ces exigences, VIVEA a complété ses procédures et la fiche mémo « Parcours individualisé » intègre ces nouvelles dispositions dans le cas où le parcours comprend des temps en non présentiel :

- Au niveau du programme, doivent être précisés : la nature et le temps des travaux demandés aux stagiaires, les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences en non présentiel et des modalités d'assistance pédagogique et technique, à disposition du stagiaire ;
- Pour la justification des temps en non présentiel : VIVEA a fait le choix d'une attestation d'assiduité du stagiaire par laquelle l'organisme liste les éléments de preuve en sa possession.

Des règles spécifiques pour les parcours individualisés

- Le dispositif de formation individualisée ou modulaire est considéré comme une action de formation quelque soit le nombre de parcours individuels le composant (dans la limite de 30 participants par demande de financement).
- Le parcours de formation proposé doit être cohérent autour d'un seul domaine de compétence ou d'une seule thématique de formation. Il ne peut pas comporter plus de 6 modules.
- Chaque modalité de formation différente doit faire l'objet d'un module différent. Par exemple les regroupements doivent être paramétrés dans un module en présentiel, séparément des temps de FOAD qui doivent faire l'objet d'un autre module.
- La décision attributive de financement du dispositif de formation est donnée sur la base d'un nombre de stagiaires et d'un volume d'heures/stagiaire prévisionnel, alors que pour les autres actions de formation, la décision attributive se base sur le nombre de stagiaires et une durée de formation identique pour tous. Le volume d'heures/stagiaire est estimé par l'organisme de formation (sur la base soit d'une durée moyenne de formation par stagiaire, soit par l'addition des heures de formation de chaque participant).
- Pour faciliter la gestion des parcours, il est préconisé de limiter la demande de financement, en terme de durée, à un trimestre.

1 La demande de financement

Vous devez saisir, sur notre extranet Hapi, pour l'ensemble du parcours :

- Un nombre de stagiaires et un volume global d'heures par stagiaire pour l'ensemble des participants ;
- La durée minimale des parcours : par précaution, nous vous préconisons de mettre 7 heures ;
- La durée maximale : par précaution, nous vous préconisons de mettre la durée totale du parcours (somme de la durée des modules).

Vous devez saisir pour chaque module :

- La durée maximum du module pouvant être effectuée par un stagiaire ;
- Le nombre de participants : par précaution, nous vous préconisons de mettre le nombre maximum de stagiaires (Exemple si une salle informatique comporte 15 places, noter 15 stagiaires, si le module FOAD concerne l'ensemble des stagiaires, noter le total des stagiaires) ;
- La période de réalisation prévisionnelle de ce module ;
- La modalité de formation de ce module, plusieurs options sont possibles :
 - **Présentiel** (séances collectives) ;
 - **Non présentiel** (autoformation assistée) ;
 - **Atelier permanent** (entrées et sorties permanentes, au choix du stagiaire : mise à disposition de ressources et d'un formateur sur un site à des jours et des heures précises pendant une durée déterminée) ;
- ▶ Pour les modules non présentiels : rubrique « *modalités pédagogiques* », préciser la nature des travaux à réaliser et le temps estimé, les modalités de l'assistance pédagogique et technique du stagiaire, le lieu, le délai d'assistance si l'aide n'est pas immédiate.
- ▶ Dans la rubrique « *Critères et modalités d'évaluation des résultats* », précisez les modalités spécifiques d'évaluation au non présentiel.

Particularités des prestations rattachables

- Lorsqu'une formation collective classique (en présentiel, même durée pour tous) comporte une prestation rattachable, il ne faut pas utiliser le formulaire parcours individualisé, mais la déposer en demande collective classique.
- Si le dispositif de formation est individualisé (durées différentes pour les stagiaires) et comporte une prestation rattachable, on peut utiliser le formulaire parcours individualisé.

[Téléchargez la note sur les prestations rattachables.](#)

Particularité des demandes individuelles

- Ne pas utiliser le formulaire parcours individualisés pour des demandes individuelles car il s'agit d'un formulaire de demandes collectives.

[Téléchargez la note sur les demandes individuelles en FOAD](#)

2 L'inscription des stagiaires

Vous devez inscrire en ligne tous les stagiaires en sélectionnant les modules auxquels ils participent.

3 La réalisation de l'action

La déclaration de démarrage de session (DDS)

Si l'action comporte des séances en périodes :

- Vous pouvez enregistrer la DDS en période sans durée minimale pour les ateliers permanents et modules en non présentiels. Pour les modules en présentiel, la durée minimale pour une saisie à la période est de 100 heures ;
- Vous devez envoyer la DDS accompagnée du planning détaillé des séances individuelles au service de traitement des dossiers de VIVEA (13-15, rue Flachat - 75017 Paris) par courrier 15 jours avant le démarrage de l'action.

N.B. : Dans le cas des ateliers permanents, vous devez saisir les jours, les horaires d'ouverture de l'atelier et éventuellement les dates de fermeture.

La déclaration de modification

Si l'action comporte des séances en périodes vous devrez envoyer un nouveau planning au service de traitement des dossiers pour compléter la modification.

La réalisation de l'action

Votre dossier de réalisation comprendra les fiches participants ainsi que les justificatifs suivants :

- Pour les temps de formation en présentiel : la feuille d'émargement collective par demi journée ;
- Pour les ateliers permanents : feuille d'émargement individuelle par stagiaire et une attestation de présence certifiées par l'organisme qui déclare le nombre d'heures de formation suivies par module en atelier ;
- Pour les temps en non présentiel : une attestation d'assiduité signée par le stagiaire et le responsable de formation, indiquant sur la période de réalisation et par module : la modalité de formation, la nature des justificatifs de la réalisation et le temps consacré.

Les justificatifs sont à conserver, pour les temps en non présentiels :

- Vous devez conserver les justificatifs vous permettant d'établir l'assiduité du stagiaire : travaux réalisés, le suivi, l'assistance technique et pédagogique apportée au stagiaire et les évaluations spécifiques aux temps FOAD.

Exemples de justificatifs à conserver en fonction des modalités en non présentiel :

- **Modalité Recherches sur Internet** : garder les traces des sites/ressources trouvées par le stagiaire
- **Modalité Tutorat individuel pour un exercice** : ce qui a été réalisé par le stagiaire (calcul de coûts...)
- **Modalité Vidéo/visio** : la réponse des stagiaires au contrôle de connaissances suite à la vidéo
- **Modalité Quizz téléphonique ou mail** : les résultats du stagiaire au quizz
- **Modalité Cours envoyés par mail** : réponses des stagiaires au contrôle des connaissances
- **Modalités Serious Game** : l'impression des résultats du stagiaire

Ces pièces pourront vous être demandées par VIVEA, ou tout autre organisme habilité, dans le cadre des contrôles approfondis. Vous devez envoyer ces documents par courrier à VIVEA, au service de traitement des dossiers.

N.B. : La prise en charge est calculée sur la base de la présence effective de chaque stagiaire (minimum 7 heures) dans la limite des montants attribués.

PAROLE DE CERTIFIÉS

Interview de Romuald Vuillemin, responsable de l'ADFPA du Jura et animateur-formateur

L'ADFPA (Association Départementale de Formation et de Perfectionnement en Agriculture) du Jura est le service formation des différentes organisations professionnelles agricoles du département. Romuald Vuillemin y dirige une équipe de 4 personnes.



Pourquoi l'ADFPA du Jura s'est-elle engagée dans la démarche qualité initiée par VIVEA ?

Nous avons fait partie des premiers à nous engager en 2010 et notre objectif était de mettre à plat nos façons de faire et d'harmoniser nos outils et nos pratiques. Chacun avait ses propres méthodes et outils de suivi, ils fonctionnaient bien mais étaient souvent différents. À l'époque nous n'étions cependant pas allés jusqu'au bout de la démarche, la marche à atteindre nous ayant semblé trop importante. L'audit fait en 2010 a pourtant été bénéfique. Nous avons rapidement mis en place tout ce qui pouvait nous rendre plus efficaces et avons fait évoluer nos méthodes de travail petit à petit. Régulièrement notre conseillère VIVEA nous demandait où nous en étions et fin 2013/début 2014 nous nous sommes dit que nous avions suffisamment évolué et après discussion avec nos collègues de l'AIF⁽¹⁾ du Doubs qui étaient certifiés nous avons dit « banco on y va » ! Mi 2014 nous nous sommes réengagés dans la démarche qualité, un audit à blanc nous a fait prendre conscience qu'il restait quelques points à améliorer, ce que nous avons fait.

En quoi la certification a modifié vos pratiques de formation et votre organisation ?

Notre engagement nous a permis de mettre à plat nos façons de faire, de les harmoniser. Auparavant nous rédigeons à la main nos

demandes puis les saisissions directement sur l'extranet de VIVEA Hapi. Nous avons désormais des documents préparatoires intermédiaires sur Excel.

Nous avons aussi des tableaux de suivi partagés alors qu'avant chacun avait les siens. Ils permettent de suivre les formations du démarrage à la facturation mais aussi de noter celles qui ont dû être reportées et de conserver les notes de satisfaction. C'est très utile pour l'assistante. Plus globalement nous avons harmonisé nos façons de classer au niveau informatique.

Pour les supports de formation c'est la même chose, avant chacun avait les siens et pas toujours sous forme informatique. Désormais nous avons toutes nos références au même

endroit. De la même façon nous utilisons aujourd'hui tous la même maquette pour nos plaquettes de communication.

La démarche a aussi clarifié les relations avec les intervenants et partenaires. Avant beaucoup de choses se faisaient oralement, aujourd'hui il y a systématiquement un contrat d'intervention et un ordre de mission.

Cette démarche de certification nous a poussés à mieux valoriser nos évaluations de fin de formation. Grâce à cela, nous enregistrons systématiquement les souhaits de formations futures exprimés lors de ces évaluations. Ces enregistrements nous servent pour le recrutement des formations et pour développer de nouvelles thématiques.

Plus globalement, nous avons eu des départs, des arrêts prolongés et c'était compliqué de reprendre les dossiers. Désormais toutes nos procédures sont écrites, en cas d'absence d'une personne, c'est plus simple, plus sécurisant dans notre travail au quotidien.

Quel bilan faites-vous aujourd'hui ?

Nous sommes contents car nous n'avons eu aucune non-conformité, ni observation lors de l'audit de certification ce qui prouve que nous avons bien travaillé. Nous sommes plus sereins en cas de transfert de dossier, d'absence... Cela facilite le suivi par l'assistante. La démarche nous a aussi donné envie de nous améliorer dans d'autres domaines : nous avons mis en place de nouveaux outils de gestion, de comptabilité, de suivi de la marge.

Nous étions au début un peu réticents, ça nous faisait peur mais l'équipe ne regrette pas, ça nous a permis d'évoluer, d'harmoniser et de nous sécuriser.

Propos recueillis
par Cécile Ghiringhelli, responsable
communication



UNE INGÉNIERIE DE FORMATION INNOVANTE pour les formations à la multi-performance économique, sociale et environnementale.

Orienter l'offre de formation pour qu'elle réponde aux besoins en compétences de ses contributeurs est une des missions de VIVEA. C'est pourquoi un ambitieux programme d'expérimentation sur les formations à la multi-performance a été lancé dans plusieurs régions. Focus sur les résultats des Pays de la Loire et de Poitou-Charentes.

1 QUATRE LEVIERS POUR LA FORMATION

Spontanément, les ingénieurs formation et les formateurs prennent comme cadre de référence le développement durable pour former à la multi-performance. Ils combinent donc l'économie, le social et l'environnement, en privilégiant un pour accompagner les stagiaires vers chacun des deux autres. Cette approche reste pertinente mais les résultats de l'expérimentation des Pays de la Loire et de Poitou-Charentes propose de la compléter en actionnant quatre leviers : complexité, spécificité, généricité et altérité.

La complexité, pour une véritable approche globale

Prendre en compte de la complexité, c'est « tisser ensemble » la multiplicité des éléments et des rétroactions qui permettent de comprendre, puis de faire évoluer l'entreprise agricole dans un environnement, lui aussi, complexe. Cette complexité est bien connue du monde agricole : approche globale, conseil d'entreprise...

La première difficulté est de ne pas se noyer dans la complexité, ce qui conduirait à l'immobilisme, mais à apprendre à discerner ce sur quoi le chef d'entreprise peut effectivement peser. Les formateurs qui poussent la formation jusqu'à la définition d'un plan d'action autorisent leurs stagiaires à cette mise en mouvement. Les formateurs qui font

reposer leur formation sur l'échange d'expériences entre stagiaires vont probablement encore plus loin. Ils sécurisent les actions, mais surtout les expérimentations. Un plan d'action, c'est bien. C'est mieux quand ces actions sont évaluées (y compris avec des chercheurs), sont confrontées au regard des pairs, sont jaugées au regard des indicateurs que l'on s'est fixés... C'est-à-dire quand ces actions deviennent de véritables expérimentations, au sens scientifique du terme.

“ Un plan d'action, c'est bien.
C'est mieux quand ces actions
sont évaluées ”

La deuxième difficulté est la prise en compte des échelles. Autant l'articulation entre exploitation et territoire (que ce territoire soit un bassin versant ou une trame bocagère) a été travaillée, autant

l'articulation entre exploitation et filière semble plus délicate à aborder. Il reste là un champ à explorer : acquérir les compétences pour comprendre et agir sur la place et la stratégie de l'exploitation agricole dans son environnement socio-économique. Comme le rappelait Christian Huyghe (Directeur scientifique adjoint agriculture de l'INRA) pendant cette expérimentation, « l'agriculture n'est pas une succession d'exploitations agricoles mises bout à bout, elles sont intégrées dans un amont et un aval, et dans un territoire »



➤ La spécificité pour prendre en compte les caractéristiques propres à chaque exploitation

Les formations multi-performance interrogent nécessairement les spécificités de chacun des systèmes de production, d'organisation et de gouvernance des exploitations, c'est-à-dire ce qu'ils ont d'original et que l'on ne retrouve pas ailleurs, ou différemment, ou pas complètement. Le changement de paradigme (cf. encadré Définir ou pas la multi-performance ?) est en grande partie niché dans cette prise en compte des spécificités des systèmes, alors que précédemment, la recherche, le développement, le conseil et la formation cherchaient essentiellement à atteindre un haut niveau de généricité pour faciliter la diffusion de modèles ou des références.

La prise en compte de la spécificité est au cœur de l'articulation des compétences. Elle requiert, comme la complexité, de la transdisciplinarité, mais exige également du stagiaire, et donc du formateur, d'articuler et de confronter ses propres connaissances et expériences à celles de ses pairs. Des formateurs ont donc proposé les apports de connaissances nécessaires pour les confronter ensuite à des mises en situation ou à des échanges de pratiques.

“ Confronter ses propres connaissances et expériences à celles de ses pairs. ”

➤ La généricité, pour acquérir les savoirs de base

La multi-performance ne doit pas nier l'intérêt de prendre en compte ou de gagner en généricité. Gagner en généricité, revient à gommer toutes les particularités pour

D'autres sont plus radicalement partis de ce qu'il y a de plus spécifique (à partir de témoignage ou même de film tournés en situation de travail sur des exploitations) pour en tirer des compétences transférables.

arriver à un genre, un objet commun en tous points. Cela autorise à s'extraire du spécifique, du local ou du particulier pour proposer des savoirs ayant une portée plus générale. Ne négligeons pas les savoirs de base dans les différentes disciplines, notamment en agronomie et en zootechnie mais aussi en droit (environnement, travail...) ou en sciences de gestion.

Ces savoirs de base sont indispensables aux stagiaires pour comprendre, débattre, mais aussi évaluer les apports et les échanges. Ces connaissances de base doivent être mises au service de la production de nouvelles connaissances par les stagiaires eux-mêmes grâce à la mise en débat de leurs expériences spécifiques.



DÉFINIR OU PAS LA MULTI-PERFORMANCE ?

Des définitions existent, mais il n'existe pas de cahier des charges de la multi-performance. Ceci peut paraître surprenant pour les formateurs et les stagiaires qui chercheraient des recettes toutes faites. Ceci est certainement une bonne nouvelle pour ceux qui considèrent la formation comme le moyen d'acquérir des connaissances et des compétences, mais aussi de construire son autonomie et la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'incitation de VIVEA à développer les formations à la multi-performance est moins une injonction à respecter un modèle, qu'une invitation à s'inscrire dans un changement de paradigme. Il s'appuie notamment sur :

- une prise en compte volontariste de la finalité du développement durable (répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins) ;
- une approche nécessairement pluridisciplinaire ;
- la prise en compte de différentes échelles (de la parcelle au territoire) ;
- l'intensification des processus écologiques, la prise en compte des services écosystémiques et la mise en place d'une économie circulaire avec les cycles biochimiques ;
- la rénovation des relations entre recherche, développement et agriculture et l'innovation dans les modes de productions et d'évaluation des connaissances et des innovations.

La formation multi-performance ne devrait donc pas être conçue comme le moyen d'imposer par le haut (top down) un nouveau modèle, mais de permettre l'émergence depuis la base (bottom up) de changement de stratégie et de pratiques.

➤ L'altérité, pour s'inscrire dans un processus de changement

La capacité à s'inscrire dans un processus de changement est grandement facilitée par la dynamique d'un groupe, par la confrontation à l'autre, particulièrement quand cet autre est aussi un pair, c'est-à-dire « un agriculteur comme moi ».

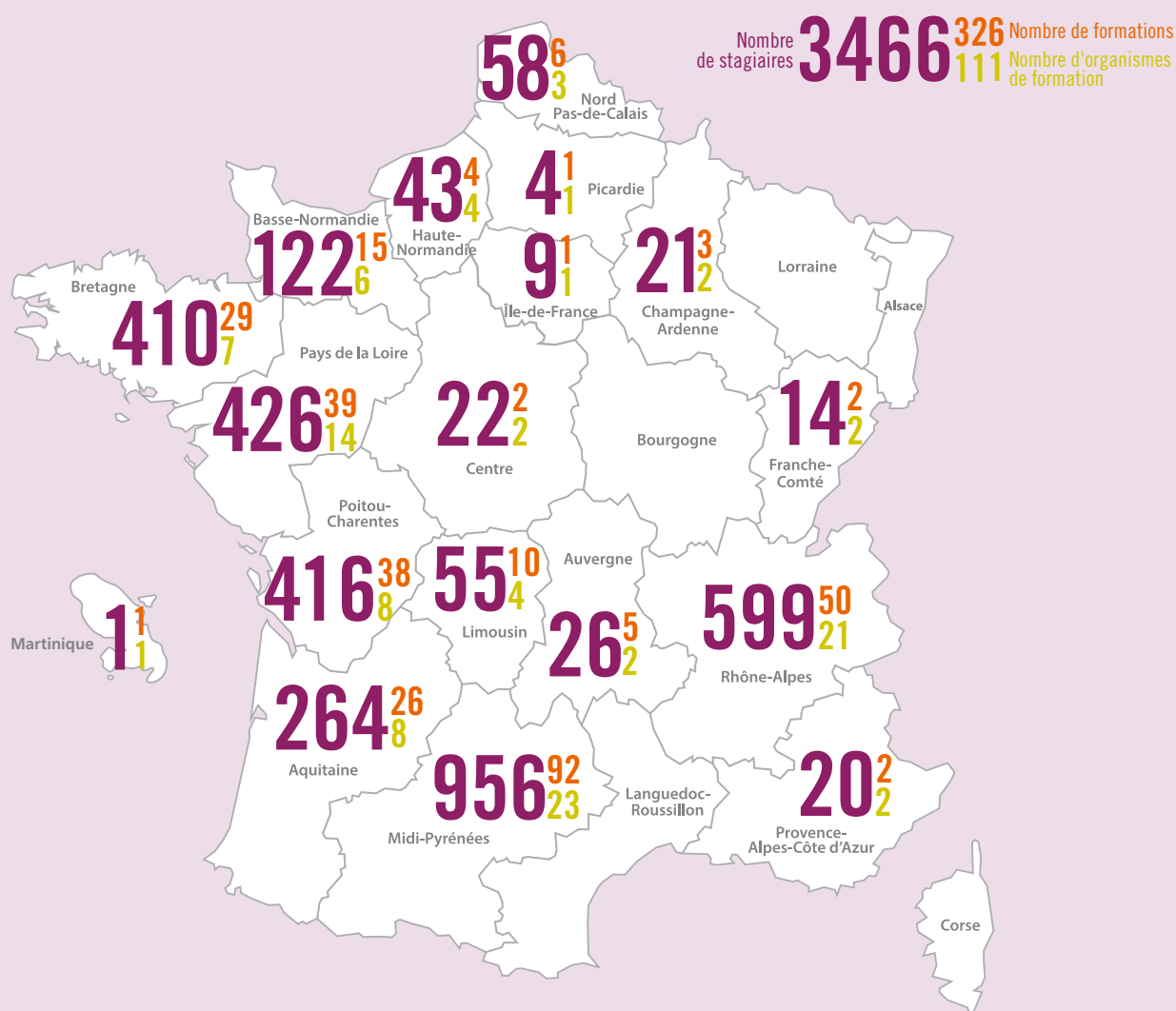
Le savoir être dans un collectif, la capacité à s'engager comme individu tout en contribuant à la réflexion des autres et

en participant à la dynamique collective sont donc autant de compétences à acquérir de manière générale, mais plus spécifiquement dans le cadre de formation multi-performance. Si ces formations doivent accompagner la transition vers de nouvelles façon de produire et de s'organiser (cf. encadré Définir ou pas la multi-performance ?).

Le levier de l'altérité, c'est à dire de la reconnaissance de l'individualité de chacun et la construction de son identité grâce à la

confrontation aux autres dans le groupe en formation, permet d'actionner les processus de changement. Les pistes proposées par Marianne Cerf confirment bien que les processus de changement reposent essentiellement sur un travail sur le parcours de la personne, son identité, ses valeurs et les dispositifs de réassurance collective qui doivent accompagner l'expérimentation vers les changements.

LES FORMATIONS À LA MULTI-PERFORMANCE EN 2014 ET 2015



Formations financées par VIVEA en 2014 et 2015. Certains comités n'ont pas financé de formations spécifiques sur le thème de la multi-performance.

2 TROIS POSTURES POUR LES FORMATEURS

Actionner ces quatre leviers dans une même formation demande des compétences variées qu'une seule et même personne aura du mal à maîtriser. Cela suppose également que différentes postures soient utilisées lors du face à face pédagogique. L'expérimentation en a identifié trois.

Le formateur animateur pour la complexité et l'altérité

Présente tout au long de la formation, souvent impliquée en amont dans la définition du scénario pédagogique avec l'ingénieur formation et dans l'identification de besoins en formation, présente en aval quand le groupe existe au-delà de la seule formation, cette personne fait partie de celles qui connaissent le mieux les stagiaires.

Cette posture est indispensable dans les formations multi-performance, car le formateur animateur suit et connaît les stagiaires suffisamment pour accompagner la complexité et la traduire en projet stratégique, puis pour faciliter l'échange entre pairs sur le système de chacun.

Le formateur expert pour la généricité

Il apporte les connaissances dont les stagiaires ont besoin pour éclairer leurs pratiques, les évaluer puis les conforter ou les faire évoluer. Il ne faut pas exclure que ce formateur expert soit lui-même agriculteur. Dans ce cas, il intervient bien comme expert et non pas comme pair.

“ Le formateur expert ne peut pas piloter seul une formation multi-performance ”

Le formateur expert ne peut pas piloter seul une formation multi-performance : elle manquerait dans ce cas des ressorts de la spécificité et de l'altérité

et ne mettrait que peu les stagiaires sur la voie du changement. Son expertise est, en revanche, indispensable car, outre l'apport de connaissance, il éclaire et valide scientifiquement les pratiques et permet de gagner en généricité en montrant ce qu'il y a d'universel et donc de transférable dans les pratiques spécifiques des uns et des autres.

Le formateur coach pour la spécificité et l'altérité

Il accompagne le stagiaire dans la construction de ses compétences et dans un éventuel processus de changement. Autant le formateur animateur accompagne le groupe, autant le formateur coach accompagne les individus, particulièrement vers le changement.

Cette posture est indispensable dans les formations multi-performance, car c'est celle qui permet le mieux la prise en compte des spécificités des expériences de chacun, pour les mettre à disposition de tous et servir de moteur au changement.



L'expérimentation en chiffres

Les résultats présentés ici sont tirés d'une expérimentation conduite par VIVEA en Pays de la Loire et Poitou-Charentes en 2014 et 2015 :

1 comité opérationnel en Pays de la Loire composé de 6 élus et d'une conseillère VIVEA, de 5 ingénieurs formation et/ou formateurs de 5 organismes de formation et d'un consultant

1 comité opérationnel en Poitou-Charentes composé d'un élu et d'une conseillère VIVEA, de 6 ingénieurs formation et/ou formateurs de 5 organismes de formation

1 enquête en face à face auprès de 7 formateurs en Pays de la Loire

2 journées d'échange dans chaque région entre 45 formateurs engagés dans l'expérimentation et 2 experts de l'INRA (Marianne Cerf et Christian Huyghe)

72 formations conduites auprès de 773 stagiaires par 20 organismes de formation

2 journées de retour d'expérience entre 19 formateurs de Pays de la Loire et 8 formateurs de Poitou-Charentes

100 personnes à la journée de bilan et perspectives à Angers le 5 juin 2015

L'ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION EST LE MEILLEUR OUTIL DE MARKETING !

Parent pauvre de la formation en agriculture, l'analyse des besoins en formation a pu se faire de trois manières dans cette expérimentation. La première est le test de début de formation pour aider le stagiaire à se positionner, et pour permettre au formateur de recadrer les apports initialement prévus.

La deuxième est liée à la préexistence du groupe qui permet au formateur de connaître chacun des stagiaires.

La troisième consiste à construire la formation avec les stagiaires. Le formateur se met alors au service du groupe pour traduire les objectifs du groupe en dispositif de formation et en scénario pédagogique. Encore marginale, cette troisième possibilité devrait se développer dans les formations multi-performance non seulement pour construire une analyse des besoins en formation de qualité, mais aussi pour favoriser le recrutement et enfin initier, dès avant la formation, des méthodes actives ou coopératives.

Cette analyse des besoins en formation, participe également de la définition d'un état initial, d'un point 0, qui permettra d'évaluer les compétences acquises et les expérimentations conduites par les agriculteurs dans leur entreprise.

3 QUATRE LEVIERS ET TROIS POSTURES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La particularité d'une formation multi-performance est probablement de se servir des quatre leviers (généricité, spécificité, complexité et altérité) et d'articuler les trois postures des formateurs.

D'autres formations, tout aussi nécessaires, vont mobiliser un seul de ces leviers : les formations techniques, le levier de la spécificité ; les formations en développement personnel, le levier de l'altérité ; les formations en stratégie d'entreprise, le levier de la complexité...

L'utilisation de ces quatre leviers pendant une formation multi-performance demandera évidemment l'intervention des trois postures de formateur, portées par une ou, plus vraisemblablement, plusieurs personnes.

Finalement, quand ces trois types de formateur actionnent ces quatre leviers, la formation multi-performance devrait faciliter les démarches de changement, renforcer la stratégie et entretenir une culture de l'expérimentation.

Synthèse rédigée par Yves Cariou du cabinet Oxymore

Découvrez l'étude complète « Accompagner la multi-performance des entreprises agricoles » réalisée par Yves Cariou du Cabinet Oxymore pour VIVEA



CONSTRUIRE LES CRITÈRES POUR COMPRENDRE, ÉVALUER ET AGIR

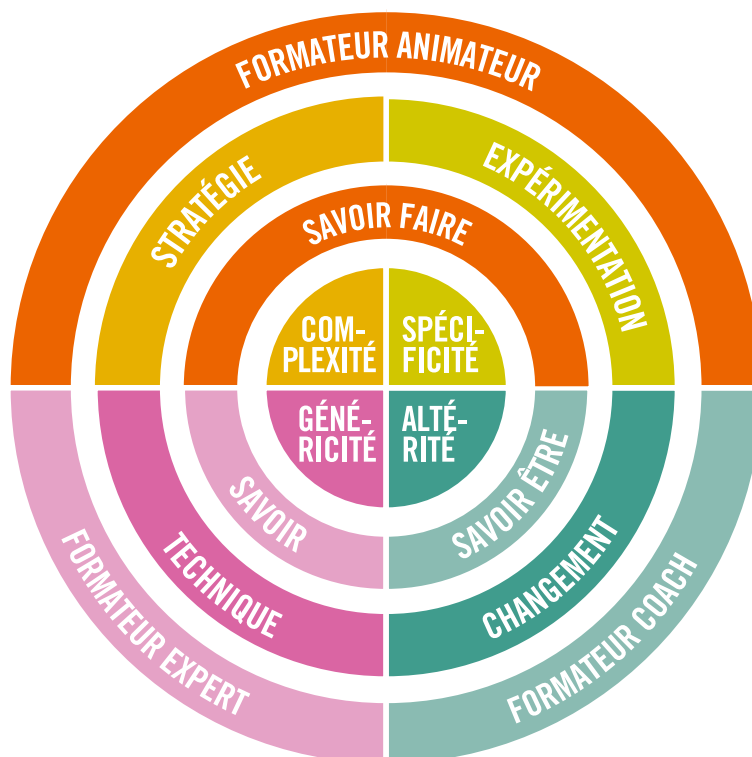
Lors de ses interventions, Christian Huyghe (Directeur scientifique adjoint agriculture de l'INRA) a présenté une matrice, sous forme de tableau à double entrée, croisant 35 performances et plus de 200 pratiques. Ces approches matricielles identifient les questions, les articulations, les combinaisons que l'on ignorait ou feignait d'ignorer.

La méthode la plus banale est de proposer des critères (indicateur de fréquence de traitements phytosanitaires, temps de travail, niveau d'autonomie fourragère, qualité des relations au sein du GAEC, nombre de turricules de lombric par m2...) au risque qu'ils ne conviennent pas aux stagiaires.

Une méthode plus engageante pour les stagiaires est de leur demander de construire leurs propres critères, au risque de faire face à un grand silence du fait de la nouveauté ou de la complexité de la question, surtout en début de formation !

Une méthode à considérer avec attention est celle où le formateur identifie les critères à partir de la mise en situation des stagiaires sous forme d'exercices ou de jeux de rôle. Une fois précisés et validés par les stagiaires, ces critères seront plus facilement appropriés.

TROIS POSTURES DE FORMATEURS POUR ACTIONNER LES QUATRE LEVIERS DE LA MULTI-PERFORMANCE



AGENDA

VIVEA a / va participer...

■ **Du 7 au 9 octobre :**
VIVEA était présent
au Sommet de l'élevage
à Clermont-Ferrand Cournon

■ **14 octobre :**
Le Conseil d'administration
de VIVEA se réunit à Paris.

■ **17 novembre :**
Le Conseil consultatif des présidents
de VIVEA se réunit à Paris.

■ **18 novembre :**

- VIVEA organise un atelier
« Agriculture, changement
climatique et formation :
des clés pour agir » à Paris
- VIVEA et l'ADEME signent
un accord cadre à Paris.

■ **20 novembre :**
VIVEA et les Jeunes Agriculteurs
de PACA organisent un atelier
d'échanges « Conforter les chances
de réussite par la formation pour les
créateurs et créatrices d'entreprises
agricoles en PACA » à Lambesc.

■ **8 décembre :**
Le Conseil d'administration
de VIVEA se réunit à Paris.



81 boulevard Berthier
75 017 PARIS

Tél. 01 56 33 29 00
e-mail : redaction@vivea.fr

www.vivea.fr

Directrice de la publication : Béatrice Dingli
Rédactrice en chef : Cécile Ghiringhelli
Rédaction : VIVEA

SIREN : 440 656 247