

Accompagner les agriculteurs pour des exploitations agricoles multiperformantes en Grand Est

Synthèse des acquis du

Projet **mesPerspectives**



Anne Schaub (CRAGE)

Avec la collaboration de : Gilles Saget (Idele), Laurence Echevarria (Idele), Yves Le Roux (ENSAIA), Cécile Foissey (CA52), Claire Sinigaglia (CRAGE), Nathalie Zimmermann (CRAGE), Mylène Bazar (CRAGE), Aurore Bechtel (CRAGE), Juliette Viel (Idele-CRAGE), Arthur Specker (CRAGE), Mélodie Barbier (CRAGE), Olivier Bohn (CA 57), Florian Boyer (CA 54), Claire Buy (CAA), Pascal Carillet (CA 55), Catherine Caussin (CA 52), Laurence Gerbaud (CA52), David Justeau (CA 10), Marc-Antoine Leclère (CA 51), Gautier Mansart-Rogier (CA 08), Christophe Marconnet (CA 57), Denis Moulènes (CA 88), Didier Philippe (CA 08), Pierre-Elie Wagler (CA 55), Anne Jais-Nielsen (Résolia).



ARPIDA Animation Régionale des Partenariats pour l'innovation et le Développement Agricole Edition 2018
La responsabilité du Ministère en charge de l'agriculture ne saurait être engagée



Janvier 2021

Les chambres d'agriculture affichent une stratégie de positionnement sur l'accompagnement personnalisé des agriculteurs vers la multi-performance, en mettant en avant des compétences d'approche globale de l'exploitation agricole et des valeurs d'indépendance, ce qui différencie le conseil chambre de celui d'autres structures.

L'hypothèse faite dans le projet MesPerspectives est que le conseil stratégique « multi-performance de l'exploitation agricole » est nécessaire pour permettre aux exploitations d'évoluer et d'être proactives. MesPerspectives est un préalable au développement de ce service aux agriculteurs en travaillant sur deux axes :

- **Des outils** adéquats pour les conseillers, notamment des **références technico-socio-économico-environnementales** : les références sont indispensables pour positionner les performances de l'exploitation et diagnostiquer les marges de progrès possibles. Elles sont aujourd'hui sous-valorisées car dispersées, souvent peu accessibles, surtout les références sociales et environnementales. Le projet vise à les rendre **plus accessibles** aux conseillers.
- **Des compétences** spécifiques des conseillers : le projet contribue à faire évoluer les compétences sur :
 - Sur la **méthode d'approche globale de l'exploitation** : qui est bien connue de certains conseillers (certains conseillers d'entreprise, parfois élevage), mais pas de tous (notamment les conseillers spécialisés).
 - Sur **les volets sociaux et environnementaux** : qui sont encore insuffisamment présents dans le conseil, alors que la demande sociétale en fait de plus en plus une condition d'accès aux marchés.
 - En termes de **posture pour une co-construction du conseil** avec l'agriculteur, en faisant appel notamment à l'écoute active des besoins de l'agriculteur et en favorisant son autonomie de décision et d'invention. Une part d'autonomie est en effet nécessaire car chaque situation, singulière, rend l'application de recette universelle illusoire. De plus, le contexte agricole étant difficile et changeant, l'agriculteur doit être en capacité de s'adapter pour davantage de résilience.

PRINCIPAUX ACQUIS DU PROJET MESPERSPECTIVES

ENSEIGNEMENTS ISSUS DES ENQUETES AUPRES DES CONSEILLERS, CHEFS DE SERVICE, DIRECTEURS

La mise en œuvre de la multi-performance est encore partielle même pour les conseillers aguerris à l'approche globale et l'analyse stratégique, en particulier sur les externalités environnementales des systèmes étudiés. Le caractère non monétarisable de certains critères de la multi-performance rend difficile leur intégration dans le conseil et sa valorisation dans une prestation. La prise en compte de la multi-performance nécessite à la fois une coordination dans les compétences des conseillers mais aussi une structuration dans le conseil qui devrait permettre aux exploitants de mieux appréhender l'intérêt d'aborder la multi-performance. Les références apparaissent indispensables mais les thématiques de la multi-performance sont couvertes de manière très inégale et le mode de diffusion de ces références est plus ou moins formalisé en fonction des productions et thématiques abordées. Une interrogation sur la pérennisation de la production des références par les conseillers, très chronophage, est portée par de nombreux enquêtés. L'usage du numérique par les exploitants, via les réseaux sociaux ou les applications, apparaissent en plein développement et questionnent la pratique professionnelle de certains conseillers en particulier pour le suivi et la capitalisation des innovations issues du terrain.

ENSEIGNEMENTS ISSUS DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DES DOCUMENTS CONTENANT DES REFERENCES

Plus de 400 documents ont été collectés, contenant des références en grandes cultures et polyculture-élevage.

Le premier constat est que les 440 références capitalisées sont représentatives des filières de polyculture-élevage du Grand Est. Pour la partie végétale des systèmes agricoles du Grand Est, il existe également de nombreuses références. Malheureusement, elles adoptent généralement une approche technique, avec des bilans réalisés par culture (blé, colza, ...).

Sur les 440 références enregistrées, 189 références soit 43%, correspondent à des références concernant spécifiquement le Grand Est.

Les documents ont été identifiés selon leur nature car celle-ci induit une finalité d'usage variable (résultats de fermes, témoignages, documents thématiques, cas type...). La grande quantité de références issues de résultats de fermes est un point très positif car les conseillers ont montré leur intérêt pour ce type de documents qui se révèlent généralement très pertinents pour appuyer le conseil.

Le panel montre un ratio de 80% de références quantitatives contre 20% de références qualitatives.

On observe qu'environ 80% des références, soit 355 documents, présentent au moins une vision à l'échelle de l'atelier. Une dichotomie assez claire se dégage au sein de ces 355 références. Environ 60% de celles-ci appréhendent l'ensemble de l'exploitation agricole, soit 210 références, et environ 40% ne concernent que l'atelier (143 références). Ces résultats montrent que l'approche globale reste partielle et que la majorité des documents ne permettent pas d'appréhender l'ensemble de l'exploitation agricole (<50%). Ces résultats sont particulièrement vrais dans le domaine des productions végétales car très peu de documents dépassent l'approche « système de cultures » (12,8%). A titre de comparaison, 95 références en productions animales, sur les 312 totalisées, sont stratégiques, soit proportionnellement le double.

Les références du panel sont essentiellement technico-économiques. En effet, plus de la moitié des documents présentent systématiquement des critères indicatifs du niveau de production (rendement, litre de lait ou kilo de viande produit...) et/ou une évaluation des charges. Les marges économiques ainsi que l'EBE sont des indicateurs également couramment utilisés. Les autres volets sont traités de façon plus hétérogène. La thématique énergétique est principalement abordée via la quantité de fioul consommé (en L/ha ou en €/ha) ; l'environnement est appréhendé via la question de la pollution des eaux (produits phytosanitaires et lixiviation du nitrate), la fertilité des sols, la diversification des assolements et les émissions de gaz à effet de serre ; enfin, le volet social traite principalement du temps de travail et/ou de la question du développement territorial et des liens sociaux. La moitié des références ne traitent qu'une ou deux thématiques dans un même document. Bien souvent, il s'agit de références technico-économiques. Au contraire, on constate que les documents qui traitent plus de quatre thématiques à la fois sont plus rares (<25%), ce qui confirme que les références d'accompagnement vers davantage de multi-performance sont imparfaites.

MISE EN ACCESSIBILITE DES DOCUMENTS CONTENANT LES REFERENCES COLLECTES

Les métadonnées de 40 documents, déjà accessibles sous Opéra Connaissances, ont été complétées pour faciliter leur recherche. Les autres documents n'ont pas encore été enregistrés sous Opéra Connaissances, c'est un travail qui reste à faire à l'issue du projet (capitalisation des documents).

Les 440 documents collectés doivent être valorisés sur un outil spécifique de gestion documentaire afin d'être accessibles aux conseillers (diffusion des documents). Avant de réfléchir aux différentes solutions techniques pour cet outil, on a fait des catégories de termes utilisés pour les filtres de recherche et créé une arborescence pour la structuration des filtres. Puis le choix de l'outil à mettre en place pour la diffusion et la valorisation des références s'est

porté sur trois types de solutions, pour lesquelles on a identifié les avantages et les inconvénients :

- Opéra Connaissances (outil interne des Chambres d'agriculture)
- Extranet OPUS (site web des Chambres d'agriculture)
- Site web

Cette étude permettra de définir un cahier des charges de l'outil si le feu vert est donné au niveau régional pour mettre en place un outil partagé de gestion documentaire des références.

ELABORATION D'UNE METHODE D'ENTRETIEN ET D'ANALYSE D'EXPLOITATIONS MULTIPERFORMANTES EN VUE DE COMMUNIQUER AUPRES D'AUTRES AGRICULTEURS SUR CES CAS INSPIRANTS

L'idée est de présenter une évolution dynamique de l'exploitation, expliquant le processus complet de chaque changement important mis en place, depuis l'élément qui l'a déclenché jusqu'aux freins et limites rencontrés, puis aux solutions trouvées et finalement évaluées.

La méthode d'entretien décrit en détail la trajectoire de l'exploitation, faite de changements successifs, à partir d'outils schématisés. Cette méthode intègre à la fois cinq dimensions du changement (objectifs, événements déclencheurs, verrous/freins/échecs, solutions, déterminants de la réussite) et intègre des éléments d'analyse du changement (motivations, comportements, attitudes et repères spécifiques d'un agriculteur).

MONTEE EN COMPETENCES DE 11 CONSEILLERS SUR L'APPROCHE GLOBALE PAR ECHANGES ENTRE PAIRS

Il y a eu 8 jours d'échanges entre conseillers, 4 fois 2 jours, entre octobre 2019 et septembre 2020, animés par deux animatrices.

Le principe est de mobiliser l'intelligence collective pour faire évoluer sa propre façon d'exercer son activité de conseil, afin de faire face à des situations de conseil qui se complexifient. De plus, à l'issue de la période de rencontres du groupe, les participants sont capables à leur tour de reproduire (de façon moins formelle) cette recherche collective de solutions avec d'autres collègues qui n'auront pas participé au groupe, pour qu'eux aussi fassent évoluer leurs pratiques de conseil. Il s'agit d'une autre façon de monter en compétences, alternative à la formation continue classique. Ces dispositifs d'échanges de pratiques entre pairs sont aujourd'hui reconnus comme formations et peuvent être financés comme tels.

Les échanges portent à la fois sur le contenu du conseil et sur la posture. L'objectif est d'explorer comment le contenu est utilisé dans la relation avec l'agriculteur pour le bénéfice de l'agriculteur (quel contenu, sous quelle forme, pour faire quoi, à quel moment avec l'agriculteur, dans quel but). Les échanges entre conseillers-pairs sont provoqués par des situations de travail concrètes (action précise en interaction avec un agriculteur, à un moment donné, dans un lieu donné) :

- Vécues par un conseiller et racontées par lui au groupe
- Futures pour un conseiller, racontées par lui au groupe
- Jeu de rôle
- Situations réelles avec un agriculteur par exemple

Un mémo à destination exclusive des participants capitalise ces échanges.

Une synthèse de ce mémo est aussi disponible pour des conseillers qui n'ont pas participé aux échanges.

CONDITIONS DE REUSSITE D'UN GROUPE D'ECHANGES ENTRE PAIRS POUR MONTER EN COMPETENCES, ISSUES DE L'EXPERIENCE MES PERSPECTIVES

L'objectif dans Mes Perspectives était de monter en compétences sur l'approche globale, mais ce type de groupe peut viser d'autres compétences. Pour favoriser l'efficacité du groupe, veiller à :

- Un cadre de bienveillance, confiance et non-jugement instauré par l'animateur
- La pluralité de métiers et d'expérience
- Des regards différents mais, pour chacun, une part dans le sujet (le « principe commun » qui fonde et soude le groupe)
- Des temps de trajet à minimiser (échelle départementale ou interdépartementale mais plus difficile en grande région)
- L'intervalle entre deux rencontres d'1 à 2 mois maximum
- Assiduité : tous présents du début à la fin
- Co-animation : 1 animateur avec un profil coach et 1 animateur « pair » avec les autres membres du groupe
- Co-construction du programme entre animateurs et participants
- Alternance de temps d'apports ou de formation avec des temps d'échanges purs
- Mise en situation réelle chez un agriculteur est appréciée
- Prévoir un temps pour mesurer et synthétiser ce qui a été fait, ce que chacun en retire et sur quoi chacun a besoin de se former pour aller plus loin, individuellement ou collectivement
- Faire vivre le groupe : se revoir périodiquement (annuel ou tous les 2 ans) sur des rencontres thématiques ou pour approfondir certains sujets évoqués