

Former les conseillers techniques pour accompagner les agriculteurs dans leur stratégie pour atténuer les effets du changement climatique

Frank Pervanchon¹, Philippe Touchais², Nolwenn Garino³, Pascal Dagrón⁴

1 : APCA-Resolia, 8, Avenue Marceau, F-75008 Paris ;

2 : APCA, 9, avenue George V, F-75009 Paris ;

3 : Chambre d'agriculture du Finistère, 5, allée Sully, F-29322 Quimper cedex,

4 : AC3A, Chambres d'agriculture, rue P.A Bobierre, F-44939 Nantes cedex 9

Le changement climatique est maintenant intégré dans la réflexion des professionnels agricoles. Les éleveurs par exemple se demandent s'ils ne doivent pas mettre en place une nouvelle stratégie pour faire face aux aléas climatiques, menace notamment pour leur stock fourrager (PERVANCHON, 2007). Face à ces nouvelles questions du terrain, impliquant une réflexion globale, les conseillers techniques se trouvent parfois démunis : ils n'ont pas toutes les réponses techniques sur le changement climatique et ces demandes les poussent à sortir du champ du conseil prescriptif (donner des recettes) et à aller vers de la co-construction, voire de la facilitation (aide au raisonnement et à la projection dans l'avenir ; BLANC, 1996).

Démarche méthodologique

Dans le cadre d'un partenariat avec l'ADEME, l'AC3A¹ et Resolia-APCA ont développé et testé une approche méthodologique pour que les conseillers techniques disposent de compétences et de savoir-faire pour assurer l'accompagnement stratégique des agriculteurs face au changement climatique. Il s'agit d'une adaptation de la démarche d'accompagnement stratégique AVEC[®] développée par l'AC3A (DAGRÓN, 2008). Les conseillers l'ont acquise dans le cadre d'une formation-action de 3 jours et l'ont testée avec appui d'un tuteur auprès d'agriculteurs.

Les étapes d'apprentissage ont été les suivantes : i) acquérir les fondements de l'approche stratégique basée sur la définition d'une politique générale et le repérage des utilités stratégiques de l'entreprise ; ii) articuler expertise technique et posture de facilitateur² ; iii) identifier la trajectoire et le fonctionnement de l'exploitation ; iv) comprendre les choix de l'agriculteur et définir avec lui des objectifs stratégiques ; v) apporter des données techniques sur le changement climatique (perception, indicateurs et scénarios modélisés) ; vi) co-construire avec l'agriculteur des scénarii stratégiques tenant compte des incertitudes climatiques et analyser leur impact sur l'énergie et l'effet de serre (cela a été travaillé avec le diagnostic Diaterre[®]). Ces étapes sont travaillées de façon itérative et systémique.

Tests sur le terrain

– Caractéristiques des conseillers et des entreprises agricoles engagés dans le test

Les tests ont été menés dans 4 régions, de juillet 2012 à janvier 2013. Le type de conseillers et le profil des agriculteurs sont précisés dans le Tableau 1.

TABLEAU 1 – Expertise des conseillers ayant accompagné les agriculteurs et type d'exploitation concernée.

Régions	Métier des conseillers qui ont appliqué la méthode	Type d'exploitation agricole accompagnée
Bourgogne	Conseiller agro, énergie, conseiller entreprise	1. Grandes cultures 2. Porc Label rouge et atelier FAF, vente directe + Cultures
Champagne - Ardennes	Conseiller entreprise, conseiller énergie	1. Ovins, GC, ferme isolée 2. Bovin viande engraissement, cultures, réflexion méthanisation voie sèche
PACA	Conseiller entreprise, conseiller énergie, conseiller environnement, conseiller viticulture	1. Système bio, chèvres lait, 20 ha cultures, 130 ha parcours (forêt), 5 ha oliviers 2. Viticulture AOC Ventoux en cave particulière
Rhône-Alpes	Conseiller environnement, conseiller énergie, conseiller bovin lait	1. Exploitation familiale (3 associés), lait (360 000 litres) et transformation fromagère, abricotiers (problèmes sécheresses/gels) 2. GAEC (3 associés), 370 000 l lait, système herbe, bio en réflexion.

¹ Respectivement Association des Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique et service de formation des Chambres d'agriculture intégré à l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture.

² ...ou « accompagnateur ». Dans d'autres secteurs on parlerait de « coach professionnel » ou de « consultant ».

- Application de la méthode

A chaque étape, des outils de la démarche AVEC® de l'AC3A ont été mis à leur disposition, dont voici quelques exemples : i) la **boussole de l'entreprise** pour visiter les règles de fonctionnement de l'exploitation, ses objectifs, sa logique d'évolution et les valeurs de l'exploitation³ ; ii) les **domaines d'utilité stratégique** (DUS) pour repérer quels services l'entreprise peut rendre et vis-à-vis de quelles parties prenantes de l'entreprise⁴ ; iii) la construction de scénarios d'évolution et leur évaluation croisée à l'aide de tableaux matriciels simples, remplis par l'agriculteur⁵ et qui permettent des tests de cohérence et une évaluation opérationnelle ; iv) l'analyse des Atouts/Menaces/Opportunités/Contraintes⁶ pour mesurer la solidité des scénarios retenus.

La clef de la démarche repose sur une utilisation des outils dans une **posture adaptée d'accompagnateur**. Pour cela, les conseillers les ont utilisés auprès d'agriculteurs volontaires et motivés au cours de 4 à 5 rencontres successives. Ils questionnent, reformulent, garantissent le cadre méthodologique et maîtrisent les outils d'accompagnement stratégique au service des contenus apportés par l'agriculteur. Cela revient à mener des entretiens de 2 à 4 heures pour explorer chaque étape de la méthode avec les agriculteurs. Au cours de ces entretiens, **les conseillers amènent l'agriculteur à réfléchir aux enjeux climatiques en lui donnant des informations scientifiques sur les évolutions potentielles du climat local** (sorties de modèles climatiques par exemple) **et des résultats du diagnostic énergie-GES** Diaterre® sur leur exploitation. Après chaque rencontre, l'agriculteur ou les associés (cas de GAEC) travaillaient et restituaient leurs conclusions et questions à la rencontre suivante, pour aboutir *in fine* à la construction d'un plan d'action stratégique intégrant des pistes pour l'atténuation des effets du changement climatique sur les systèmes et pour réduire les émissions de GES.

Résultats et perspectives

Les agriculteurs sont satisfaits de l'accompagnement et les conseillers techniques se sentent mieux armés pour aller au-delà de leur conseil traditionnel. L'intérêt des agriculteurs est surtout marqué pour l'approche stratégique, qui leur permet de prendre du recul et d'objectiver leurs choix. Le point fort vu par les conseillers est de ne « pas préconiser des solutions toutes faites ». Le logiciel Diaterre® intégré à la démarche AVEC® a été utile pour compléter la matrice SWOT, et surtout sensibiliser l'agriculteur et lui faire voir les impacts attendus du scénario stratégique qu'il a retenu sur les émissions de GES et l'énergie. Néanmoins, les enjeux Energie/Climat ont été reçus avec un intérêt relatif par certains agriculteurs. Selon les conseillers, la démarche individuelle est à privilégier car beaucoup d'éléments personnels sont mis à jour. Il serait cependant utile de l'envisager à l'échelle collective ou territoriale en organisant des temps strictement individuels, pour favoriser l'appropriation des enjeux climatiques et aussi, plus pragmatiquement, réduire les coûts d'intervention.

L'apprentissage méthodologique est long et nécessite une pratique régulière. La réussite passe par un tutorat pédagogique au départ et la construction d'un travail de collaboration durable à l'échelon local en binôme ou trinôme lors des accompagnements. En effet, les conseillers énergie peuvent donner de la matière sur les enjeux Energie/Climat aux conseillers d'entreprise appuyant les projets des agriculteurs. Les conseillers d'entreprise peuvent quant à eux distiller une « culture » de l'approche stratégique pour les conseillers techniques⁷. Ce la implique que les organismes de conseil renforcent la transversalité entre leurs services.

Références bibliographiques

- PERVANÇON F. (2007) : "Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise", *Fourrages*, 192, 511-516.
BLANC M. (1996) : "Emergence d'idées : la fonction de facilitateur", *Travaux et Innovations*, 29, 4-6.
DAGRON P., coord. (2008) : *Agriculture et complexité*, Projet Leonardo TRANSFAIR, AC3A Ed., 174 pages.

³ Les spécialistes de l' « approche globale » parlent de « finalités ».

⁴ Terme qui regroupe tous les interlocuteurs internes et externes de l'entreprise : clients, consommateurs, associations, collectivités, coopératives... Les DUS sont au cœur de la réflexion stratégique : l'agriculteur ne raisonne plus par atelier, mais par une entrée « utilité » : « En quoi mon entreprise est utile pour mes partenaires, mes clients ? ». Ex. : « Faire de la méthanisation » n'est pas un domaine d'utilité mais une méthode employée par l'agriculteur. Ce qui intéresse le partenaire (et donc est une utilité) est par ex. : « recycler des déchets » ou « bénéficier de chaleur régulière à faible coût » ou « acheter chaleur et gaz renouvelables ». Cela invite l'agriculteur à réfléchir différemment : « pourquoi les clients/partenaires viennent-ils ou viendraient-ils ? » et non plus « qu'est-ce que je produis ? ». L'agriculteur se demande quels sont ses clients et partenaires potentiels et ce qu'il peut/pourrait leur apporter. Selon les DUS, les orientations stratégiques à prendre sont très différentes.

⁵ Par exemple une matrice croise chaque DUS et 4 options au choix de l'agriculteur : j'arrête, je diminue, je maintiens, je développe ? La combinaison des options et des utilités conduit à des scénarios. Un trop grand nombre de DUS rend la combinatoire ingérable.

⁶ Avec un outil communément appelée en management « matrice SWOT ».

⁷ Les conseillers concernés sont divers : énergie, environnement, territoire, élevage, agronomie...