



ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT VERS UNE AGRICULTURE PLUS DURABLE

➤ À destination des acteurs du développement agricole



GUIDE PRATIQUE

- ✓ Des témoignages
- ✓ Une boîte à outils
- ✓ Un cadre général pour une adaptation locale



ÉDITORIAL



POURQUOI UN GUIDE DU CHANGEMENT VERS UNE AGRICULTURE PLUS DURABLE ?

Le mot «durable» est trop souvent utilisé à tort et à travers, et parfois pour n'importe quoi ! S'il est un domaine où ce mot devrait garder tout son sens, c'est bien celui de l'agriculture qui puise sur la terre nourricière et les cycles de la vie, la source d'une alimentation saine au plus grand nombre.

Dans les trente ans à venir, notre planète comptera 2 milliards d'humains supplémentaires. Faire face à la croissance rapide des besoins alimentaires avec des ressources naturelles limitées est un des défis majeurs de notre époque. Les terres arables, le climat, l'eau, la biodiversité seront des biens de plus en plus précieux pour assurer l'avenir des prochaines générations. Il nous faut donc dès maintenant apprendre à produire plus et mieux avec moins.

La révolution technique du XX^{ième} siècle a permis d'accroître fortement la productivité agricole. Mais nous en connaissons aujourd'hui les limites, l'impact sur l'environnement, la désertification rurale, la déconnection de la chaîne alimentaire entre l'amont agricole et le consommateur. Il n'est pas possible de généraliser ce modèle à l'échelle de la planète. Une mutation profonde est nécessaire.

Le mouvement pour une agriculture durable est en marche : un peu partout dans le monde, de multiples initiatives de producteurs se développent pour expérimenter avec l'aide de la recherche sous toutes ses formes, des méthodes de production économes en ressources, capables de produire une alimentation de qualité accessible aux consommateurs et d'apporter aux producteurs des conditions de vie et de travail satisfaisantes.

C'est cette mutation que ce guide se propose d'encourager car le changement n'est pas qu'une question de sciences et de techniques. Il passe par une prise de conscience par l'ensemble des acteurs : agriculteurs d'abord mais aussi industriels de l'agrofourniture et de l'agro-alimentaire, consommateurs, pouvoirs publics, experts, représentants de la société civile.

Ce guide du changement s'adresse en priorité à ceux qui sont engagés dans des chantiers de transformation avec les acteurs sur le terrain : responsables professionnels, responsables de projet, agents et techniciens du développement agricole, etc. Il a pour seule ambition de mettre à leur disposition quelques principes et méthodes tirées de l'expérience et qui ont fait leur preuve de par le monde dans l'accompagnement au changement vers de nouvelles pratiques. Que tous les contributeurs à ce guide et les acteurs du changement en soient ici chaleureusement remerciés.

Emmanuel Faber
Directeur Général Délégué de Danone

INTRODUCTION

POURQUOI ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT VERS UNE AGRICULTURE DURABLE ?

Opérer une transition vers une agriculture durable ne relève pas seulement du champ technique. Changer veut dire remettre en cause ce qui a structuré les modèles adoptés par une grande partie du monde agricole. Pour réussir une telle mutation, il est impératif de mettre en place des processus d'intelligence collective et d'accompagnement du changement au service des acteurs.

QU'EST-CE QUE CE GUIDE ?

Cet ouvrage propose un cadre pratique et rappelle quelques grands principes nécessaires pour accompagner le changement vers une agriculture plus durable.

Une large part de ce guide est consacrée à des témoignages et des conseils pratiques.

C'est un outil pragmatique et pédagogique qui rassemble des principes et méthodes universels mais qui nécessite également d'être adapté à chaque contexte local. Cette première version n'est pas définitive, en espérant que d'autres versions adaptées à chaque contexte soient publiées dans le futur.

PARTIE I

LE PARTENARIAT
ENGAGÉ

PARTIE II

LE DIAGNOSTIC
LOCAL

PARTIE III

LA CO-CRÉATION
DES ACTIONS

PARTIE IV

L'ANIMATION ET
LA COMMUNICATION

PARTIE V

L'ÉVALUATION ET
L'AMÉLIORATION

POUR QUI ?

Cet ouvrage est destiné à toute entité (Danone, ONG, institut technique, entrepreneur, organisation de conseil...) et plus particulièrement aux futurs chefs de projet qui souhaitent travailler avec les agriculteurs et pour les agriculteurs dans l'optique d'une agriculture plus durable.

PAR QUI ?

Ce guide est une initiative coordonnée par le Fonds Ecosystème avec l'appui de l'Institut de l'Élevage. Il a été construit grâce aux apports d'experts du développement agricole ainsi que ceux des équipes de Danone et des partenaires des projets Ecosystème (chef de projet, techniciens, etc.) qui nous livrent ici leurs expériences et partagent leurs enseignements.

SOMMAIRE



- 1** Editorial
- 2** Introduction
- 4** L'agriculture durable :
notre vision
- 5** Nos principes
- 6** Les experts interrogés
- 44** Contacts

I - CONSTRUIRE LE PARTENARIAT

- 9** Expliciter les intérêts stratégiques
du porteur de projet
- 10** Définir le partenariat
- 13** Mettre en place une gouvernance

II - RÉALISER LE DIAGNOSTIC LOCAL POUR UNE STRATÉGIE PARTAGÉE

- 17** Recueillir les données existantes
et identifier les enjeux
- 18** Faire une typologie et analyser
les systèmes d'exploitation
- 19** Partager le diagnostic et définir
la stratégie

III - CO-CRÉATION DES ACTIONS DESTINÉES AUX AGRICULTEURS

- 23** Analyser les besoins des agriculteurs
- 24** Co-créer les actions
- 25** Planifier et organiser les actions

IV - COMMUNIQUER ET ANIMER

- 28** Communiquer pour mettre en action
- 33** Choisir les bons outils
de communication en interne

V - SUIVRE ET ÉVALUER LE PROJET POUR L'AMÉLIORER

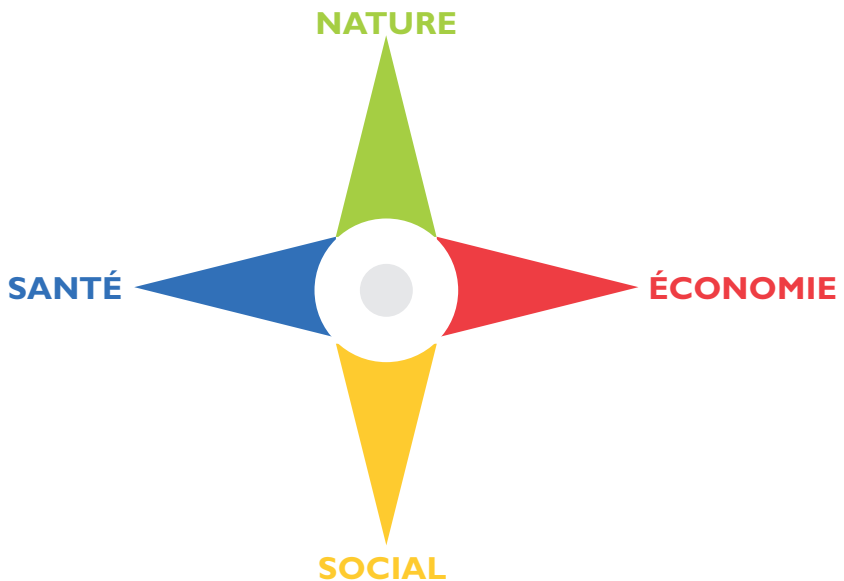
- 37** Définir des indicateurs de suivi
- 38** Assurer un suivi régulier
- 39** Évaluer a mi-parcours ou
en fin de projet

VI - LES IDÉES CLÉS

L'AGRICULTURE DURABLE, NOTRE VISION

Les enjeux agricoles conduisent Danone à promouvoir et à encourager une agriculture compétitive, créatrice de valeur économique et sociale, qui respecte les écosystèmes naturels et qui produit une alimentation saine contribuant à un bon équilibre nutritionnel.

La vision, développée par Danone et les parties prenantes, est guidée par le souci de concilier en permanence les quatre composantes de l'agriculture durable qui s'illustrent par la boussole Danone :



NATURE :
Protéger les écosystèmes naturels et réduire l'utilisation des ressources non renouvelables.



SANTÉ :
Assurer une alimentation de base saine et contribuant à un bon équilibre nutritionnel.



SOCIAL :
Promouvoir et soutenir l'autonomie et le rôle des agriculteurs au sein de leurs communautés locales.



ÉCONOMIE :
Assurer la viabilité économique de tous les acteurs de la filière.

NOS PRINCIPES

PENSER 360°

Chaque question doit être abordée en considérant l'ensemble des 4 dimensions de la boussole Danone - Economique, Nature, Social et Santé - ainsi que ses conséquences en amont et en aval de la filière. Les décisions doivent être guidées par une vision holistique et systémique, de la production de la matière première agricole jusqu'à la qualité du produit fini.

S' ADAPTER À LA DIVERSITÉ LOCALE

La chaîne alimentaire, bien que globale, s'appuie sur des agricultures et des cultures alimentaires locales, fruits d'une histoire et d'un territoire. Danone reconnaît et respecte cette diversité des cultures, des savoir-faire des modes de production locaux et reconnaît et respecte également l'intégrité et l'indépendance des agriculteurs. En d'autres termes, il n'existe pas de modèle unique d'agriculture durable qui devrait s'imposer partout et à tous.

AGIR AVEC PRAGMATISME ET AMÉLIORER EN PERMANENCE

Reconnecter la chaîne alimentaire et aller vers une alimentation durable est un chemin de progrès qui s'inscrit dans la durée, pas un objectif figé dans le temps. Plus qu'une certification, l'amélioration continue doit être le moteur de l'agriculture durable, générateur d'innovation et d'émulation. Le pragmatisme de terrain et l'expérimentation pilote à petite échelle doivent être les moyens de faire face à la complexité des problèmes.

TRAVAILLER ENSEMBLE

Les solutions pour une alimentation durable ne naissent que par la coopération sur une base non-concurrentielle des acteurs d'une même filière : entreprises de l'agrofourmiture, agriculteurs, industriels de l'agro-alimentaire, experts scientifiques, communautés locales, pouvoirs publics... Confrontation des points de vue, collaboration, partenariats, co-création sont les moyens les plus efficaces pour aller vers une alimentation plus durable au bénéfice de tous.

Le changement vers l'Agriculture Durable,

C'EST :

- Une conviction
- Une approche 360°
- Une démarche d'amélioration continue
- Une dynamique de co-création

CE N'EST PAS :

- Une certification figée dans le temps
- Un modèle unique de système agricole qui serait valable partout et pour tous les contextes

EXPERTS INTERROGÉS

Merci à l'ensemble des experts qui nous ont fait partager leur expérience et grâce à qui ce guide a pu être construit et illustré par des exemples concrets.



MUSTAFA ACAR

Responsable Achat Lait,
Danone (Turquie)



RAHUL KUMAR

Directeur général,
Amul Anand (Inde)



DOMINIQUE BARJOLLE

Directrice adjointe, Institut
de recherche de l'agriculture
biologique - FiBL (Suisse)



PATRICE LEPAGE

Ingénieur consultant
et fondateur de TerrEthique
(France)



SOUMAYA BEN SLIMANE

Responsable Achat Lait en charge
du projet Ecosystème Milky Way,
Danone Délice (Tunisie)



PRISCILLA LINS

Responsable du programme
EDUCAMPO, SEBRAE
(Brésil)



ERIC BIRLOUEZ

Ingénieur agronome et
sociologue indépendant
(France)



GUSZTAV NEMES

Chercheur, Institute of Economics,
Center for Economic and Regional
Studies, Hungarian Academy
of Sciences - IEHAS (Hongrie)



FABIEN CHOISEAU

Responsable Achat Fruits,
Danone (Monde)



JOAO PASSINI

Responsable de projet
développement de l'agriculture
durable, ITAPU (Brésil)



GUILLAUME DESFOURNEAUX

Marketing, Danone
(Mexique)



ANA PERUGORRIA

Coordnatrice du programme
e-learning, Instituto Agropecuario
(Uruguay)



ANNE-CHARLOTTE DOCKÈS

Chef de département,
Institut de l'Élevage
(France)



ANNA RYNKIEWICZ

Directrice Achat Lait, Danone
(Pologne)



DIRK HARTING

Spécialiste indépendant
de l'élevage laitier,
DHProjects (Pays-Bas)



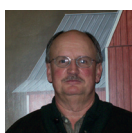
SAMIR SEDKY

Directeur des programmes
agricoles, CARE
(Égypte)



DAVID HOGG

Directeur Développement
Durable, Naandi
(Inde)



LENNY SMITH

Responsable Qualité Lait,
Dannon (États-Unis)



JAMES HUSBAND

Fondateur d'Evidence Based
Veterinary Consultancy
(Royaume-Uni)



PATRICK STRUEBI

Fondateur de Fairtrasa
(Amérique Latine)



| - LE PARTENARIAT ENGAGÉ

CONSTRUIRE LE PARTENARIAT

1 - LES ENJEUX

UNE DÉMARCHE VERS UNE AGRICULTURE DURABLE CONCERNE UN GRAND NOMBRE DE PARTIES PRENANTES AU SEIN D'UNE FILIÈRE.

Il est important de structurer le projet autour d'une pluralité de parties prenantes : les agriculteurs, mais aussi des industriels, des instituts techniques, des organismes de conseil, etc. Il est également possible de mobiliser des représentants de consommateurs si le projet a pour intérêt la valorisation de la filière et de ses produits.

Les parties prenantes engagées dans le projet sont **les partenaires** qui :

- Portent le projet et le soutiennent
- Permettent le déploiement des actions
- Apportent des conseils selon leurs domaines d'expertise et leurs compétences.

La définition des rôles et des missions de chacun est indispensable pour assurer une bonne gestion du projet.

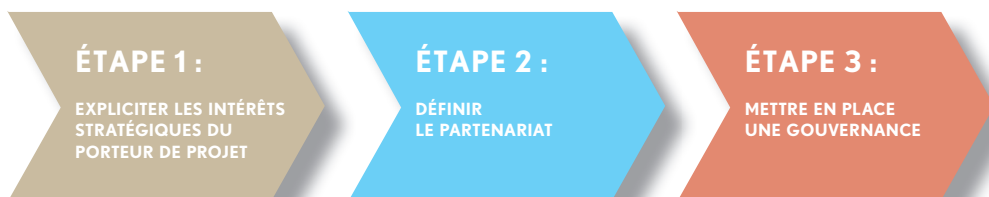
Le **« porteur du projet »** est le commanditaire, il est à l'initiative du projet.

Il est à distinguer du **« chef de projet »**, qui conduit au quotidien et anime le projet. Il est désigné par le porteur de projet, qui peut solliciter une personne de son entreprise ou d'un organisme extérieur.



2 - EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

LA MISE EN PLACE DU PARTENARIAT ET LA GOUVERNANCE DU PROJET SE DÉFINISSENT EN TROIS ÉTAPES :



ÉTAPE 1 :**EXPLICITER LES INTÉRÊTS
STRATÉGIQUES DU
PORTEUR DE PROJET**

Il est important que le porteur de projet clarifie et soit capable d'explicitier ses propres intérêts stratégiques vis-à-vis des autres parties prenantes. Le but est de se connaître et de se comprendre pour établir une relation de confiance et éviter des incompréhensions.

Par exemple, les intérêts du porteur de projet peuvent être :

- Pérenniser une production locale ou une filière
- Répondre aux attentes sociétales
- Créer de la valeur au travers d'une démarche différenciante.

Ces intérêts se traduiront en objectifs et seront rappelés et précisés tout au long du projet, pour faciliter l'adhésion des parties prenantes et renforcer la dynamique du projet.

**EXEMPLE****« Acteur pour un lait durable »**

Guillaume Desfourneaux a travaillé 2 ans sur la démarche « Acteur pour un lait durable » au sein de Danone France. Il explique le positionnement du projet avant son lancement.

CONTEXTE → Crise du lait (2009)

OBJECTIF → Renforcer le lien entre les producteurs et l'entreprise
→ Replacer les éleveurs au cœur de la communication de Danone

DÉFINITION EN INTERNE → Sur le terrain (éleveurs, techniciens Danone)
→ Au siège de Danone France (faire du projet une dynamique collective)

DÉFINITION CONCERTÉE → Du contenu des actions proposées



“

Être convaincu pour être convainquant

Un projet va marcher s'il est porté par une personne fortement convaincue. Le porteur de projet devra s'appuyer sur des gens qu'il connaît et qu'il devra convaincre, afin qu'à leur tour ils relayent l'information auprès de leur réseau.

DOMINIQUE BARJOLLE,
DIRECTRICE ADJOINTE - **FiBL (SUISSE)**

”

ÉTAPE 2 :

DÉFINIR LE PARTENARIAT

LES PARTENAIRES ET LE CHEF DE PROJET DOIVENT ÊTRE IDENTIFIÉS AVEC ATTENTION.

Impliquer des partenaires est une condition de réussite du projet. Ils apportent des compétences techniques, de la méthode, de la mise en réseau, mais aussi de la crédibilité et des ressources.

Afin de bâtir un partenariat solide, le porteur du projet doit :

1° - Recenser les différents partenaires potentiels :

- Représentants d'agriculteurs :
 - Organisme de conseil des ambassadeurs
 - Communauté
- Secteur public
- Association de producteurs
- Institut technique ou de recherche
- Entreprise
- Université
- etc.
- ONG, fondation



ASTUCE

Comment choisir... les représentants des agriculteurs ?

Des ambassadeurs disponibles, représentatifs et mobilisateurs

Les agriculteurs sont des partenaires primordiaux. Impliqués dans les instances de décisions via des représentants, ils deviennent acteurs du changement. Ils garantissent le processus de co-création des actions, c'est-à-dire une approche de la base vers le haut, où les besoins exprimés par les agriculteurs sont écoutés et pris en compte.



On ne peut pas avoir de résultat sans l'implication du producteur.

PRISCILLA LINS,
RESPONSABLE DU PROGRAMME EDUCAMPO - SEBRAE (BRÉSIL)



2° - Analyser les stratégies, les compétences et les intérêts des partenaires potentiels :

Pour cela, il faut réaliser une cartographie des partenaires potentiels en répondant à plusieurs questions :

Cartographie des partenaires potentiels

Sources d'information

Quelles sont leurs intérêts et leur stratégie générale?

Ont-ils les compétences nécessaires (complémentaires) pour mener le projet ?

Quelles sont les personnes clés?

Quelle est leur vision de l'agriculture durable?

Quels sont leurs freins et motivations potentiels vis-à-vis du projet ?

Quel est leur intérêt pour le projet ?

Quels sont les liens entre les parties prenantes (collaborations / tensions)

Dires d'experts

Entretiens avec les partenaires

Connaissance des réseaux existants

Historique sur les autres projets

3° - Choisir le chef de projet parmi les partenaires potentiels

En charge de la mobilisation des partenaires et de l'animation du projet, le chef de projet organise la mise en œuvre des actions. Il est acteur du changement et convaincu par les actions qu'il porte.

Critères de légitimité du chef de projet :

- Il a un mandat clair de la part du porteur de projet
- Il partage les objectifs d'une agriculture durable et connaît les thématiques du projet
- Il est connu et reconnu des autres partenaires



Le chef de projet doit disposer de compétences reconnues dans le domaine et d'une légitimité opérationnelle pour mobiliser les différents acteurs.

“

Si quelqu'un vous dit que ça ne va pas marcher, ne lui confiez pas le projet !

MUSTAFA ACAR,
ACHAT LAIT - DANONE (TURQUIE)

”



“

Être originaire du pays

Un élément clé est de travailler avec des chefs de projet originaires du pays.

PATRICK STRUEBI,
FONDATEUR DE FAIRTRASA (AMÉRIQUE LATINE)

”

ÉTAPE 2 :

DÉFINIR LE PARTENARIAT



“

Il faut définir un point commun qui rassemble les partenaires, une sorte de ciment idéologique.

**GUSZTAV NEMES,
CHERCHEUR - CENTER FOR
ECONOMIC AND REGIONAL
STUDIES, IEHAS (HONGRIE)**

”

CONSTRUIRE UN PARTENARIAT QUI S'APPUIE SUR UNE COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT.

Avant de définir un partenariat, il est important de dégager une communauté d'intérêts.

Au-delà des intérêts stratégiques du porteur de projet, il est capital de dégager les intérêts communs des partenaires. Chaque partenaire doit trouver un intérêt propre à s'impliquer et comprendre le positionnement de chacun. Tous doivent se retrouver autour des objectifs du projet. C'est ce que l'on appelle une **communauté d'intérêts**. Celle-ci, ainsi que la conviction d'être plus efficace à plusieurs, sera le socle de motivation des partenaires pour le projet.

Les partenaires sont ensuite choisis en fonction des compétences nécessaires à la réalisation du projet et de leur capacité à porter le projet en interne et à l'externe.

Enfin, une fois les partenaires sélectionnés, il reste à :

- Identifier le rôle qui peut être proposé à chacun : technique, économique, politique par exemple
- Identifier les actions sur lesquelles les partenaires sont ou pourraient être engagés.



Le chef de projet n'ayant pas de responsabilité hiérarchique auprès des partenaires, il peut les rassembler autour d'intérêts communs, afin qu'ils s'approprient leurs tâches et leur rôle : c'est la communauté d'intérêt qui est le moteur du partenariat.



ASTUCE

Assurer la cohésion du projet

Un des enjeux de la gestion du partenariat consiste à maintenir sur la durée la motivation et le dynamisme de tous les partenaires. Voici quelques propositions qui peuvent y contribuer :

- Ne pas imposer une charge de travail trop lourde et **tenir compte des calendriers de chacun**
- Prévenir et/ou **arbitrer les conflits**

→ Maintenir une **bonne atmosphère de travail** en organisant de temps en temps des événements conviviaux

→ Faire preuve de **reconnaissance** par rapport au travail réalisé : **remercier** de l'implication, **associer les personnes** lors des présentations de leurs résultats etc.

→ Organiser des travaux par binômes d'organismes pour **partager les expériences** et croiser les regards

→ Partager les résultats intermédiaires tout au long du projet

“

De la logique d'acteur à celle d'auteur

Il ne s'agit pas uniquement d'affecter les rôles à chacun mais aussi de co-définir ensemble les actions et donc d'écrire la solution ensemble.

**PATRICE LEPAGE,
INGENIEUR CONSULTANT ET FONDATEUR DE TERRETHIQUE (FRANCE)**



”

ÉTAPE 3 :METTRE EN PLACE
UNE GOUVERNANCE**LES DÉCISIONS SONT PRISES AU SEIN DE DEUX INSTANCES GOUVERNANTES.**

Ces deux instances sont le **comité de pilotage** et le **comité opérationnel**.

Elles sont amenées à dialoguer pour assurer un pilotage efficace autour d'intérêts communs.

Qui pilote ? Qui prend les décisions ? Qui met en œuvre ?

	Comité de pilotage	Comité opérationnel
MEMBRES*	<ul style="list-style-type: none"> • Porteur du projet (niveau directeur) • Chef de projet • Partenaire(s) privilégié(s) avec le(s)quel(s) le projet a été bâti • Représentants des agriculteurs • Financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables locaux du projet • Partenaires • Représentants des agriculteurs
RÔLE :	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les orientations stratégiques, les objectifs, les moyens à mettre en œuvre • Prendre les décisions d'ordre budgétaire • Suivre les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les choix opérationnels • Conduire le projet au jour le jour • Prendre en compte les orientations stratégiques que lui communique le comité de pilotage
FRÉQUENCE (EXEMPLE) :	2 fois par an	Une fois tous les 2 mois

* La gouvernance est flexible : bien qu'elle soit définie en début de projet, elle peut évoluer au cours du temps.

Pour assurer le fonctionnement des instances en charge de la mise en œuvre des actions et de la prise de décisions, il faut :

- Définir clairement **qui pilote le projet** et quel est le mécanisme de prise de décision
- Préciser comment circule l'information
- Clarifier les responsabilités de chacun et les délégations.

**ASTUCE****Selon les projets, il est possible de mettre également en place un comité d'orientation****SES MEMBRES :**

des experts ou d'importantes parties prenantes, (personnages politiques, instances internationales, représentants de consommateurs...), les directeurs généraux ou présidents des organismes partenaires.

SON RÔLE :

il est consultatif et permet de présenter les grandes avancées du projet et de recueillir l'avis extérieur d'autres leaders d'opinion. Il peut aussi s'intéresser aux questions politiques. Il peut également contribuer à faire connaître le projet à l'externe.

EN RÉSUMÉ

Mettre en place le partenariat et la gouvernance du projet consiste à :

- Clarifier les intérêts stratégiques du porteur de projet
- Identifier les parties prenantes, en commençant par les agriculteurs
- Identifier le bon chef de projet
- Mobiliser des partenaires autour d'une communauté d'intérêts
- Structurer la gouvernance du projet avec :
 - Un comité de pilotage
 - Un comité opérationnel



II - LE DIAGNOSTIC LOCAL

RÉALISER LE DIAGNOSTIC LOCAL POUR UNE STRATÉGIE PARTAGÉE

1 - LES OBJECTIFS

LE DIAGNOSTIC LOCAL EST UN ÉTAT DES LIEUX DU CONTEXTE ACTUEL.

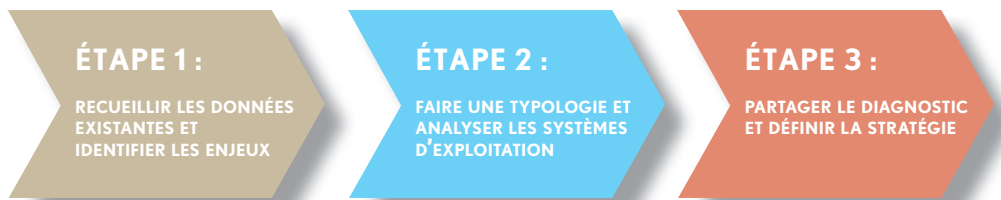
Il consiste à rassembler les informations techniques, économiques, socio-culturelles, environnementales et organisationnelles du territoire agricole concerné pour :

- **comprendre les principaux enjeux** du territoire
- **analyser les pratiques agricoles** actuelles et identifier des marges de progrès
- **sélectionner des indicateurs de durabilité** qui définiront les objectifs du projet
- réaliser une **typologie des systèmes d'exploitation** selon les indicateurs de durabilité et/ou les pratiques.

👉 Le diagnostic est confié à une personne qui dispose de compétences reconnues dans le domaine de l'agriculture et du développement durable.

2 - EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

LE DIAGNOSTIC LOCAL SE DÉROULE SOUVENT EN 3 ÉTAPES :



“

Dans le cas d'une approche globale ou « holistique », on s'intéresse au système agricole dans sa globalité (animaux, humains, plantes, alimentation, eau etc.) et au territoire, pour avoir une analyse plus fine et complète des enjeux.

Des dimensions en interaction avec l'agriculture (la nutrition, l'éducation etc.) sont alors prises en compte.

SAMIR SEDKY,
DIRECTEUR DES PROGRAMMES AGRICOLES - CARE (ÉGYPTE)



”

ÉTAPE 1 :

RECUEILLIR LES DONNÉES
EXISTANTES ET
IDENTIFIER LES ENJEUX

Lors d'un diagnostic local, il faut s'intéresser à deux échelles au minimum :

ÉCHELLES

Exploitation agricole :
Analyse des pratiques agricoles et de leurs impacts

Territoire / filière :
Analyse macro des enjeux stratégiques, socio-culturels et environnementaux

CIBLES

Auprès d'un échantillon raisonné d'exploitations représentatives de la diversité du territoire

Auprès des groupements d'agriculteurs, syndicats et autres organisations locales, coopératives, organisations institutionnelles ...

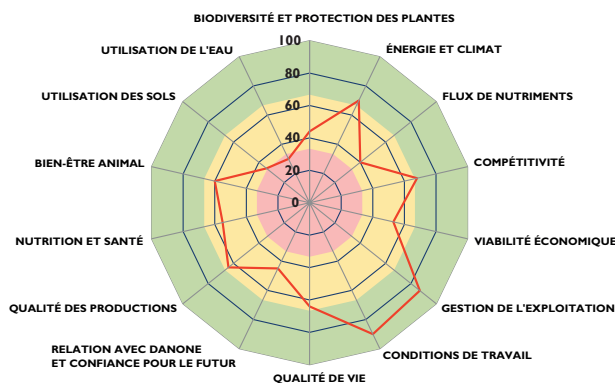
OUTILS

- Outils de diagnostic (par exemple RISE, pour évaluer la durabilité d'une exploitation agricole)
- Enquêtes quantitatives et/ou qualitatives

- Enquêtes qualitatives (cf. partie IV)

Certaines informations peuvent être recueillies directement, via des fichiers préexistants ou des experts. Penser aussi à la presse locale ou spécialisée, elle peut être très utile en début de diagnostic. Les enquêtes sont réalisées de visu ou par téléphone auprès de divers publics (producteurs, organismes de développement, partenaires etc.). Elles concernent les quatre dimensions de l'agriculture durable, le diagnostic est holistique.

Exemple de diagnostic d'exploitation avec l'outil RISE adapté aux besoins spécifiques de Danone :



👉 Durant la phase de diagnostic, la récolte de données sociologiques auprès des agriculteurs est importante pour ensuite adresser des solutions qui leur conviennent (cf. partie III).

👉 Suite à la synthèse des informations recueillies, une restitution aux partenaires assure un partage de la situation par tous.

“

Notre objectif était de connaître les méthodes et les pratiques des éleveurs et de mettre en avant les enjeux spécifiques aux différentes situations.

Pendant un mois, 12 stagiaires ont conduit 1 200 enquêtes (10 % des éleveurs Danone Delice de la zone concernée par l'enquête) sur les moyens et méthode de travail des agriculteurs du territoire. Un questionnaire fermé abordait les thématiques suivantes : taille du cheptel, taille de la structure, accès au fourrage et à l'eau, irrigation. Différents systèmes d'exploitation ont ainsi été identifiés en fonction de leur système fourrager, de la disponibilité en superficie et en irrigation.

SOUMAYA BEN SLIMANE,
RESPONSABLE ACHAT LAIT, EN CHARGE DU PROJET ÉCOSYSTÈME MILKY WAY
DANONE DÉLICE (TUNISIE)



”



ÉTAPE 2 :

FAIRE UNE TYPOLOGIE ET ANALYSER LES SYSTÈMES D'EXPLOITATION



Des actions différentes seront proposées en fonction des résultats du diagnostic et du profil des agriculteurs (cf. Partie III).

IL S'AGIT DE RÉPARTIR LES EXPLOITATIONS AGRICOLES EN GROUPES SELON PLUSIEURS CRITÈRES PERTINENTS QUI PEUVENT ÊTRE LIÉS :

- **aux systèmes** (taille, degré de spécialisation, etc.)
- **aux pratiques des agriculteurs** (alimentation, gestion sanitaire du troupeau, irrigation, génétique etc.).

L'analyse croisée des enjeux identifiés et de la typologie permet de mettre en évidence différents types de systèmes agricoles et les problématiques qui leurs sont propres. Cette étape permet ensuite d'être plus efficace lors de la définition et la mise en place des plans d'actions.

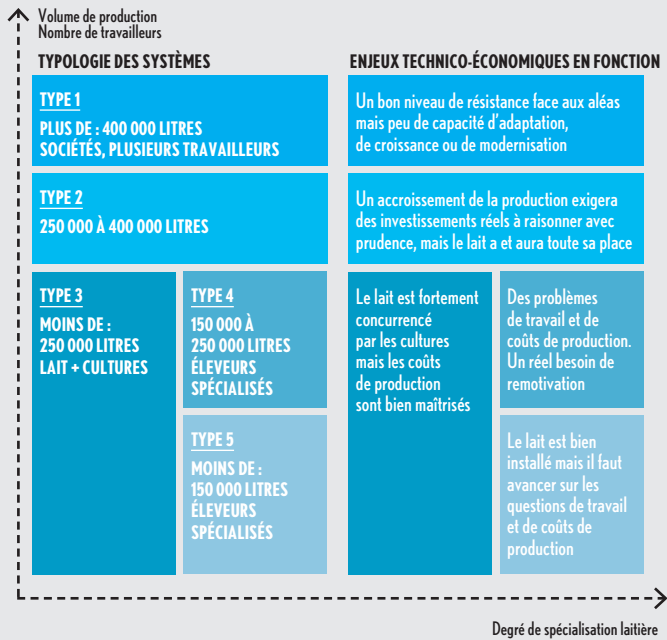


EXEMPLE

Typologie des systèmes du projet Horizon :

Anne-Charlotte Dockès de l'Institut de l'Élevage (France), nous explique le diagnostic technico-économique mené dans le Sud-ouest de la France dans le cadre du projet Horizon initié par le Fonds Ecosystème :

- Une typologie des éleveurs laitiers est réalisée (cf. schéma) pour identifier leurs principales forces et faiblesses, ainsi que les menaces et opportunités à moyen terme.
- À partir de cette typologie, des enjeux spécifiques sont mis en avant.



Du mur des lamentations au pacte des eaux !

Dans un premier temps, nous écoutons les difficultés et les problèmes de la communauté : c'est le **mur des lamentations**. Dans un second temps, nous analysons les problèmes rencontrés de manière collective et étudions quelles solutions pourraient être mises en place : c'est **l'arbre de l'espoir**. Enfin, nous réfléchissons sur les modalités de mise en place des solutions, sur la planification et le choix des partenaires : c'est **le chemin du futur**. Les résultats sont notés sur un cahier, qui sera signé par les différents partenaires et tous ceux qui ont participé : c'est le **pacte des eaux**.



JOAO PASSINI,
RESPONSABLE DE PROJET DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE DURABLE - ITAPU (BRÉSIL)

ÉTAPE 3 :

PARTAGER LE DIAGNOSTIC ET DÉFINIR LA STRATÉGIE

LE PROJET NE POURRA ATTEINDRE SES OBJECTIFS QUE S'IL EST PARTAGÉ PAR TOUS.

Suite à la mise en commun du diagnostic local, l'ensemble des partenaires co-définissent :



Prendre en compte les avis et les attentes de chacun doit rapidement conduire à un alignement sur le changement possible et en fonction des moyens à disposition. Il faut éviter de créer des attentes auxquelles les partenaires ne peuvent répondre.



Afin de répondre au mieux aux besoins et attentes des agriculteurs, leur implication (ou celle de leurs représentants) est nécessaire dès la définition des objectifs.

Les enjeux, c'est à dire les raisons pour lesquelles le projet est conduit **Pourquoi ?**

Les objectifs / impacts auxquels on souhaite parvenir **Quoi ?**

La stratégie pour les atteindre :

Le public cible **Pour qui ?**

Les partenaires **Avec Qui ?**

Les actions à mener **Comment ?**

Le planning à mettre en oeuvre **Quand ?**

* Les dernières questions (actions à mener, rôles de chacun, planning...) seront précisées dans la partie III : « co-crédation des actions ».

Les objectifs et la stratégie sont validés par le comité stratégique.



“

La mise en place d'une stratégie est primordiale dans l'accompagnement au changement vers l'agriculture durable. Tant que la mission que nous voulons nous donner n'est pas clarifiée ni définie, nous ne savons pas vraiment où nous allons.

”

DAVID HOGG,
DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE - NAANDI (INDE)



“

Les gens ne peuvent agir efficacement que s'ils pensent que c'est leur idée qui est retenue.

”

GUSZTAV NEMES,
CHERCHEUR - CENTER FOR ECONOMIC AND REGIONAL STUDIES,
IEHAS (HONGRIE)

EN RÉSUMÉ

Le diagnostic local consiste à :

- Identifier les enjeux du territoire et de ses exploitations à partir d'un diagnostic systémique basé sur des enquêtes quantitatives et qualitatives
- Définir une typologie des systèmes d'exploitation pour identifier des enjeux spécifiques
- Partager les résultats avec les acteurs concernés
- Co-définir les enjeux, les objectifs et les cibles du projet.



III- LA CO-CRÉATION DES ACTIONS

CO-CRÉER DES ACTIONS DESTINÉES AUX AGRICULTEURS

1 - LES ENJEUX

LA CO-CRÉATION EST LA CONSTRUCTION DES ACTIONS EN ÉTROITE COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES, EN COMMENÇANT PAR LES AGRICULTEURS EUX-MÊMES QUI SONT ACTEURS DU CHANGEMENT.

Elle permet de trouver un équilibre entre les objectifs du projet et les besoins des agriculteurs.

Le choix des actions prioritaires s'appuiera donc à la fois sur :

- Le diagnostic local partagé et l'analyse des besoins spécifiques des agriculteurs
- Les objectifs du projet définis entre les partenaires, qui constituent la « communauté d'intérêts ».

Les actions prioritaires doivent faire l'unanimité. Il vaut mieux limiter le nombre d'actions plutôt que les multiplier pour éviter l'essoufflement et le manque de ressources.

2 - EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

UN PROCESSUS EN 3 ÉTAPES :



“

Tout le monde n'est pas prêt à changer, c'est au chef de projet de s'adapter au public ciblé. Pour des producteurs qui ne sont pas prêts à passer à l'agriculture biologique, proposer des conseils sur des bonnes pratiques et des techniques leur permettant de développer une agriculture durable sans changer totalement de système est plus adapté.

JOAO PASSINI,
RESPONSABLE DE PROJET DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE DURABLE - ITAPU (BRÉSIL)

”

ÉTAPE 1 :

ANALYSER LES BESOINS DES AGRICULTEURS



Au début d'une réunion, demandez aux agriculteurs ce qu'ils attendent. A partir de ce moment, il est indispensable de prendre en compte ce qu'ils ont dit.

JAMES HUSBAND,
FONDATEUR D'EVIDENCE
BASED VETERINARY
CONSULTANCY
(ROYAUME-UNI)



Pour analyser les besoins des agriculteurs, le chef de projet se base sur :

- les enquêtes du diagnostic local
- les études spécifiquement mises en œuvre (réunion participative, étude de motivation etc.).

PRISE EN COMPTE DES ATTENTES DES AGRICULTEURS

Les attentes des agriculteurs, qu'elles soient d'ordre technique, économique, organisationnel, social ou même de reconnaissance vis-à-vis de leur travail ou de leur métier sont prises en compte dans l'élaboration des actions.

PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES POINTS DE VUE ET DES STATUTS

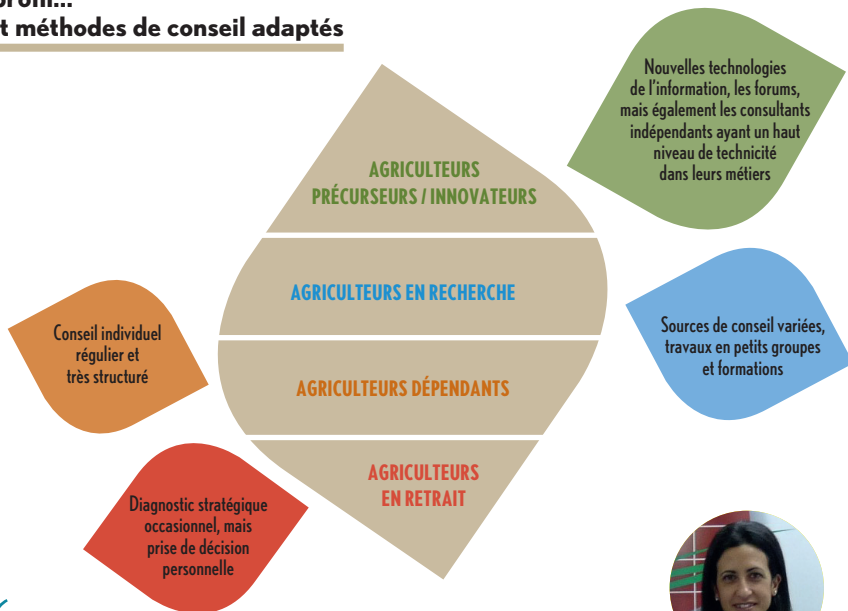
La diversité des points de vue des agriculteurs d'un territoire peut être analysée par une approche sociologique identifiant les freins et les motivations des agriculteurs vis-à-vis des actions qui pourraient leur être proposées.

3 dimensions sont étudiées :

- Les connaissances des agriculteurs sur le sujet abordé dans le cadre du projet
- Les attitudes (façon de penser ou représentations du métier)
- Les comportements (façons d'agir, habitudes, pratiques).

L'analyse de ces trois dimensions aboutit à différentes représentations du métier d'agriculteur ou à différentes façon de se positionner par rapport aux changements proposés et à l'élaboration de types de conseil adaptés à chaque profil.

A chaque profil... ses outils et méthodes de conseil adaptés



Il faut montrer le plus grand respect envers les caractéristiques locales. On ne traite pas avec une entreprise, on entre dans la vie des gens.

ANA PERUGORRIA,
COORDINATRICE DU PROGRAMME E-LEARNING - INSTITUTO AGROPECUARIO (URUGUAY)



ÉTAPE 2 :

CO-CRÉER
LES ACTIONS

Pour atteindre les objectifs du projet et répondre aux attentes de chacun, un plan d'action doit être mis en place.

ANALYSE DU RISQUE

Avant de lancer une action, il est judicieux de s'intéresser aux **expériences passées et d'analyser** les facteurs de succès et ceux d'échec : conflits, manque d'implication, dépassement de délai, problème technique par exemple.

L'analyse du risque par le comité opérationnel permet de définir et de **hiérarchiser les risques**. Suite à cette analyse, des mesures préventives et correctives sont mises en place par le chef de projet.



ASTUCE

« Quantifier » un risque

Pour « quantifier » un risque il est possible de le noter de 1 à 3 :

- sa probabilité d'advenir (1 peu probable, 3 très probable)
- sa gravité pour le projet s'il advient (1 pas très grave, 3 très grave)
- la facilité à le repérer (1 facile, 3 difficile)

L'importance du risque est quantifiée par la multiplication des 3 chiffres obtenus (de 1 à 27).

RISQUE

Conflits entre organismes

CAUSES

Méthodes concurrentes et proches

EVALUATION

Fréquence (1-3)
x gravité (1-3)
x détection (1-3)
 $3 \times 3 \times 2 = 18$

MESURES PRÉVENTIVES

- Analyse du partenariat
- Associer les différents acteurs potentiels dès le démarrage du projet (comité de pilotage et groupe de travail)

MESURES CORRECTIVES

- Partage du terrain
- Faire jouer la concurrence

CONCEPTION CONCERTÉE DES ACTIONS

Afin de répondre aux besoins, la co-création des actions doit respecter **les attentes et la diversité des agriculteurs (étape 1) ainsi que le contexte local** (diagnostic), et se baser sur les enjeux partagés.

Il s'agit d'**identifier les actions à mettre en place**.

Un groupe de travail mené par le chef de projet et associant des partenaires et des agriculteurs définit le plan d'action, qui est validé par le comité de pilotage.



EXEMPLE

Le projet agriculture durable de Danone en Pologne

Dans le cadre du projet agriculture durable de Danone en Pologne, soutenu par le Fonds Ecosystème, Anna Rynkiewicz nous explique la co-construction du plan d'action :

« Les actions du projet ont été construites suites à un workshop rassemblant 25 producteurs. Lors d'un premier atelier, les producteurs ont exposé leurs besoins et défini les enjeux. Ils se sont réunis une seconde fois pour valider le plan d'action et exprimer leur satisfaction ».

ÉTAPE 3 :

PLANIFIER
ET ORGANISER
LES ACTIONS



Penser à répartir les actions et les tâches en fonction de la charge de travail et des ressources disponibles. La ressource humaine peut être identifiée en interne ou en externe.

Avant leur mise en œuvre, les actions doivent être réparties dans le temps et entre les partenaires : **c'est le plan d'action.**

RÉALISER UN PLANNING

La planification des actions retenues prend en compte :

- Les périodes plus ou moins propices au déroulement des actions (charge de travail des agriculteurs, facteurs climatiques etc.)
- Les ressources nécessaires à la conduite du projet (financières, matérielles ou humaines) et qui doivent être anticipées.

RÉPARTIR LES ACTIONS ET COORDONNER LES PARTENAIRES

Les partenaires et le porteur de projet sont en charge de tâches correspondant à leur champ de compétences et de connaissances. Tout au long du déploiement du plan d'action, le chef de projet doit coordonner les partenaires. C'est un aspect déterminant dans l'organisation des actions, c'est l'une des missions du chef de projet (cf. Partie I).

Lorsque le projet est de grande envergure (large territoire, nombreux partenaires...), un pilote peut être mis en place à plus petite échelle (par exemple sur une zone ou une étape).



EXEMPLE

Pourquoi construire un projet pilote ?

Fabien Choiseau a travaillé sur le projet Ecosystème de Danone France, Horizon. Il témoigne de son expérience.

« Un point important est la mise en place d'un projet pilote dans une zone localisée. Le projet pilote sert à vérifier qu'aucun acteur n'a été oublié dans la démarche, il teste la communication et les partenariats développés. Il faut cependant prendre en compte les spécificités de chaque zone, les projets faisant suite au pilote devront être adaptés en fonction des besoins locaux ».



“

La principale difficulté réside dans la coordination des techniciens. Nous travaillons avec des consultants qui ne sont pas nos employés. Leur communiquer notre philosophie et nos objectifs pour qu'ils les diffusent est un challenge important à relever.

”

PRISCILLA LINS,
RESPONSABLE DU PROGRAMME EDUCAMPO - SEBRAE (BRÉSIL)



EN RÉSUMÉ

La co-création des actions consiste à :

- Définir les priorités avec les parties prenantes sur la base des intérêts communs et des besoins de l'ensemble des agriculteurs
- Adapter les actions en fonction des attentes et points de vue des agriculteurs et de leur diversité
- Planifier et organiser des actions selon un planning et des ressources disponibles



IV- L'ANIMATION ET LA COMMUNICATION

COMMUNIQUER ET ANIMER

1 - LES ENJEUX

IL S' AGIT D'ANIMER LE PROJET ET PERMETTRE L' ADHÉSION D'UN PLUS GRAND NOMBRE D'AGRICULTEURS.

Pour cela, il faut communiquer :

- **Envers les agriculteurs :**

Tout au long du projet la communication permet de mobiliser les agriculteurs, en attirant leur attention, en suscitant leur intérêt et en les accompagnant vers le changement.

- **Envers les parties prenantes du projet :**

La communication interne au projet informe les partenaires et les agriculteurs engagés de l'avancement du projet et les mobilise sur la durée.



2 - COMMUNIQUER POUR METTRE EN ACTION

3 ÉTAPES JALONNENT UN PROCESSUS DE CHANGEMENT POUR MOBILISER LES AGRICULTEURS :



“

L'écoute et la reconnaissance sont primordiales dans le lancement d'un plan d'action.

Les agriculteurs ont besoin d'être écoutés, l'entreprise doit être disponible pour ses agriculteurs. Ils ont besoin que les efforts réalisés soient reconnus, notamment dans des contextes difficiles. La reconnaissance symbolique joue également un rôle important, par exemple les agriculteurs apprécient énormément de recevoir un colis cadeau de fin d'année par le transporteur Danone.

ÉRIC BIRLOUEZ,
INGÉNIEUR AGRONOME ET SOCIOLOGUE INDÉPENDANT (FRANCE)

”



ÉTAPE 1 :

ÉVEILLER L'ATTENTION
PAR UNE PRÉSENTATION
RÉUSSIE DU PROJET

POUR CONVAINCRE, INCITER AU CHANGEMENT, IL FAUT COMMENCER PAR ATTIRER L'ATTENTION.

Au-delà des supports visuels, logos, affiches, etc. que l'on peut prévoir pour faire connaître le projet, une réunion de lancement permet d'éveiller l'attention des agriculteurs potentiellement intéressés. Elle doit présenter **en toute transparence** :

- Le contexte, les enjeux, la vision partagée de l'agriculture durable
- Les objectifs du projet
- La communauté d'intérêts des parties prenantes
- Le contenu du projet

La participation d'experts ou de sponsors externes au projet (notamment pour parler du contexte et des enjeux), de représentants des partenaires du projet, d'agriculteurs reconnus par leurs pairs sous forme de témoignages ou de visite terrain sont des facteurs d'intérêts et de mobilisation.

Comment se déroule une réunion de lancement ?

LES ATTITUDES À ADOPTER PAR LE CHEF ET LE PORTEUR DE PROJET

Expression des bénéficiaires

- Écouter
- Enregistrer les questions
- Gérer l'expression

Exposés et interventions

- S'appuyer sur des supports clairs
- Répéter les idées clés
- Inférieurs à 10 minutes
- Illustrer d'exemples
- Prouver

Débats

- S'appuyer sur des témoignages
- Favoriser l'expression des agriculteurs
- Identifier les avantages et les inconvénients des pratiques
- Prendre en compte les freins, les objections



La forte participation est liée à la qualité et l'originalité de **l'invitation**. Elle doit éveiller l'intérêt. Le message est court, lisible et précis (lieux, date) et l'ordre du jour spécifié. Les relances par le chef de projet ou par les partenaires sont un élément clé du taux de participation.



ASTUCE

Faire s'exprimer les espérances et les craintes

La réunion de lancement est une opportunité de comprendre en toute transparence les craintes et les espoirs des agriculteurs vis-à-vis du projet afin d'en tenir compte par la suite. Les ressentis des agriculteurs peuvent être traduits sur des post-its de couleur par exemple. Ils permettent à chacun, agriculteurs et chef de projet, de bien visualiser le contexte et l'état d'esprit des participants et rassurent les agriculteurs sur la prise en compte de leur avis.

Augmenter
mon revenu

Dégager
du temps

Améliorer
mes conditions
de travail

Est-ce utile ?

Qu'est ce qui
va changer ?

ÉTAPE 2 :

INTÉRESSER
ET MOBILISER



“

Dans un processus d'accompagnement du changement, il est indispensable de prendre en compte l'individu dans sa globalité. On s'adapte parce qu'on y est obligé, mais on change, parce qu'on l'a décidé, parce qu'on a la conviction profonde que cela va changer notre vie...

PATRICE LEPAGE,
INGÉNIEUR CONSULTANT ET
FONDATEUR DE TERRETHIQUE
(FRANCE)

”

LES AGRICULTEURS DOIVENT TROUVER UN INTÉRÊT PERSONNEL À LA DÉMARCHE AFIN D'ADHÉRER AU PROJET ET DE DÉMARRER UNE DÉMARCHE DE CHANGEMENT.

Pour l'agriculteur, le changement n'est envisageable que s'il peut en espérer une amélioration de sa situation. Le changement est souvent déclenché par un échange avec un interlocuteur privilégié (conseiller, voisin agriculteur etc.).

Selon le profil des agriculteurs, les raisons de l'évolution des pratiques peuvent être différentes. Il est important de comprendre la logique de chacun pour la prendre en compte dans l'action. Dans tous les cas, s'appuyer sur des exemples concrets et communiquer sur les travaux menés chez des volontaires participe à faire émerger la curiosité.



ASTUCE

Quelques astuces pour mobiliser le plus grand nombre de producteurs :

- La formation par les pairs
- La réunion participative, où chacun s'exprime
- Donner des éléments concrets, faire témoigner des producteurs
- S'adapter à la situation de chaque producteur
- Mettre en avant des actions qui délivrent des résultats rapidement pour engager la dynamique
- Ne pas négliger les aspects organisation du travail et qualité de vie
- S'appuyer sur une structure extérieure, neutre, qui donne de la crédibilité à leur action
- La formation en réseaux des conseillers et de producteurs



Privilégier les dynamiques collectives pour présenter les actions particulièrement innovantes (ou pouvant être perçues comme marginales) permet de sensibiliser un large éventail d'agriculteurs.

“

Dire aux producteurs, vous devriez faire comme ça ou comme ça, ça ne fonctionne pas !

Pour inciter au changement, on peut s'appuyer sur des démonstrations, comme l'utilisation de la fertilisants organiques ou de pesticides organiques.

RAHUL KUMAR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL - AMUL ANAND (INDE)



”



EXEMPLE

Conseils pour réussir une réunion participative



Lors de ces réunions rassemblant entre 15 et 20 personnes, chaque participant a l'occasion de s'exprimer librement et ainsi de se sentir acteur de la réunion. La sélection des participants est un préalable important (groupes homogènes ou hétérogènes selon les objectifs du porteur de projet).

QUELQUES IDÉES POUR RÉUSSIR UNE RÉUNION PARTICIPATIVE :

- Une visite terrain pour activer la discussion
- Déroulement précis et timing suivi avec attention
- Plusieurs animateurs pour mieux capter l'attention
- Parole aux participants dès le lancement de la réunion et tout au long de celle-ci
- Climat de confiance pour que les participants se sentent libres de s'exprimer
- Alternance de phases d'expressions et de brefs exposés ou de rapides enquêtes écrites pour favoriser les débats



Il est essentiel de reconnaître le rôle général des femmes dans le travail et la diffusion de nouveaux savoirs ou pratiques agricoles. Leur implication dans la dynamique de changement est un facteur clé de réussite vers une agriculture plus durable. Elles sont souvent en charge de la traite, de la comptabilité, etc. Par conséquent, et en fonction du contexte, il est important de les impliquer dans le projet, voire créer des actions spécifiques pour elles.



“

Visualiser les résultats concrets et les futurs bénéfiques.

Grâce aux actions de formation et à un diagnostic évaluant la durabilité de l'exploitation, les agriculteurs ont des indicateurs leur montrant leur marge de progression. Les producteurs ont besoin de visualiser les résultats concrets et les futurs bénéfiques qu'ils généreront avant de s'impliquer.

**ANNA RYNKIEWICZ,
DIRECTRICE ACHAT LAIT - DANONE (POLOGNE)**

”

“

Les producteurs sont moins sensibles aux concepts et aux idées, mais le seront d'autant plus par rapport à quelque chose qu'ils peuvent « toucher » : visiter une ferme qui a mis en place une nouvelle pratique leur permet d'en voir les avantages et ensuite de devenir plus à l'aise avec l'idée de changement.

**LENNY SMITH,
RESPONSABLE QUALITÉ LAIT - DANNON (ÉTATS-UNIS)**



”



ÉTAPE 3 :

METTRE EN ACTION ET ACCOMPAGNER



Le conseiller doit être reconnu et accepté par les agriculteurs. Par exemple, il est compliqué pour un technicien Danone de réaliser un diagnostic économique chez un agriculteur.



Lorsqu'un agriculteur décide de changer, il prend le risque de ne pas atteindre ses objectifs. Un conseiller à l'écoute de l'agriculteur, de ses freins et de ses motivations l'accompagne et l'oriente dans ses choix.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EXIGE LA PRISE EN COMPTE DE LA SITUATION DE CHACUN.

La mise en actions n'est pas un chemin facile. Elle réserve souvent des surprises, parfois des échecs, toujours des doutes, même chez les plus convaincus. C'est pourquoi l'accompagnement est capital dans la réussite sur le long terme du changement.

Les questions posées, les doutes, les craintes doivent pouvoir être entendus et discutés, la situation spécifique de chacun doit être prise en compte. Cela peut se faire dans le cadre d'un accompagnement individuel ou en petit groupe (8 à 12 participants).

La personne en charge de cet accompagnement met à profit :

- L'écoute active avec des questions ciblées pour repérer les freins et les causes profondes des difficultés
- La proposition de solutions pouvant répondre aux freins et en utilisant des témoignages concrets
- Le test à petite échelle pour expérimenter en situation réelle et comparer avant un engagement plus formel
- Les encouragements et la valorisation des progrès déjà accomplis.



EXEMPLE

Le concept de la communication engageante

Eric Birlouez, ingénieur agronome et sociologue indépendant, nous explique ce concept.

« Elle consiste à sensibiliser et à engager les acteurs mobilisés. Ils doivent s'engager à main levée, voter, définir quels vont être les actions qu'ils ont décidé de mettre en place. C'est une technique de persuasion qui passe par l'engagement de soi ».



“

Être concret, ne pas être trop théorique.

Lors des formations collectives il faut être concret, ne pas être trop théorique. Il faut baser son argumentation sur des photos, des images, des diaporamas, des films, en bref sur des éléments visuels. A la fin de la formation, il est bienvenu de donner un document de synthèse ou une fiche résumé qui leur permettra de garder une trace.

**DIRK HARTING,
SPÉCIALISTE INDÉPENDANT DE L'ÉLEVAGE LAITIÈRE
DHPROJECTS (PAYS-BAS)**

”

3 - CHOISIR LES BONS OUTILS DE COMMUNICATION EN INTERNE

La communication interne au projet est un facteur clef de réussite. Elle permet d'assurer la cohésion entre les partenaires, de prendre en compte les éventuelles difficultés, de maintenir la mobilisation et de prendre des décisions. C'est également un moyen utile pour prévenir les conflits et les incompréhensions.

Les objectifs de la communication interne sont les suivants :

- Informer tous les partenaires du projet sur ses objectifs, son contenu, les réalisations, les décisions ou nouvelles orientations prises
- Ecouter et prendre en compte les avis, suggestions, critiques
- Maintenir l'intérêt pour le projet ou remobiliser

Les principaux facteurs de réussite de la communication interne au projet sont les suivants :

- Nommer le projet, lui donner une identité et de la visibilité
- Présenter les partenaires
- Adapter le niveau d'information en fonction des enjeux (ni trop, ni trop peu)
- Choisir les bons moments pour communiquer
- Vérifier l'information des personnes clés
- Etre clair et transparent
- Tenir un discours valorisant sur l'ensemble des partenaires du projet
- Incarner le projet (témoignages d'agriculteurs)

Le chef de projet propose des supports d'information et programme des moments d'échanges pour que le porteur de projet, les partenaires et les agriculteurs restent soudés et motivés.

Différents moyens et outils de communication sont utilisables en fonction des interlocuteurs :

- Newsletters, courriers, illustrés par des témoignages (agriculteurs...)
- Réunions participatives ou séminaires d'échange sur le projet
- Appels téléphoniques
- Intranet / site collaboratif
- Réseaux sociaux



“

Les forums en ligne n'imposent pas d'horaires ni de déplacements. Cela facilite l'implication d'un plus grand nombre d'agriculteurs, sous réserve d'une bonne connexion Internet.

ANA PERUGORRIA,
COORDINATRICE DU PROGRAMME E-LEARNING
INSTITUTO AGROPECUARIO (URUGUAY)

”

Des moments festifs peuvent être organisés entre les partenaires du projet aux moments clés, ou lors de réussites marquantes. Cela permet de créer une dynamique de groupe, de souder les acteurs.



“

Nous avons créé une page Facebook fermée dédiée aux producteurs adhérent au projet et aux animateurs. Ils peuvent y échanger des infos, des photos et des avis. Cet outil vient en alternance avec les séances de groupe physique et permet de maintenir la motivation. Mais cela implique que les producteurs puissent se connecter...

DOMINIQUE BARJOLLE,
DIRECTRICE ADJOINTE
FIBL (SUISSE)

”

Comment intéresser et motiver ?

Plus on avance dans le processus de changement, plus les supports, méthodes, outils de communication et de conseil doivent s'adapter aux attentes et points de vue spécifiques individuels.

OBJECTIF	CIBLE	RÉACTION SUSCITÉE	OUTILS DE COMMUNICATION	SPÉCIFICITÉ DU SUPPORT
Eveiller l'attention et informer	Tous les agriculteurs potentiellement intéressés	« Ça existe et ça me concerne »	<ul style="list-style-type: none"> • Événements, presse, mobilisation professionnelle, journée de lancement etc. • Visuels : logos, affiches, vidéo etc. 	-
Intéresser et mobiliser	Agriculteurs intéressés par le projet	<ul style="list-style-type: none"> « Je comprends et c'est intéressant » « J'ai envie de le faire » 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecrit spécifique et presse, explication d'experts • Réunions participatives, journées porte ouverte, formations par les pairs, témoignages de producteurs • Sites web, réseaux sociaux, plateforme technique 	
Mettre en action et accompagner	Agriculteurs convaincus du changement	« Je le fais »	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Visites • Réunions en petits groupes • Lettres d'engagement 	+



Les outils web nécessitent une connexion à Internet et des compétences informatiques. Pour joindre les agriculteurs isolés, les appels téléphoniques ou SMS maintiennent un contact tout au long du projet.

EN RÉSUMÉ

Assurer une communication efficace consiste à :

- Communiquer tout au long du projet entre le porteur de projet, le chef de projet, les partenaires et les agriculteurs, pour se tenir informés et maintenir la mobilisation de tous
- Structurer la communication auprès des bénéficiaires en adaptant les supports pour accompagner le changement :
 - organiser des réunions de lancement efficaces pour éveiller l'attention et informer
 - utiliser des exemples concrets et des témoignages pour intéresser et mobiliser
 - accompagner sur le long terme les agriculteurs dans leur changement en prenant en compte les situations individuelles.



V- L'ÉVALUATION ET L'AMÉLIORATION

SUIVRE ET ÉVALUER LE PROJET POUR L'AMÉLIORER

1 - LES ENJEUX

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION D'UN PROJET ONT POUR OBJECTIFS DE :

- S'assurer de la bonne exécution du projet et vérifier que les moyens, les ressources, les délais ainsi que la qualité d'exécution sont en adéquation avec les objectifs du projet
- Communiquer sur les avancées du projet et motiver la communauté d'acteurs impliqués
- Améliorer ou redéfinir les actions
- Evaluer la durabilité du projet.



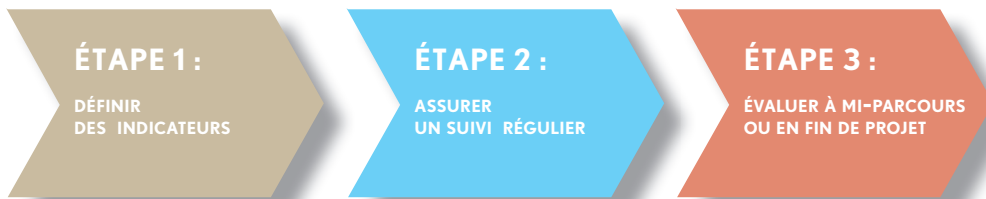
Le suivi et l'évaluation du projet doivent être réfléchis dès la conception des actions et validés par le comité de pilotage.

2 - EN PRATIQUE, COMMENT FAIRE ?

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION SONT DEUX VOLETS DISTINCTS ET COMPLÉMENTAIRES.

Les outils requis doivent être préparés dès la conception du projet.

Les étapes de cette démarche sont généralement :



“

Mesurer l'amélioration de la qualité de vie.

Notre approche des choses est différente. Le revenu généré par l'agriculteur n'est pas le seul indicateur, nous prenons en compte d'autres indicateurs tangibles comme l'éducation, la santé et le bien-être et surtout l'amélioration de la qualité de l'exploitation agricole (en particulier le sol). Ainsi, l'indicateur essentiel est bien amélioration de la qualité de vie au sein de la communauté agricole et pas seulement le revenu généré. La transformation sociale et économique n'est possible que si la qualité de vie et l'écosystème sont des indicateurs clés.

DAVID HOGG,
DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DURABLE - NAANDI (INDE)



”

ÉTAPE 1 :

DÉFINIR DES INDICATEURS

VALIDÉS PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE, LES INDICATEURS DE SUIVI SONT CHOISIS EN COHÉRENCE AVEC LES OBJECTIFS DU PROJET.

Les indicateurs doivent être construits, partagés et reconnus par tous et notamment par les agriculteurs, acteurs du changement.

L'état d'avancement du projet se mesure aux moyens mis en œuvre pour la réalisation des actions et par l'évaluation de leur impact. Les indicateurs peuvent être qualitatifs et quantitatifs, deux types d'indicateurs sont utilisés :

INDICATEURS	OBJECTIFS	EXEMPLES
<u>De processus</u>	Ils mesurent les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'agriculteurs présents aux comités de pilotage- Fréquence de communication interne (newsletter, évènement, vidéo)- Nombre de formations destinées aux agriculteurs- Nombre d'agriculteurs ayant participé aux formations- Budget utilisé par rapport au budget alloué
<u>D'impacts</u>	Ils examinent l'impact des actions du projet par rapport aux objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Pourcentage d'agriculteurs qui appliquent les techniques acquises lors de la formation- Niveau de satisfaction des agriculteurs acteurs du projet- Qualité de l'eau (divers indicateurs peuvent être utilisés)- Fertilité des sols

Les indicateurs doivent être cohérents et complémentaires entre eux. Il faut en limiter le nombre et équilibrer les indicateurs de processus et ceux d'impacts.



Dans le cadre d'un projet d'agriculture durable, les indicateurs de résultats doivent couvrir les quatre axes de la boussole Danone : l'économie, la nature, la santé, le social. Ils peuvent être issus des outils utilisés pour le diagnostic local.



ASTUCE

Quel que soit le type d'indicateur, il doit être « SMART » :

- **SPÉCIFIQUE** : il ne doit pas dépendre d'éléments non maîtrisables
- **MESURABLE** : il doit pouvoir être enregistré et analysé qualitativement ou quantitativement.
- **ACCEPTÉ** : il doit être accepté par les parties prenantes
- **RÉALISTE** : il ne doit pas reposer uniquement sur la motivation du porteur ou du chef de projet
- **TEMPORELLEMENT DÉFINI** : il doit être défini avec une date de fin



ÉTAPE 2 :

ASSURER
UN SUIVI RÉGULIER



Le tableau de bord ne fournit pas d'explication par rapport à des résultats. Il recense des chiffres, des faits et des observations.

LE SUIVI EST NÉCESSAIRE POUR CONFRONTER LES OBJECTIFS À LA RÉALITÉ DU TERRAIN AU TRAVERS DES INDICATEURS.

Afin d'assurer le suivi, les indicateurs définis sont regroupés et synthétisés dans un tableau de bord. Le chef de projet en a la charge.

Dans le tableau de bord, chaque indicateur doit être défini par :

- Sa signification
- L'objectif fixé, si possible chiffré
- La méthode de récolte (qui, quand, comment ?)
- Sa valeur de départ
- Sa valeur à chaque étape
- Le niveau atteint par rapport à l'objectif

Ce tableau de bord est mis à jour régulièrement afin d'assurer un pilotage serré. Il traduit l'avancement du projet, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

Les résultats observés sont mis en perspective par rapport au contexte (prix du lait, crise économique, sécheresse...).



EXEMPLE

Extrait du tableau de bord du projet Horizon (France)

Synthèse des actions menées au 15 avril 2013

I. Synthèse globale au 15 avril 2013 dans la zone sud et centre-est

173 éleveurs sont inscrits au projet Horizon au 15 avril 2013 soit 22 % des producteurs de Danone dans les bassins centre et sud-est.

- Il y a 181 inscriptions pour des diagnostics coûts de production ou stratégiques
- 7 producteurs ont directement sollicité un conseil spécifique car ils ont réalisé en 2011 un diagnostic coûts de production.
- 15 producteurs ont demandé à la fois un diagnostic coûts de production et stratégique.
- 142 diagnostics sont en cours de réalisation ou déjà finalisés (78% des inscriptions)

Département	Nb d'éleveurs Danone au 26/01/2012	Nb de demandes de diag enregistrées au 15/03/13	% d'éleveurs « Danone » impliqués	Diagnostics coûts production demandés au 15/03/13			Diagnostics coûts production réalisés au 15/03/13			Demande de diagnostic global 15/03/2013	Réalisation de diagnostic global 15/03/2013
				Collectif long	Collectif court	Individuel	Collectif long	Collectif court	Individuel		
7	202	30	15%			17			15	13	11
38	147	46	31%		38			38		8	0
39	79	23	28%	13		9	12		9	1	1
42	110	31	28%	12	4	10	12	4	5	5	3
69	150	24	16%	16		1	16		1	7	
71	116	27	22%	8		7	8		4	12	3
TOTAL	811	181	22%	49	42	44	48	42	34	46	18

Tableau 1: Synthèse des actions menées ou prévues dans le cadre du projet Horizon dans le bassin Sud et centre-est



“

Souvent les gens transforment ce qu'ils entendent, une personne n'est pas contente et cela devient « tout le monde », c'est comme à la machine à café. Il faut donc formaliser le suivi et mettre un place un tableau de bord avec des indicateurs bien précis.

”

ÉRIC BIRLOUEZ,
INGÉNIEUR AGRONOME ET SOCIOLOGUE INDÉPENDANT (FRANCE)

ÉTAPE 3 :

ÉVALUER À MI-PARCOURS
OU EN FIN DE PROJET



Un des facteurs de succès d'un projet est de pouvoir l'adapter et l'améliorer au cours de son déroulement.



Avant le lancement d'un projet, l'évaluation des éventuels projets pilotes (cf. p 25) permet de prendre en compte les difficultés rencontrées et d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE ET/OU FINALE A POUR OBJECTIF DE COMPRENDRE L'IMPACT DES ACTIONS ET DE LES MODIFIER SI BESOIN.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif de nourrir et d'affiner le plan d'action. Elle montre l'orientation du projet et propose des pistes d'amélioration si les résultats ne correspondent pas aux objectifs fixés. Elle amène aussi à réviser les objectifs du projet ou les indicateurs utilisés s'ils ne traduisent pas correctement la réalité du terrain.

L'évaluation finale évalue les impacts finaux des actions engagées vis-à-vis des objectifs initiaux. Elle est également l'occasion de tirer tous les enseignements du projet pour pouvoir l'améliorer ou le dupliquer dans d'autres situations.

Avant de mener une évaluation, il est conseillé de construire son « plan d'évaluation » afin de préciser les objectifs de l'évaluation et les informations à recueillir :

- Il est recommandé de faire réaliser cette évaluation par un **expert extérieur** ou par un partenaire ayant du recul vis-à-vis du projet
- Il utilise les **données existantes**, les outils de suivis (indicateurs) et **complète ces informations** par des enquêtes qualitatives pour expliquer les résultats du projet
- Ces enquêtes sont réalisées auprès des **différents partenaires** et bien sur des agriculteurs afin de recueillir leur point de vue.

Une fois les objectifs de l'évaluation définis, trois phases se succèdent :

1 - Bilan critique

Pour retracer l'historique des actions et formuler des hypothèses

- Valoriser les informations recueillies dans le tableau de bord
- Evaluer l'écart entre les objectifs initiaux et les réalisations
- Formuler des hypothèses expliquant ces écarts

Données : Historiques, indicateurs et sources documentaires existantes (compte rendu, présentation), point de vue de l'animateur...

2 - Etude d'impact

Pour apprécier les effets de l'action, vérifier les hypothèses

- Evaluer les changements de connaissances, d'attitudes et de comportements des agriculteurs mais aussi de l'ensemble de la communauté
- Evaluer l'impact des actions et leur durabilité

Données : Entretiens semi-directifs auprès de producteurs et de partenaires...

3 - Conclusion

Pour répondre aux questions, proposer des améliorations

- Répondre aux questions posées au lancement de l'évaluation
- Donner des recommandations pour les étapes à venir
- Définir les conditions de répliation
- Formaliser les facteurs d'échec ou de réussite et les apprentissages associés
- Formaliser des outils de communication



Les résultats et les conclusions obtenus sont partagés avec toutes les parties prenantes, par exemple au cours d'une restitution. Une réunion de clôture peut être organisée sur le principe de la réunion de lancement (cf. partie IV).

Une démarche vers une agriculture durable est un processus d'amélioration continue

Des priorités et des objectifs ont été définis en début de projet. A la fin du projet, les enseignements sont tirés, le projet peut être répliqué afin de répondre à de nouvelles priorités ou être dupliqué sur un autre territoire.

	SUIVI	EVALUATION ET ETUDE D'IMPACTS
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none">• Suivre au jour le jour les actions réalisées et les moyens mis en œuvre.• Adapter l'organisation ou les actions au fur et à mesure des observations.	<ul style="list-style-type: none">• Mesurer l'impact des actions sur les résultats attendus• Adapter les actions• Capitaliser pour de nouveaux projets
TYPE DE DONNÉES COLLECTÉES	<ul style="list-style-type: none">• Indicateurs• Echanges informels• Comptes rendus de réunions• Budget	<ul style="list-style-type: none">• Indicateurs• Entretiens formels et représentatifs des producteurs et des partenaires• Echanges informels• Comptes rendus de réunions• Budget
QUI ?	<ul style="list-style-type: none">• Le chef de projet	Un partenaire ayant un regard indépendant ou un expert extérieur au projet
QUAND ?	<ul style="list-style-type: none">• Tout au long du projet	• A mi parcours / A la fin du projet

EN RÉSUMÉ

Pour suivre et conduire l'évaluation d'un projet d'accompagnement au changement vers une agriculture plus durable, il faut :

- Définir au préalable des indicateurs cohérents avec les objectifs fixés
- Réaliser le suivi de manière régulière pour réorienter le projet en fonction des écarts observés
- Conduire une évaluation intermédiaire ou finale et une étude d'impact pour recenser les perceptions et progresser.



VI- LES IDÉES CLÉS

LES IDÉES CLÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT VERS UNE AGRICULTURE PLUS DURABLE



CONSTRUIRE LE PARTENARIAT :

- Clarifier les intérêts stratégiques du porteur de projet
- Construire le partenariat en mobilisant les agriculteurs et les parties prenantes
- Choisir un chef de projet légitime et reconnu
- Structurer la gouvernance du projet : un comité de pilotage et un comité opérationnel.



RÉALISER LE DIAGNOSTIC LOCAL :

- Faire un diagnostic du contexte local à l'aide d'enquêtes quantitatives et qualitatives
- Adopter une approche holistique pour comprendre les enjeux de l'agriculture durable
- Partager avec les parties prenantes et les agriculteurs les résultats du diagnostic
- Co-définir les enjeux, les objectifs et les cibles du projet.



COMMUNIQUER ET ANIMER

- Communiquer tout au long du projet entre le porteur de projet, le chef de projet, les partenaires et les agriculteurs pour maintenir la mobilisation de tous
- Mettre en avant les intérêts du changement pour l'agriculteur



CO-CRÉER LES ACTIONS :

- Prendre en compte les attentes des agriculteurs, la diversité de leurs points de vue et de leurs statuts
- Co-crédier des actions en tenant compte de ces attentes
- Identifier les tâches de chacun des partenaires et planifier la mise en œuvre des actions.

Améliorations
Réajustements



EVALUER POUR AMÉLIORER :

- Construire dès le début du projet un plan de suivi et d'évaluation
- Définir des indicateurs cohérents avec les objectifs fixés
- Structurer les indicateurs en un tableau de bord et réaliser le suivi régulièrement
- Evaluer en cours et /ou en fin de projet, pour réorienter le projet et comprendre les réussites et les échecs
- Capitaliser sur les résultats pour la répliation du projet dans d'autres zones.

- Structurer la communication auprès des agriculteurs bénéficiaires en adaptant les supports pour accompagner le changement

- Respecter le processus de changement : attirer l'attention, intéresser, puis agir.

CONTACT

Ce guide a été développé par les équipes du Fonds Ecosystème, avec l'appui des équipes Qualité-Environnement et Achats de Danone, ainsi que par le département Métiers d'Éleveurs et Société de l'Institut de l'Élevage qui a apporté son expérience et ses méthodes.

Pour vos questions, merci de contacter :



PIERRE BOU
Fonds Ecosystème



DIDIER MOREAU
Qualité Lait et Environnement



PIERRE-ALEXANDRE TUPINON
Achat Lait

Merci à l'ensemble des personnes qui ont participé à ce guide :

Mustafa Acar, Dominique Barjolle, Philippe Bassin, Soumaya Ben Slimane, Eric Birlouez, Pierre Bou, Fabien Choiseau, Vincent Crasnier, Michel Crouillère, Guillaume Desfourneaux, Anne-Charlotte Dockès, Gabriel Dulac-Arnold, Philippe Dumonthier, Emmanuel Faber, Rhona Finch, Camila Garcia, Paul Gardner, Bernard Giraud, Virginie Gutkes, Dirk Harting, David Hogg, James Husband, Nathalie Huzeau, Rahul Kumar, Jean-Christophe Laugée, Marie-Catherine Leclerc, Patrice Lepage, Priscilla Lins, Alana Libow, Didier Moreau, Emma Morton Saliou, Ron Nahshon, Gusztav Nemes, Joao Passini, Ana Perugorria, Anne-Laure Prévost, Nathalie Puech-Alquier, Anna Rynkiewicz, Samir Sedky, Lenny Smith, Patrick Struebi, Pierre-Alexandre Tupinon.

Ainsi qu'aux rédactrices Adélaïde Gros et Delphine Neumeister (Institut de l'Élevage) et Emilie Le Floch (Danone).

A découvrir également sur ecosysteme.danone.com :

LA CO-CRÉATION CHEZ DANONE

Un guide pratique pour appréhender ce levier essentiel de l'innovation sociale





© Fonds Danone pour l'Ecosystème 2013

EDITION NUMERO 1 : Juillet 2013

REDACTION : Fonds Danone pour l'Ecosystème,
Institut de l'Élevage

DESIGN GRAPHIQUE :

- Accompagner le changement vers une agriculture plus durable : Bêta Pictoris
- Co-Creation at Danone : La Deuxième Maison

CREDITS PHOTOS : A. Vivian, CARE Egypt, P. Fourcade,
I. Sinnesbichler www.sinnesbichler.de