



LE CONSEIL AGRICOLE

OUTILS POUR LA FORMATION EN STRATEGIE



STRAT-Training



Lifelong
Learning
Programme

Ce guide est destiné aux professeurs et aux formateurs et représente un instrument permettant d'élaborer son propre contenu pédagogique. Également disponible en français et en espagnol. Plus d'information sur

<https://strattrainingproject.wordpress.com/>



Index

PRESENTATION	3
A. LE CONTEXTE : LE PROJET <i>STRAT-TRAINING</i>	3
B. LA POSTURE DU CONSEILLER EN STRATEGIE	4
C. LA PARTICIPATION DE LA FEDERATION EFA GALICIA-ESPAGNE	5
D. LES MANUELS DIDACTIQUES POUR FORMER EN STRATEGIE	5
E. L'ARTICULATION DES CINQ OUTILS	5
Module 1 : La METHODE AVEC	6
Module 2 : LA METHODE PERFEA	30
Module 3 : LA METHODE RISK WHEEL	63
Module 4 : LA METHODE CLEAR VISION	83
Module 5 : LA METHODE SAFARI	106



STRAT-Training

Guide Pédagogique



Lifelong
Learning
Programme

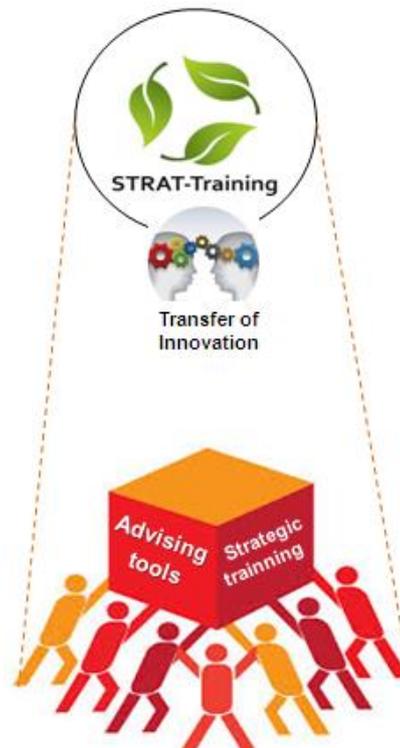
Numéro du Projet 2013-1-FR1-LEO05-48380

Présentation

A. LE CONTEXTE : LE PROJET *STRAT-TRAINING*

Le projet STRAT-Training, financé dans le cadre du **Programme Européen LEONARDO DA VINCI**, s'est donné pour objectif de développer une stratégie permettant aux petites entreprises rurales – essentiellement dans le secteur agricole et en direction des jeunes agriculteurs – de s'adapter aux évolutions permanentes du contexte : nouveaux besoins des consommateurs, modernisation du travail de l'infrastructure, meilleure promotion du développement durable, compréhension des évolutions de la Politique Agricole Commune...

Ce projet développe une stratégie de formation basée sur des outils méthodologiques de conseil agricole. L'ensemble de ces méthodes et outils est destiné aux professionnels (conseillers...) qui s'engagent dans une démarche d'accompagnement des entreprises agricole rurales dans le champ de la promotion et de l'amélioration de leur stratégie d'entreprise.





B. LA POSTURE DU CONSEILLER EN STRATEGIE

Le projet STRAT-Training est axé sur la formation des professionnels appelés à soutenir et conseiller les entrepreneurs ruraux ; c'est pourquoi nous les identifierons dans cet ouvrage sous le terme générique de « *Conseillers STRAT* ».



Le Conseiller STRAT alterne dans son quotidien professionnel deux postures distinctes :

- «*Être expert*» : il doit avoir une bonne connaissance de différents programmes pour pouvoir les mettre en lien et assurer le soutien nécessaire aux entrepreneurs ruraux.
- «*Être formateur*» : il doit se positionner en tant qu'animateur pour accompagner (et non pas pour orienter) les entreprises dans l'amélioration de leur stratégie.

Ses fonctions principales sont:

- Proposer des éléments d'analyse qui favorisent l'émergence et l'accompagnement du processus décisionnel des agriculteurs/entrepreneurs.
- Identifier quels sont les vrais problèmes de l'entreprise (prendre du recul).
- Aider les chefs d'exploitation à se projeter de manière stratégique.

Il est important de noter que les connaissances techniques des conseillers, si importantes soient elles, ne constituent pas un point primordial. En effet, d'autres compétences, telles que la capacité de résolution de problèmes, les dispositions à travailler en équipe et les compétences interpersonnelles, sont tout aussi importantes.



C. LA PARTICIPATION DE LA FEDERATION EFA GALICIA – ESPAGNE



La Fédération des établissements de formation professionnelle EFA Galicia (Espagne) est un des partenaires du projet STRAT-Training. Elle a concentré sa sa collaboration sur la création de ce manuel de formation en Stratégie basé sur les contenus développés dans le cadre de ce projet, ceci dans le but d'enrichir les divers outils pédagogiques transférés par les partenaires.

Il faut souligner la qualité de la collaboration avec l'Université de Santiago de Compostella (Espagne) qui a appuyé l'EFA Galicia dans la réalisation de ce travail.



D. LES MANUELS DIDACTIQUES POUR LA FORMATION EN STRATEGIE

Le programme de formation inclut cinq méthodologies de conseil accompagnées de leurs manuels didactiques.

Le contenu minimum de chaque manuel est divisé en sections :

- La description de la méthodologie de formation : *les bases théoriques et méthodologiques*
- L'évaluation : le test de compréhension
- La bibliographie
- L'annexe : l'évaluation de l'"enseignement – apprentissage"

E. L'ARTICULATION DES CINQ OUTILS

Un « prezi » a été développé pour montrer l'articulation des divers outils dans ce guide. Il peut aussi être utilisé par les formateurs pour combiner les différents outils d'une manière efficace.

<https://prezi.com/p2hlg7bs7-mc/the-strategic-toolbox/>



MANUEL DE FORMATION : AVEC ®



STRAT-Training

Index

INTRODUCTION	8
LES BASES THEORETIQUE ET METHODOLOGIQUES	9
Chapitre 1. La méthode AVEC	9
1.1. Intérêt de la méthode	9
1.2. Les objectifs	10
Chapitre 2. Comment appliquer la méthode AVEC?	11
2.1. Le processus méthodologique à suivre	11
EVALUATION	26
Chapitre 3. Le test de compréhension	26
BIBLIOGRAPHIE	28
ANNEXE	29

Introduction

LA METHODE AVEC

Le parcours de formation développé dans ce manuel fournit aux conseillers (**Conseillers STRAT**) l'ensemble des supports pour mettre en œuvre cette méthode.

Cette méthode a été développée par l'AC3A ([Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique](#)), une association qui œuvre pour les Chambres d'agriculture de la côte atlantique française.

Les travaux en conseil stratégique ont été menés depuis 1995 et ont été reconnus sous la marque déposée en 2002 (AVEC®).



Le **but** est de fournir un outil de travail pour **conseiller les agriculteurs**.

Les bases théoriques et méthodologiques

Chapitre 1. La méthode AVEC

1.1. Intérêt de la méthode

AVEC® est une méthode pour **accompagner les agriculteurs dans l'élaboration de leur stratégie d'entreprise**. Elle a été développée à partir de 1995 par l'AC3A dans l'ensemble des Chambres d'agriculture de l'Arc Atlantique.

Elle est utilisée dans les entreprises agricoles ou des **TPE rurales** (*très petites entreprises*) lorsque le chef d'entreprise veut clarifier ses objectifs et planifier des actions pour faire évoluer sa structure. Cette méthode a été développée pour les agriculteurs pour palier à un manque d'outils méthodologiques d'accompagnement à la stratégie pour les TPE du secteur agricole.

Avant 1995, la plupart des conseillers agricoles étaient des techniciens spécialisés en agronomie, élevage, management... Cependant, peu d'entre eux avaient la capacité de mettre en œuvre des démarches et des outils susceptibles de permettre aux agriculteurs de préciser leur propre stratégie d'entreprise. L'accroissement de la complexité et les grandes mutations en agriculture -comme d'ailleurs dans l'économie en général- a rendu nécessaire une approche différente pour prendre en compte non seulement les aspects techniques mais également les **décisions stratégiques** de l'entreprise.



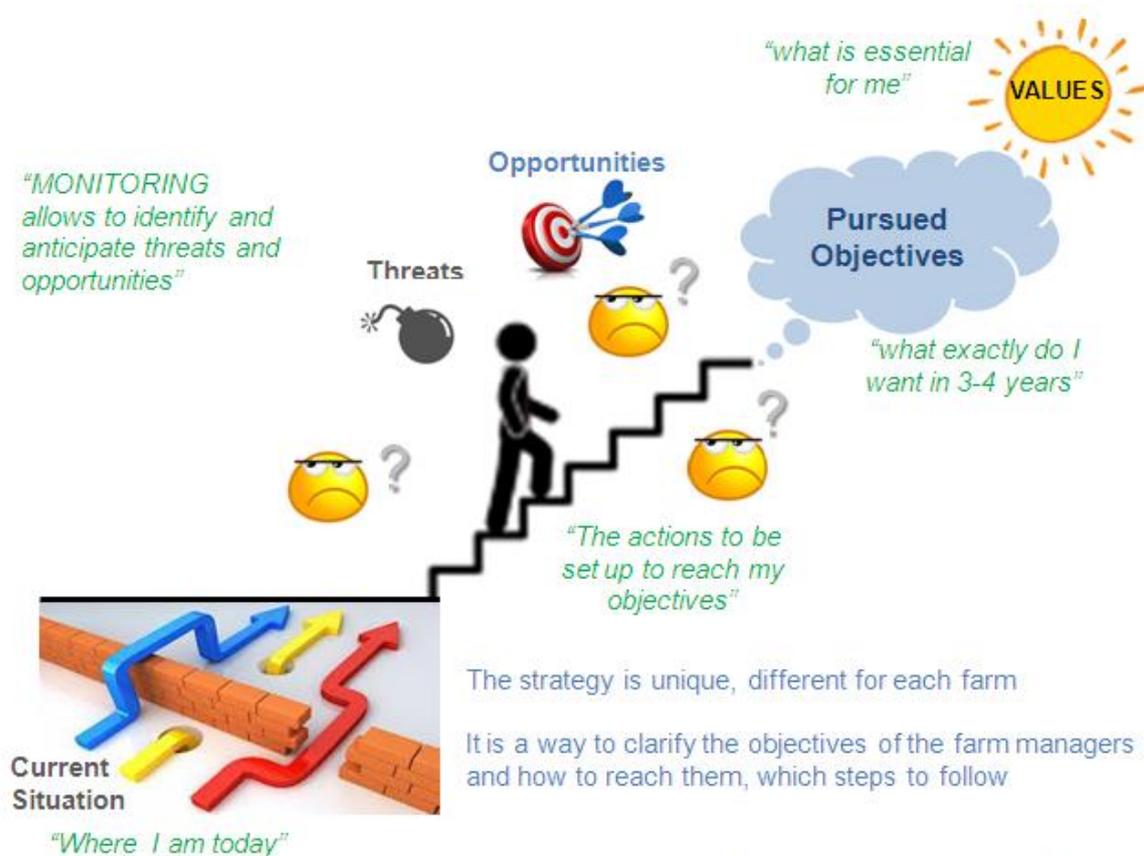
Un moyen pour permettre aux entreprises de gérer les situations compliquées dans lesquelles il est difficile de prendre une décision

1.2. Les objectifs

Cette méthode vise deux objectifs:

- Comment prendre des décisions quand une partie des éléments ne sont pas connus ou précis au moment de la prise de décision (complexité)
- Comment s'orienter dans les situations où il est difficile de prendre des décisions

En absence de lisibilité du contexte, la méthode s'appuie sur la « politique générale » du chef d'entreprise pour donner de la cohérence aux orientations stratégiques qu'il souhaite donner à l'entreprise. Y sont intégrés les risques et opportunités afin de fournir des indicateurs au plan d'action.

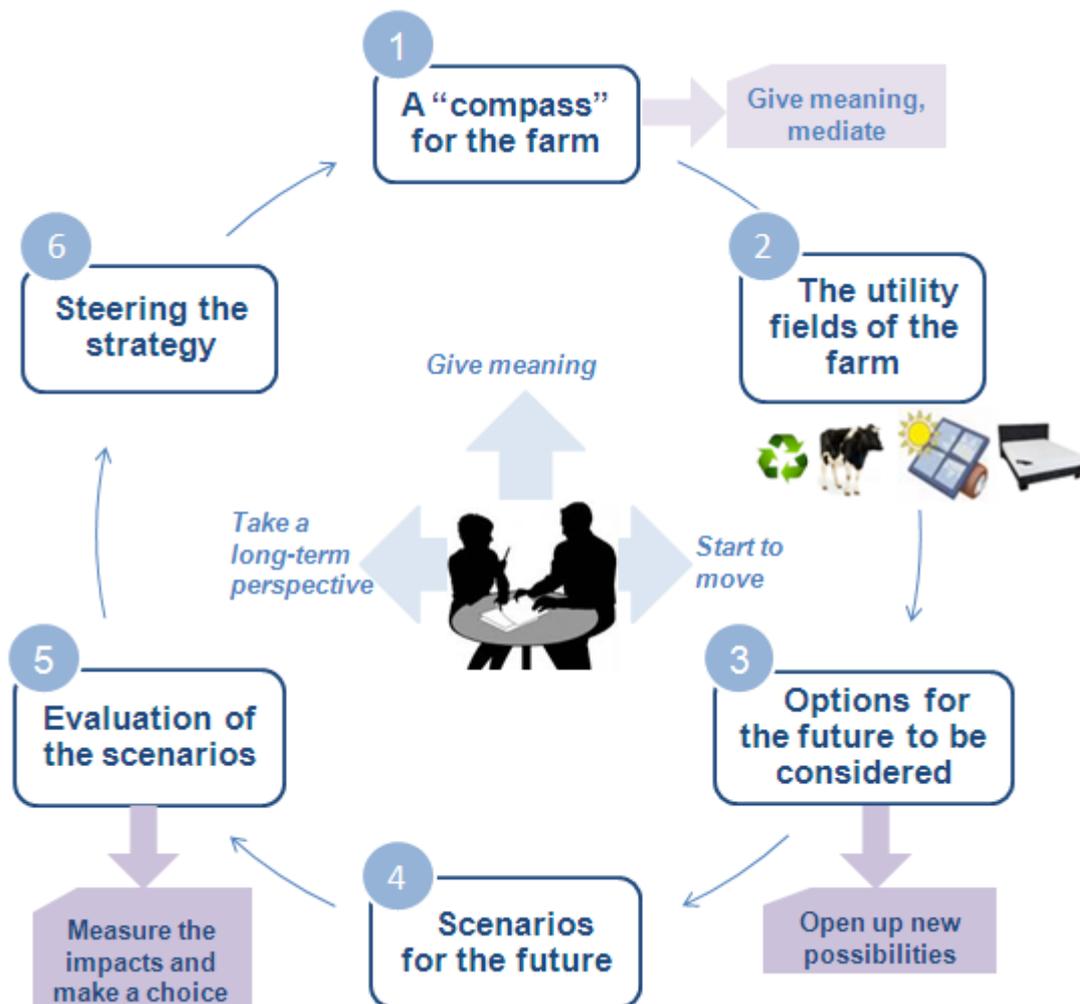


Adapted from: Franck Pervanchon-TRAME

Chapitre 2. Comment utiliser la méthode AVEC?

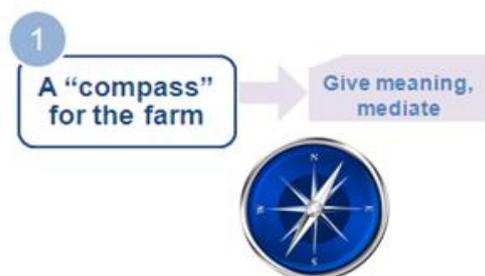
2.1. Le processus méthodologique.

La méthode AVEC est basée sur un processus méthodologique qui inclut 6 étapes:



2.1.1. Étape 1 : La `boussole` de l'entreprise

La première étape est d'identifier et de définir la boussole de l'entreprise.



L'**objectif** est de répondre à la question: **Sur quoi l'activité entrepreneuriale base-t-elle ses décisions?**

Pour faciliter l'identification des valeurs de l'entreprise, il est conseillé de déterminer quatre facteurs : *les éléments fondamentaux de l'entreprise, les objectifs à moyen terme, les règles de fonctionnement et les modes de prise de décision.* Chaque facteur doit répondre à une série de questions:

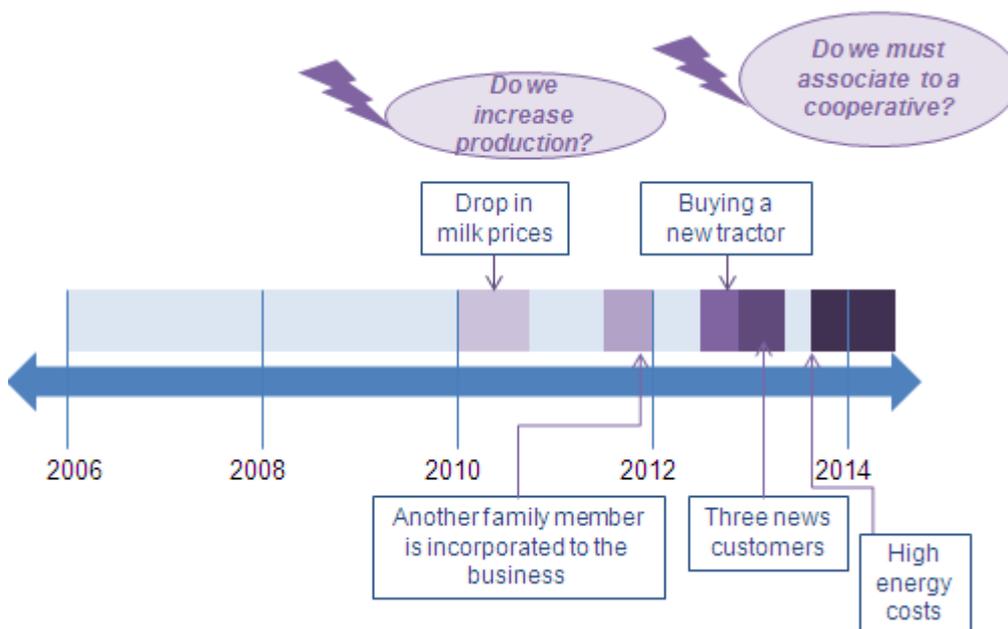
Facteurs - questions	Exemples
<p><input checked="" type="checkbox"/> Les éléments fondamentaux</p> <p><i>Qu'est-ce que c'est qu'une entreprise?</i></p> <p><i>Pourquoi cette entreprise existe?</i></p> <p><i>Qu'est-ce qui est important pour l'entreprise?</i></p>	<p>Une production de lait</p> <p>C'est une entreprise familiale</p> <p>Le maintien de la situation financière</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Les objectifs intermédiaires</p> <p><i>Qu'est-ce que l'entreprise veut atteindre?</i></p> <p><i>L'étape suivante</i></p> <p><i>Les changements attendus</i></p>	<p>Maximiser le système actuel</p> <p>Développer les contacts extérieurs</p> <p>Établir une nouvelle activité afin d'avoir une source de revenu additionnelle</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Les règles de fonctionnement</p> <p><i>Le comportement intérieur et les relations avec les partenaires</i></p> <p><i>Comment les décisions sont prises?</i></p>	<p>Organiser le travail selon le rythme de la famille</p> <p>Réfléchir et mesurer les différents choix à faire</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Les modes de prise de décision</p> <p><i>Les clés sur lesquelles l'entreprise base ses futurs changements</i></p> <p><i>Les conditions des futurs changements</i></p>	<p>Consulter pour construire son propre opinion</p> <p>Faire tout à la ferme : conception et construction</p>

Les outils pour réussir : L'histoire de la ferme

Un autre moyen d'aider l'agriculteur à définir la direction de son entreprise est de décrire l'histoire de son exploitation. La méthode AVEC préconise des mesures telles que : faire un tableau avec les différents aspects descriptifs et/ou faire un **calendrier**.

Exemple du tableau et du calendrier:

Année	Événement: Qu'est-ce qui s'est passé? (provoqué par vous ou non?)	Qui a pris la décision?	Quoi? Quelle décision a été prise?	Pourquoi ce choix et non pas un autre?
2010	Baisse des prix du lait	Le gouvernement	La décision a été d'augmenter la production Alternatives : Trouver plus de consommateurs et d'augmenter le nombre de vaches	Parce que le propriétaire cherchait du profit à court terme
2012	Un autre membre de famille est incorporé dans l'entreprise (frère du propriétaire)	Le propriétaire de la ferme avec sa femme	Distribuer le travail à la ferme Investir plus dans les machines	Parce que la ferme à besoin plus de main-d'œuvre
(...)				



2.1.2. Étape 2 : Les domaines « d'utilité » de la ferme

L'étape 2 consiste à **identifier les domaines d'utilité de l'entreprise** (*A quel point mon entreprise est utile par rapport à son contexte?, en quoi l'entreprise est-elle utile pour les consommateurs?*).



L'**objectif** est de répondre à la question: ***A quel point mon entreprise est utile par rapport à son contexte?***

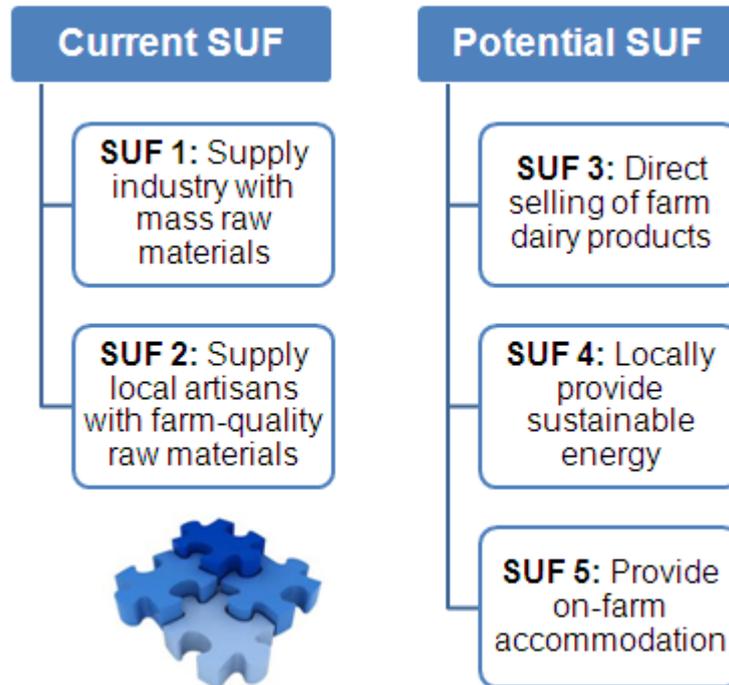
Par exemple, construire une installation de méthanisation est utile pour l'agriculteur, mais ce n'est pas un DUS. Ce qui intéresse l'agriculteur (et devient ainsi un DUS), c'est : 'le recyclage des déchets' ou 'le profit créé par la chaleur produite'.

Cela incite l'agriculteur à penser différemment : 'pourquoi les consommateurs / partenaires viennent-ils ou auraient-ils envie de venir sur son exploitation?'. L'agriculteur se demande qui sont ses consommateurs et ses partenaires potentiels et ce qu'il peut leur fournir.

Pour identifier les domaines d'utilité stratégique (DUS) de l'entreprise il est nécessaire de faire la distinction entre:

- Les domaines d'utilité** de l'entreprise (situation actuelle)
- Les domaines d'utilité potentiels** (ce que la ferme pourrait faire dans le futur)

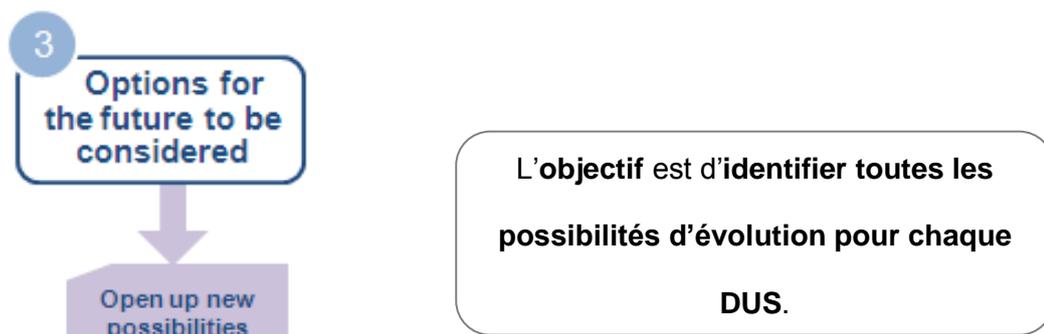
Exemples des DUS:



2.1.3. Étape 3 : Les options à envisager pour le futur

A cette étape l'objectif est d'élaborer les options pour le futur de l'entreprise.

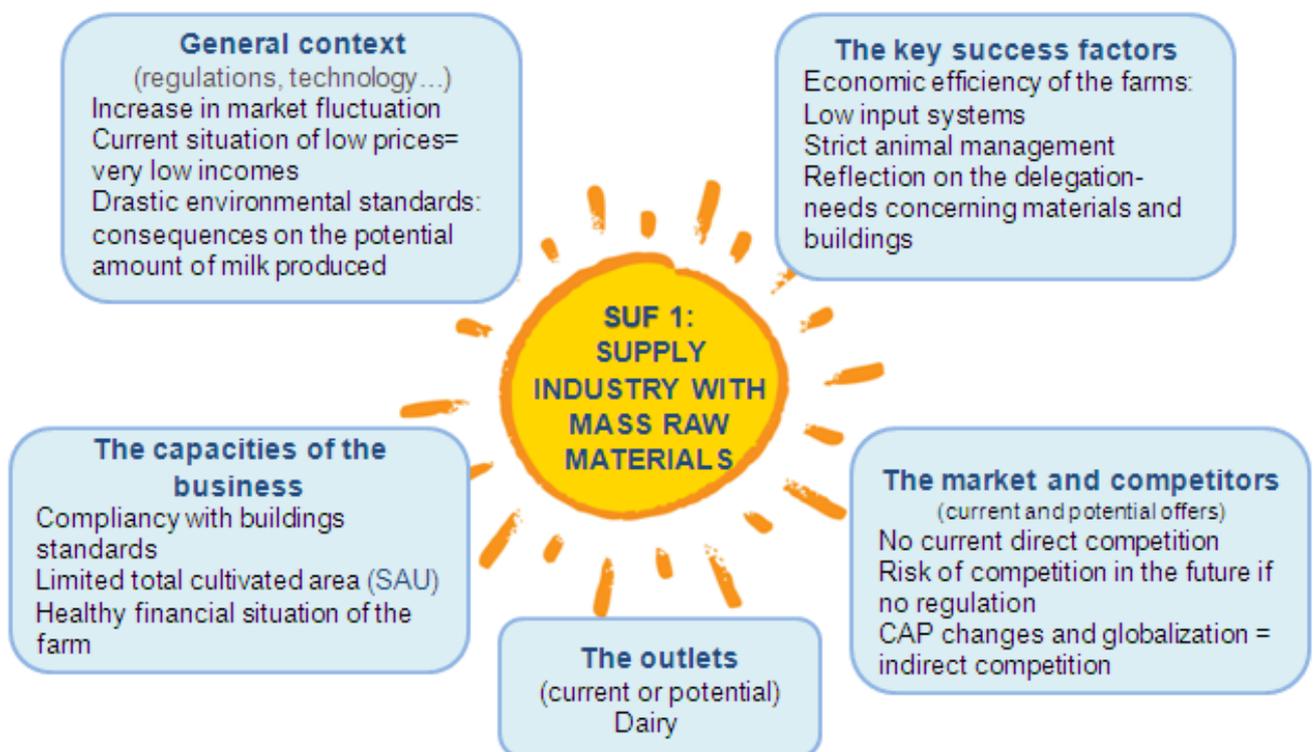
L'agriculteur doit identifier toutes les évolutions possibles pour chaque domaine d'utilité.



Pour faciliter l'identification de futures options, la méthode AVEC recommande d'utiliser différents facteurs tels que : *le contexte général, les facteurs clés de la réussite, la capacité de l'entreprise, le marché et les principaux concurrents, les points de vente.*

En suivant l'exemple de l'étape précédente:

Les exemples d'options pour le futur du DUS 1:



OPTIONS:

Maintain the production

Reduce the milk production

Increase the volume



Il est nécessaire d'identifier toutes les options pour le futur de chaque DUS. Ensuite, les options pour les DUS 2, 3, 4 et 5 sont identifiées.

Les exemples d'options pour le futur d'autres DUS:



OPTIONS:

- Increase
 - Maintain
 - Reduce
 - Stop
- } production of calves



OPTIONS:

- Transform a part of the volume of the milk
- Transform almost all the dairy production
- Stop the transformation project



OPTIONS:

- Produce enough energy for the needs of the farm
- Develop a semi-industrial energy production activity
- Develop an industrial energy production activity



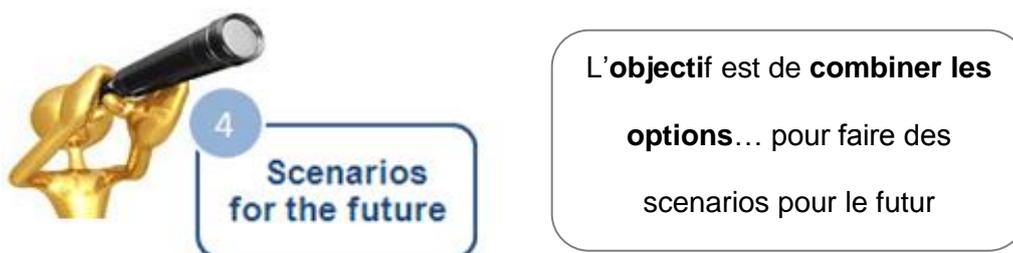
OPTIONS:

- Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage
- Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage



2.1.4. Étape 4 : Les scénarios pour le futur

Cette étape est celle où l'agriculteur doit combiner les options afin d'élaborer des scénarios pour le futur de son entreprise.



La combinaison des options présente les caractéristiques suivantes : a) elle est entre les différentes options de tous les DUS ; b) elle est faite d'après le meilleur jugement de l'agriculteur ; c) l'agriculteur peut combiner tout ce qu'il juge opportun.

Les outils pour faciliter la combinaison

Faire un tableau comme indiqué dans l'exemple suivant. Étapes:

- Inclure toutes les options du DUS.
- Combiner les meilleures options qui peuvent être les options de deux DUS, de trois DUS, etc.; ensuite l'agriculteur décidera quelle est la meilleure combinaison des options afin d'établir les différents scénarios pour le futur.

SUF ↓	Options →		

Combination 1 Combination 3
Combination 2 Combination 4 (...)

Exemple de la combinaison des options:

SUF 1: Supply industry with mass raw materials	Increase the volume	Maintain the production	Reduce the milk production
SUF 2: Supply local artisans with farm-quality raw materials	Increase production of calves	Maintain production of calves	Reduce production of calves Stop production of calves
SUF 3: Direct selling of farm dairy products	Transform a part of the volume of the milk	Transform almost all the dairy production	Stop the transformation project
SUF 4: Locally provide sustainable energy	Produce enough energy for the needs of the farm	Develop a semi-industrial energy production activity	Develop an industrial energy production activity
SUF 5: Provide on-farm accommodation	Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage	Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage	

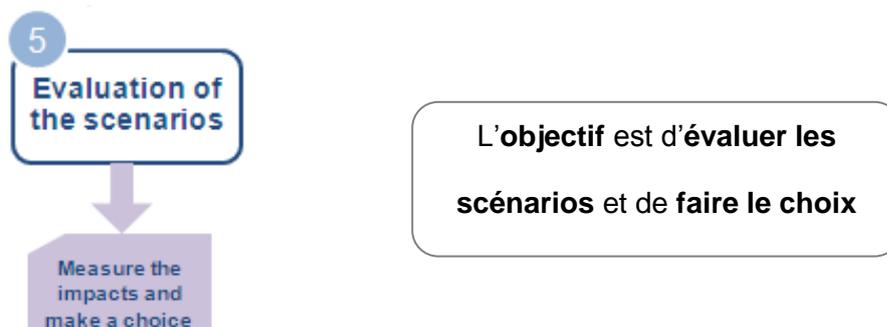
Les scénarios du futur

Maintenant, les combinaisons des options deviennent des SCENARIOS (dans l'exemple qui suit, il y en a cinq).

<p>SCENARIO 1: Change of direction</p> <ul style="list-style-type: none"> Reduce the dairy production Transform almost all the dairy production Maintain the production of calves on the farm Produce enough energy for the needs of the farm Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage 	<p>SCENARIO 2: Diversification</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintain the dairy production Transform a part of the milk volume Maintain the production of farm-quality calves Produce enough energy for the needs of the farm Set up a accommodation activity: open the first holiday cottage
<p>SCENARIO 3: Continuity</p> <ul style="list-style-type: none"> Increase the dairy production Stop the project of transformation Maintain the production of farm-quality calves Produce enough energy for the needs of the farm Set up a reception activity: open the first holiday cottage 	
<p>SCENARIO 4: Energy innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> Develop a semi-industrial energy production activity Set up a accommodation activity: open the first holiday cottage 	<p>SCENARIO 5: Tourism and heritage</p> <ul style="list-style-type: none"> Produce enough energy for the needs of the farm Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage

2.1.5. Étape 5 : L'évaluation des scénarios

Il est maintenant temps d'évaluer les scénarios, de mesurer leurs impacts et d'en choisir le meilleur. Pour faire le choix il est nécessaire d'examiner la boussole de l'entreprise qui a été définie lors de l'étape 1.



Évaluer les scénarios du point de vue opérationnel

A ce stade, un autre tableau est nécessaire pour évaluer les scénarios à un niveau plus opérationnel. Le tableau montre les scénarios et les orientations opérationnelles de l'évaluation. Les étapes sont :

- L'agriculteur doit établir une série de questions d'évaluation (**THEMES**) qui sont pertinentes pour évaluer les différents scénarios du futur de la compagnie. Par exemple : *ressources, contexte et intérêt*.
- Chaque THEME peut être divisé selon d'autres critères d'évaluation plus spécifiques (**CRITERES**). Par exemple, pour le THEME : *ressources* → les critères : *financier, humain et technique*.
- Faire la pondération de chaque critère, c'est-à-dire, assigner un poids relatif à chaque critère (**COEFFICIENT**) en fonction du degré d'importance de chaque critère pour le scénario dans le futur. Par exemple, le coefficient de 5 si ce critère est très important et 1 s'il n'est pas important.

d) Évaluer les scénarios avec chacun des critères; pour cela:

I La première colonne de chaque scénario (**NOTE**) : assigner un score numérique à chaque évaluation de scénario-critères. Par exemple, le score de 0 si ce scénario correspond parfaitement à ces critères et le score de 5 s'il y répond à peine.

II La deuxième colonne de chaque scénario (**POINTS**) : Multiplier :
Coefficient * Note = POINTS.

(Ensuite chaque scénario doit avoir deux colonnes : NOTE et POINTS)

III Ajouter la colonne POINTS à chaque scénario pour calculer le classement relatif.

IV : Choisir le scénario avec le meilleur score (plus élevé ou moins élevé) selon les orientations établies au début.

Exemple de l'évaluation des scénarios:

			Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3		Scénario 4		Scénario 5			
			Changement de direction		Diversification		Continuité		Innovation		Tourisme et héritage			
THEME	CRITERES	COEFFICIENT	Note	Points	Note	Points	Note	Points	Note	Points	Note	Points		
Ressources	Financier	2	4	8	3	6	2	4	4	8	3	6		
	Humain	3	5	15	5	15	1	3	1	3	2	6		
	Technique	3	4	12	4	12	1	3	1	3	2	6		
Contexte	Marché	2	3	6	3	6	1	2	1	2	3	6		
	Compétition	2	3	6	3	6	0	0	0	0	3	6		
	Régulation	4	5	20	5	20	1	4	1	4	2	8		
Intérêt	Niveau de risque	3	5	15	3	9	2	6	4	12	2	6		
			Classement relatif			82		74		22		32		44

Le choix d'un scénario.

L'évaluation quantitative du tableau précédent permet à l'entrepreneur de faire le choix du meilleur scénario pour le futur. Il convient de traiter des indications de choix : les motivations pour choisir ce scénario, le profit qu'il apportera pour l'entreprise et ses inconvénients. En suivant l'exemple précédent, le choix du meilleur scénario est :

SCENARIO 3: Continuity

Increase the dairy production
Stop the project of transformation
Maintain the production of farm-quality calves
Produce enough energy for the needs of the farm
Set up a reception activity: open the first holiday cottage

à cause de :

- *L'évaluation quantitative* : Un scénario avec le score le plus bas, c'est-à-dire, celui qui, d'après le nombre de critères d'évaluation, est le meilleur scénario.
- *L'évaluation qualitative*:
 - o **Les motivations:**
 - Le scénario choisi est le plus simple à mettre en place du point de vue opérationnel : la main-d'œuvre disponible; le contexte favorable; le niveau de risque financier bas.
 - Le scénario "continuité" est le plus rassurant.
 - Il est aussi évolutif et ouvert à de nouveaux changements stratégiques.
 - o **Le profit:**
 - Les investissements contrôlés
 - La main-d'œuvre disponible et les compétences existantes
 - La production du revenu complémentaire
 - La possibilité d'accroître la rentabilité actuelle
 - La compatibilité aux changements stratégiques de long-terme
 - o **Les inconvénients:**
 - Une mise en place classique
 - Une ouverture externe partielle
 - La possibilité limitée de sécuriser l'entreprise par rapport au contexte environnemental

2.1.6. Étape 6 : Orienter la Stratégie

La dernière étape de la méthode AVEC est de **diriger la Stratégie choisie** (ou le scénario choisi) et **de construire un plan d'action pertinent**.



L'objectif est de **diriger la Stratégie**
et de **construire un plan d'action**

Le plan d'action et les indicateurs de réussite

A. Pour orienter la stratégie et construire le plan d'action il est nécessaire de déterminer une série de principes stratégiques:

- ACTION** (ou actions) à effectuer
- MOYENS** (humain, financier, technologique...) : Qu'est-ce qui doit être fait?
Quels moyens faut-il mobiliser?
- RESSOURCE** : Qui contacter?
- DATE** : Comment l'action est-elle planifiée? (rythme, date limite ...)
- RELUSTATS ATTENDUS** : Qu'est-ce qu'on attend de l'action?

Pour chacune des actions les éléments suivants doivent être précisés : moyens, ressources, date et résultats attendus.

B. Les indicateurs de réussite : en prenant en compte les valeurs identifiées de l'entreprise et toutes les évaluations faites, le plan d'action se termine par un nombre d'indicateurs de réussite. Avec ces indicateurs l'agriculteur essaie de justifier si son approche stratégique est pertinente pour son entreprise ou non.

Quelques-uns des indicateurs que l'agriculteur peut choisir sont :

- Pertinence : A-t-on répondu à la question initiale?
- Performance : A-t-on été efficace techniquement parlant?
- Efficacité : L'entreprise est-elle toujours utile?

Exemple de gestion de Stratégie : le plan d'action et les indicateurs de réussite:

DUS	Action	MOYEN	RESSOURCE	DATE	RESULTATS ATTENDUS
		Qu'est-ce qui doit être fait? Quels moyens doivent être mobilisés?	Qui contacter?	Comment l'action est planifiée?	Qu'est-ce qu'on attend de l'action
Production des matières premières de masse	Maximiser le système de production actuelle	Le diagnostic avec un consultant laitier : des améliorations sont nécessaires	Consultant laitier	Septembre 2015	Réduire de xxx le prix d'équilibre? Coûts d'alimentation ...
	Maximisation de système de production pour augmenter la production	Le diagnostic avec un consultant laitier Le suivi des possibilités d'acheter des terres Demander une extension de quota Acheter des vaches laitières ou augmenter la production de lait par vache	Consultant laitier Voisine	Septembre 2015	Déterminer le volume optimal de production en prenant en compte la surface disponible et la localisation

INDICATORS FOR SUCCESS



PERTINENCE	PERFORMANCE	EFFICENCY
<i>Have we answered the initial question?</i>	<i>Were we effective technically speaking?</i>	<i>Is the business still useful?</i>
<p>Dairy production: maximize the cost and increase the volume</p> <p>Set up a sustainable energy production activity</p> <p>Set up an on-farm accommodation</p>	<p>Increase of xxx the milk volume</p> <p>Decrease of xxx the equilibrium price ?</p> <p>Feed cost ...</p> <p>Planification: Xxxx litres 20 calves/year</p> <p>The surface used produces enough energy for the needs of the farm 2000 €</p> <p>Holiday cottage rented out for 16 weeks</p>	<p>Produce milk</p> <p>Produce farm-quality calves</p> <p>Produce local energy</p> <p>Set up an on-farm accommodation</p>

Évaluation

Chapitre 3. Le test de compréhension

Ce test est censé vérifier si les étudiants ont compris les explications théoriques et pratiques.

Chaque étudiant doit répondre aux questions et indiquer la réponse correcte:

1. La méthode AVEC est un outil d'aide aux entrepreneurs qui leur permet de:
 - a) Créer une entreprise
 - b) Prendre des décisions techniques
 - c) Prendre des décisions stratégiques
2. L'utilisation de la méthode AVEC au sein du partenariat avec plusieurs exploitations agricoles sert à:
 - a) Élaborer une stratégie unique pour chaque exploitation
 - b) Élaborer une stratégie commune pour toutes les exploitations
 - c) Non applicable à plus qu'une exploitation
3. Un 'domaine d'utilité' de l'exploitation agricole est :
 - a) D'installer une usine de compostage
 - b) De développer le site web de l'exploitation
 - c) De recycler les déchets organiques
4. A l'étape 4, la combinaison des options pour le futur:
 - a) Est aléatoire
 - b) Est basée sur les critères de l'agriculteur
 - c) Est faite selon les critères préétablies par la méthode AVEC
5. A l'étape 5, les *points* sont les résultats de:
 - a) La somme des *coefficients* et des *notes*
 - b) La division des *coefficients* et des *notes*
 - c) La multiplication des *coefficients* et des *notes*
6. Avec la méthode AVEC l'agriculteur doit réussir à:
 - a) Construire un plan d'action pour son entreprise
 - b) Comprendre qu'il/elle a un problème dans son entreprise
 - c) Trouver des solutions de court-terme

Les résultats sur la page suivante

Les résultats du test de compréhension:

Questions	Réponse correcte
-----------	------------------

n° 1	c
------	---

n° 2	a
------	---

n° 3	c
------	---

n° 4	b
------	---

n° 5	c
------	---

n° 6	a
------	---

Bibliographie

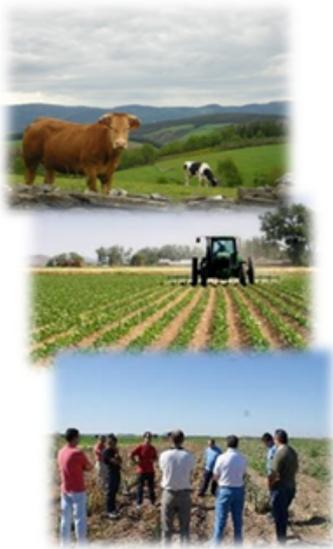
- ☑ Blanc, M. 1996. Émergence d'idées : la fonction de facilitateur. Travaux et Innovations, 29 : 4–6.
- ☑ Dagron, P. coord. 2008. Agriculture et complexité. Projet Leonardo TRANSFAIR, AC3A Ed., 174 pp.
- ☑ Delbos, C., Garino, N., Salaün, C. 2015. Supports de formation parcours de formation é la démarche stratégique AVEC. Permanent Assembly of the Chambers of Agriculture of France (APCA), coordination : Pervanchon, F. and Dagron, P. of the APCA-RESOLIA AC3A 2010-2015.
- ☑ LEONARDO. [site web]. [Consulté le 25 février, 2015].
Disponible sur : <http://www.leonardo.org.uk/>
- ☑ Pervanchon, F. 2007. Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise. Fourrages, 192 : 511–516.
- ☑ [STRAT-TRAINING PROJECT](https://strattrainingproject.wordpress.com/). [site web]. [Consulté le 25 février, 2015].
Disponible sur : <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

Annexe

L'évaluation de l'«enseignement-apprentissage»

ASPECTS	SATISFACTION (Classification de 1 à 5): 1 : Très peu 2 : Peu 3 : Assez 4 : Suffisamment 5 : Beaucoup
Trouvez-vous la méthode AVEC utile pour l'activité professionnelle des conseillers agricole?	
Pensez-vous que c'est un bon moyen d'aider les petites entreprises à prendre de meilleures décisions?	
Avez-vous bien compris la méthodologie?	
Seriez-vous intéressé(e) par l'apprentissage d'autres outils de formation?	
Comment évaluez-vous les méthodes d'enseignement du formateur?	

Commentaires : (Suggestions d'amélioration):



MANUEL DE FORMATION : PERFEA

Index

INTRODUCTION	32
LS BASES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	33
Chapitre 1. Les principes théoriques	33
1.1. Qu'est-ce que l'approche stratégique PERFEA?	33
1.2. Le cadre conceptuel : la Performance Globale	35
1.3. Le cadre analytique : le Cycle d'Amélioration Continu	37
Chapitre 2. Le processus méthodologique	38
2.1. Le processus méthodologique PERFEA	38
EVALUATION	59
Chapitre 3. Le test de compréhension	59
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXE	62

Introduction

LA METHODE PERFEA

Cette méthode propose un autre cadre méthodologique d'accompagnement de la gestion stratégique des agriculteurs.

Cette méthode est **PerfEA** (en français : *Perfomance globale des Exploitations Agricoles*).

Elle est partiellement issue d'une recherche-action menée par VetAgroSup en partenariat avec SupAgro Florac, (enseignement supérieur agricole) APCA-Resolia (formation des chambres d'agriculture) et TRAME (groupe d'agriculteurs travaillant sur le développement agricole).

Cet outil a été déposé comme étant la propriété intellectuelle des organisations mentionnées ci-dessus (PERFEA ©).



Les bases théoriques et méthodologiques

Chapitre 1. Les principes théoriques

1.1. Qu'est-ce que l'approche stratégique PERFEA?

PERFEA est une approche de management stratégique qui vise à améliorer la performance globale des entreprises agricoles. C'est un outil opérationnel pour mettre en place la stratégie spécifique au sein des exploitations agricoles.

Elle s'applique à des groupes d'agriculteurs et d'entrepreneurs des petites exploitations agricoles sur un territoire dans le but de renforcer la compétitivité et d'augmenter la production...

Intérêt de l'outil

L'agriculture est une activité complexe qui s'appuie sur les ressources naturelles et humaines pour créer de la valeur ajoutée dans un contexte qui évolue constamment.

Dans le contexte de changement global, les agriculteurs – et surtout les petites exploitations agricoles – doivent adapter leur entreprise en prenant en compte plusieurs facteurs : le changement climatique, les politiques agricoles, la disparition des réglementations de marché... Pour toutes ces raisons, il devient difficile pour les entrepreneurs de déterminer la ligne de conduite pour leur entreprise.

De ce point de vue, la gestion stratégique peut être considérée comme une approche pertinente pour aider les agriculteurs à gérer leur exploitation. C'est pour cette raison que la méthode PERFEA a été développée.

Cette méthode a été créée par un groupe technique et scientifique composé de personnes des organisations ci-dessus et testée par sept exploitations agricoles de l'enseignement agricole français et par des exploitations agricoles privées de la région d'Auvergne (France). Le programme de recherche-action dont elle est issue visait à développer une méthodologie permettant aux conseillers d'accompagner les agriculteurs dans le processus de gestion stratégique.

Cette approche de gestion stratégique permet de fournir des éléments d'amélioration continue des projets agricoles et se concentre sur la gestion du développement durable. Le groupe d'agriculteurs concerné par le développement de la performance globale de l'entreprise doit être étroitement impliqué dans la mise en place de cette méthodologie.

Ainsi, les **principes de base** de cette méthode sont:



1.2. Le cadre conceptuel : la Performance Globale

La Performance Globale fait partie de la stratégie de la méthode PERFEA.

Cette méthodologie est basée sur le principe que les performances d'une entreprise sont partiellement dues à sa performance économique, mais aussi technique, sociale, culturelle, environnementale... différents niveaux de la performance aussi bien au niveau de l'entreprise même, que de son environnement.

L'analyse de la situation de l'entreprise (en prenant en compte tous les niveaux qui influencent ses performances) permet de fonder la décision sur la perception de l'environnement et d'atteindre ainsi un nombre d'objectifs plus réalistes. En effet, il est important qu'une organisation apprenne à s'adapter à son environnement dans le but d'atteindre ses propres objectifs.

Afin de caractériser les interactions entre les exploitations agricoles et leur environnement il est nécessaire de se référer aux travaux de [Bossel \(2001\)](#). Le cadre analytique de Bossel examine à quel point le système (en parlant des exploitations agricoles) est durable s'il respecte certaines conditions telles qu'établies par les relations entre le système et son environnement.

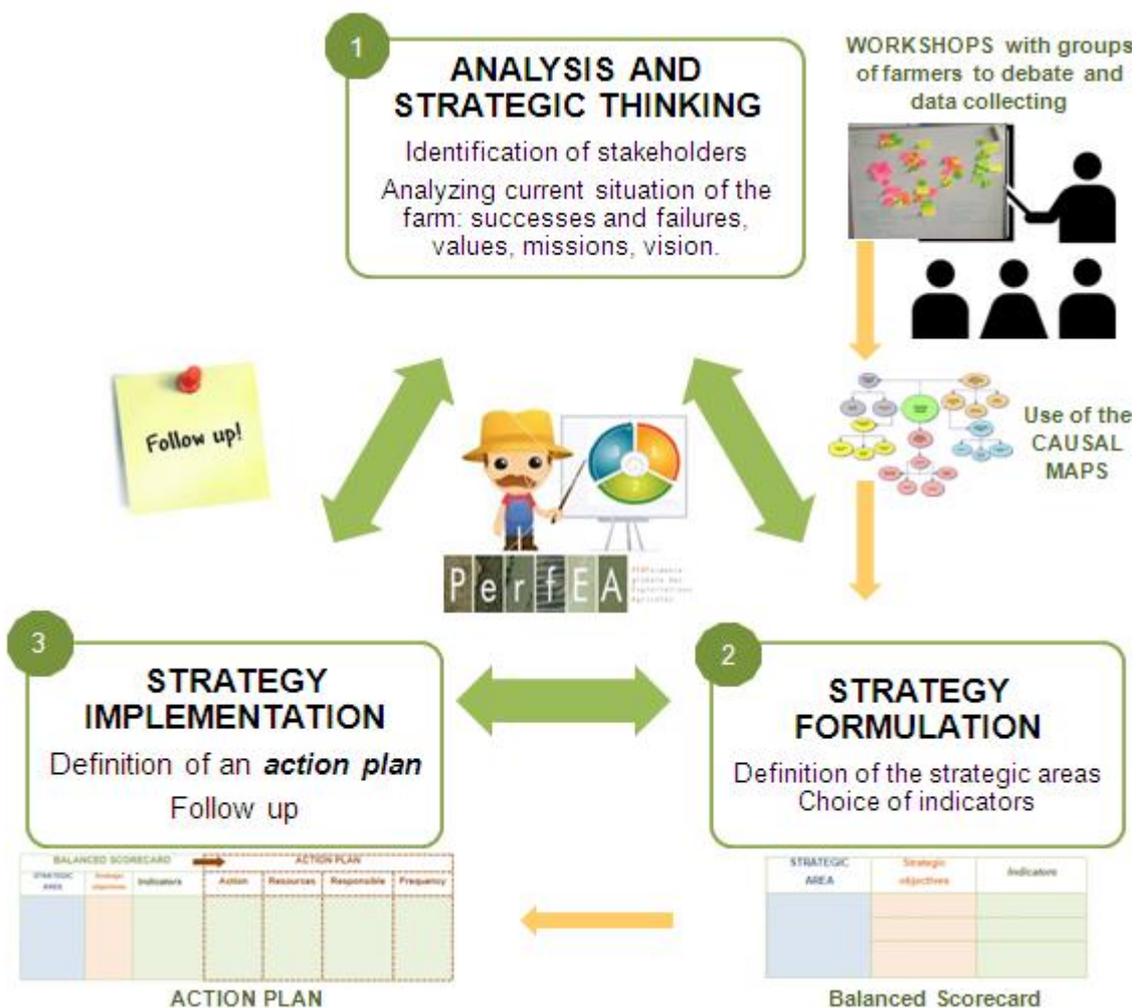
De ce point de vue, Bossel établit une série de 9 'caractéristiques' (ou principes) qui définissent les différents types de relations déterminant la durabilité du système dans son environnement. Le tableau suivant liste ces Principes de Bossel.

PRINCIPES DE DURABILITE	Description
Existence	Le fonctionnement compatible avec l'environnement et capable d'exister en son sein : les ressources nécessaires pour l'existence du système doivent être disponibles et rester telles.
Efficacité	Les ressources prévues pour assurer le fonctionnement du système doivent être utilisées d'une manière efficace et efficiente.
Sécurité	Le système doit être capable de faire face à des risques internes et externes (variabilité de la disponibilité des ressources)
Adaptabilité	Capacité de système d'être apprise, d'innover, d'être transformé face au changement progressif ou brutal.
Liberté d'agir	Liberté et capacité de répondre d'une manière sélective et la mieux adaptée à la diversité des situations pour avoir ne certaine autonomie.
Coexistence	Capacité de modifier son comportement, de prendre en compte le comportement et les intérêts des autres systèmes dans le même environnement
Transmissibilité (reproductibilité)	Capacité du système d'être reproduit, d'être transmis
Besoins psychologiques	Capacité du système de contribuer à l'épanouissement des personnes qui y travaillent
Responsabilité	Considération de l'impact sur les générations actuelle et future et sur la nature du processus décisionnel.

Chapitre 2. Les bases méthodologiques

2.1. Le processus méthodologique de PERFEA

La méthodologie comprend trois étapes successives:



Étape 1 : L'ANALYSE ET LA REFLEXION STRATEGIQUE

La première étape consiste à identifier quelles sont les personnes (**parties prenantes**) à impliquer dans l'entreprise (de l'environnement intérieur et extérieur). Ensuite, toutes les parties prenantes analysent la situation actuelle de l'entreprise lors des **ateliers** et doivent apprécier si elle est durable (ou non). Pour cela, ils doivent identifier les *réussites* et *échecs* précédents, les *valeurs* qui dynamisent l'organisation, les estimations des *missions* de l'entreprise et la *vision* projetée dans l'avenir (3-4 ans). Toute l'information pertinente issue des ateliers est collectée et organisée en *cartes causales*.

Étape 2 : LA FORMULATION DE LA STRATEGIE

La deuxième étape consiste à évaluer les résultats obtenus et formaliser la stratégie. L'objectif principal étant d'identifier les **domaines stratégiques**, de sélectionner et de prioriser les objectifs stratégiques et de choisir les indicateurs en vue de mesurer les buts. Elle se base sur la création du *tableau d'évaluation équilibrée* à partir de la carte causale de l'étape précédente.

Étape 3 : LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

La troisième étape consiste à définir le **plan d'action** à partir des domaines stratégiques déterminés. Elle servira à tracer ce plan d'action dans le futur.

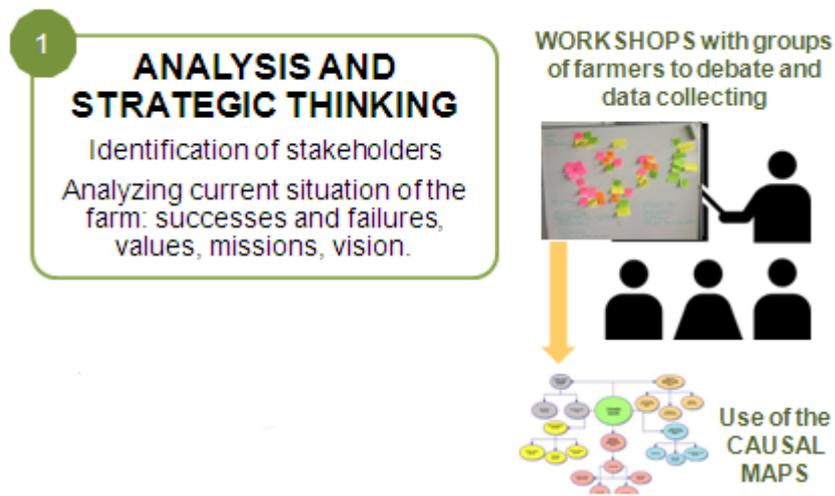
Les outils de gestion stratégique

En résumé, tous les éléments stratégiques utilisés lors du processus méthodologique sont :



2.1.1. Étape 1 : L'analyse et la réflexion stratégique

Lors de la première étape le groupe d'agriculteurs – avec l'aide du conseiller – fait une **analyse de la situation actuelle** de l'entreprise.



Les phases qui constituent l'Étape 1:

A. L'identification des parties prenantes : L'application de cette méthode demande le maximum d'engagement des différents acteurs de l'entreprise. Il est donc important d'identifier toutes les parties prenantes (les particuliers ou les unités principales dans l'opération de l'entreprise).

L'outil de 'SCHEMA DES FRONTIERES' est utilisé pour identifier les parties prenantes. Il est également utilisé pour déterminer les relations existantes entre les parties prenantes et l'organisation afin de mieux comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

‘LE SCHEMA DES FRONTIERES’

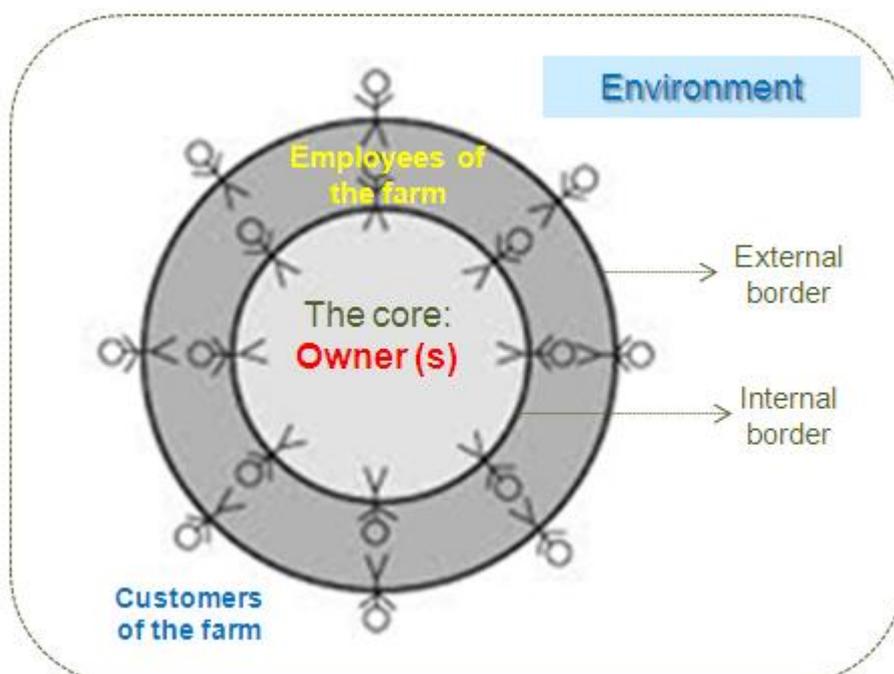
D’abord le(s) propriétaire(s) de l’entreprise (ou le représentant légal de l’exploitation agricole) est/sont identifié(es). Ensuite, le propriétaire aide à déterminer les personnes pertinentes (parties prenantes) pour participer dans les réunions collectives (ateliers).

Pour faciliter l’identification des personnes, les questions suivantes peuvent être posées par le propriétaire lui même:

- Comment l’information circule-t-elle?*
- Qu’est-ce qui arrive aux frontières entre l’environnement interne et externe?*
- Comment sont prises les décisions, qui participe?*

La méthode recommande de visualiser en cercle avec les participants potentiels (‘schéma des frontières’), différencier les acteurs de l’environnement interne et externe de l’entreprise (établir les frontières intérieures et extérieures selon l’exemple ci-dessous).

Exemple du ‘schéma des Frontières’:



B. L'analyse de la situation et la durabilité de l'entreprise : la performance

globale : L'objectif de cette phase est que les participants développent la réflexion stratégique lors du diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise.

Ainsi, la méthode considère que les organisations agricoles en tant que systèmes complexes peuvent faire face aux défis du développement durable en employant la réflexion stratégique et l'approche participative.

L'analyse de la situation de l'entreprise vise à souligner les principaux processus de gestion (favorables ou défavorables) qui garantissent la **performance globale** de l'exploitation agricole.

Dans l'analyse de la situation de l'exploitation agricole sont utilisés:

- Les Principes de Bossel** : ils permettent de questionner sur des différents aspects pour comprendre si l'entreprise est durable ou non (*voir section 1.2*). Ces principes doivent permettre de souligner la cohérence ou l'incohérence de l'entreprise par rapport au concept du développement durable.
- La Roue de Performance Globale** : C'est un autre outil de l'approche PERFEA qui a été développé pendant l'atelier. L'objectif est mettre en question les principes de Bossel appliqués à la situation actuelle de l'entreprise.

b.1. La construction de la Roue de Performance Globale

La représentation de la remise en question des principes de Bossel s'associe à la synthèse de l'information mise en forme de roue (voir l'exemple qui suit). Pour cela, il est nécessaire de suivre ces étapes :

1. Le conseiller invite chaque groupe à identifier les principes favorables et défavorables à l'entreprise. Pour cela, l'animateur augmente le nombre de questions relatives à chaque principe de Bossel :

PRINCIPES DE DURABILITE

Questions

Existence

Quelles sont les principales contraintes auxquelles la structure doit faire face? Les ressources qui sont nécessaires pour son existence sont-elles disponibles? Resteront-elles disponibles ?

Efficacité

Pour vous, quelles ressources de l'entreprise sont rares? Qu'est-ce qui peut favoriser ou contraindre l'usage optimal de ces ressources?

Sécurité

Quels changements, quels risques fréquents peuvent soutenir une exploitation agricole fragile, la déstabiliser?

Comment l'entreprise peut s'adapter à ces fréquents changements, aux risques du contexte?

Qu'est-ce qui peut aider l'entreprise à faire face aux risques du contexte?

Adaptabilité

Quels sont les éléments qui peuvent faciliter ou limiter les changements d'orientation, d'organisation ou de fonctionnement de l'entreprise pour s'adapter à des modifications du contexte de longue durée? Qu'est-ce que favorise l'adaptation de l'entreprise à ces changements?

Qu'est-ce qui désavantage l'adaptation de l'entreprise à ces changements?

Liberté d'agir

En quoi l'entreprise est-elle dépendante?

En quoi est-elle autonome? Qu'est-ce qui favorise son autonomie?

Dans ce contexte de changement, qu'est-ce qui peut faciliter ou empêcher les choix, l'autonomie de décision?

Quels sont les choix faits sous contrainte?

Coexistence

Quels sont les principaux acteurs dans l'interaction avec l'entreprise? Quels sont leurs intérêts communs? Quels positifs ou négatifs impacts l'entreprise peut-elle avoir sur ces différents acteurs?

Qu'est-ce qui peut améliorer ou limiter la capacité de l'entreprise de prendre en compte les acteurs qui l'entourent?

Transmissibilité (reproductibilité)

Quels sont les éléments essentiels qui permettent à l'entreprise et à ses activités de perdurer?

Besoins psychologiques

A quel point les attentes et les besoins des personnes qui travaillent dans l'exploitation agricole sont-elles prises en compte?

A quel point les attentes et les besoins des partenaires de l'entreprise sont-elles prises en compte?

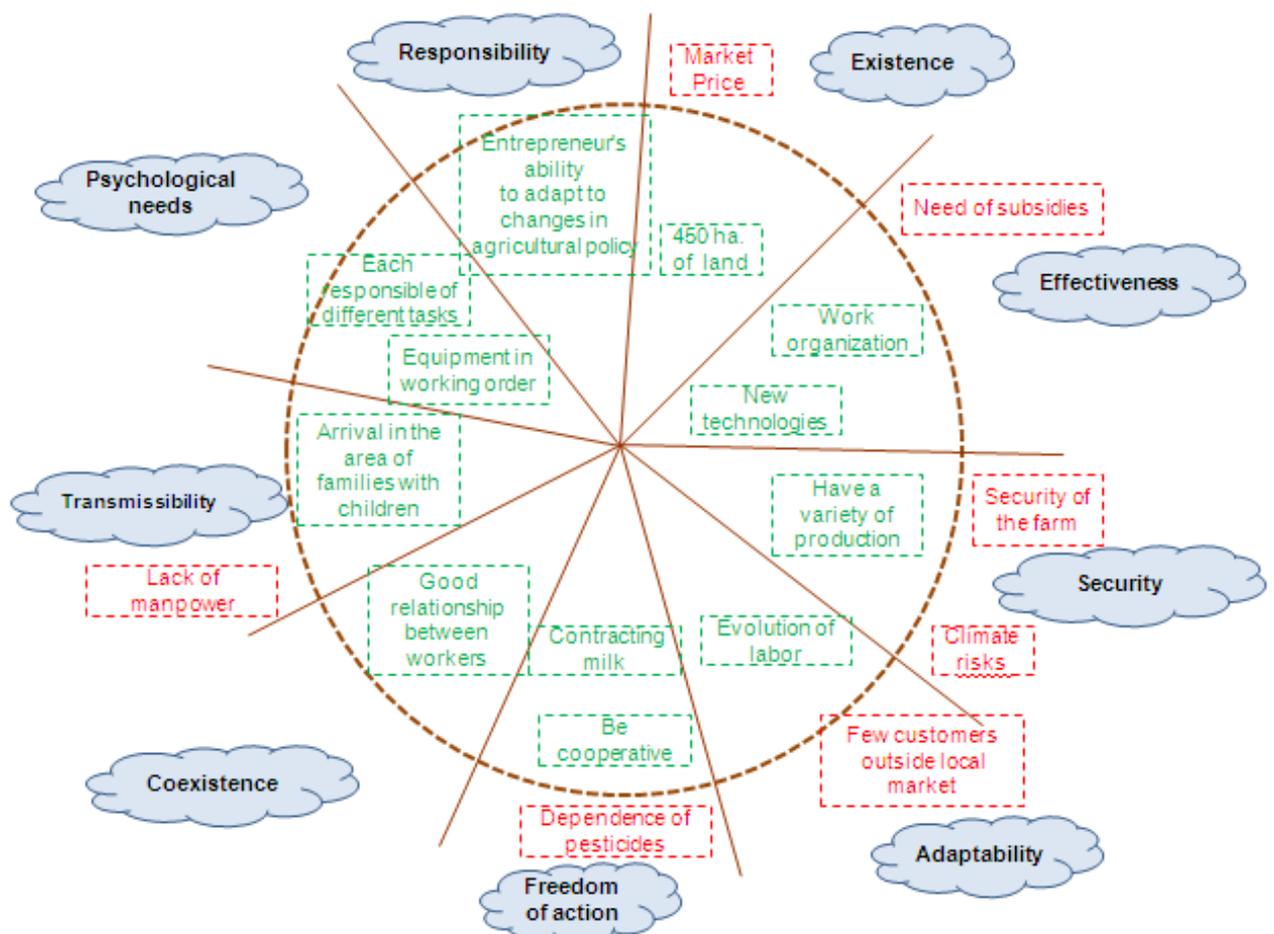
Responsabilité

Comment les choix de l'entreprise influencent-ils les générations actuelle et future de l'entreprise? Pour vous, de qui l'entreprise est-elle responsable?

2. En tenant en compte ce qui précède, le groupe d'agriculteurs doit discuter les principes (toutes les discussions de groupe aideront à faire ensuite une évaluation stratégique).
3. La tâche suivante pour le groupe est d'identifier les éléments de performance globale favorables qui sont placés à l'intérieur du dessin de la roue (la Roue de Performance Globale). Il devra faire pareil pour les éléments défavorables qui seront placés en dehors de la roue.

Du point de vue opérationnel, il est plus facile de faire cette opération de positionnement sur un tableau blanc à l'aide des post-it ou graphiquement sur l'ordinateur.

Exemple de la `Roue de Performance Globale` :



b.2. Les sujets à discuter lors des Ateliers de réflexion

Après avoir fait l'analyse ci-dessus mentionnée, le groupe d'agriculteurs discutera les sujets suivants (= les éléments de gestion stratégique) pendant l'atelier :



i) The **successes** / **failures** of the business allow thinking about the trajectory of the exploitation, about the objectives to be achieved and not achieved.



ii) The **values** are the major principles which structure the identity of the organization:

Example: The farm profitability versus productivity

iii) The **missions** justify the existence of the exploitation:
« Why does the farm exist? ».

Example: To Keep the family farm



iv) The **vision** is what farmers want to be in the future.
The vision clarifies the purpose of the strategic project.

Example: To become a benchmark exploitation in the local market

Toutes ces réflexions doivent permettre de souligner les cohérences et les incohérences de l'entreprise par rapport au concept du développement durable.

(Pour collecter l'information du groupe, le conseiller peut se servir des questionnaires).

Il est important de noter que les éléments de gestion stratégique mentionnés ci-dessus seront pris en compte lors de l'étape finale du processus méthodologique (particulièrement dans la stratégie de communication).

C. La collecte des données et l'organisation de l'information : Le conseiller aide le groupe à collecter et à organiser toutes les informations recueillies lors des ateliers. Pour cela, il utilise l'outil de **cartes causales** (ou les *schémas conceptuels*).

LES `CARTES CAUSALES`

L'usage des cartes causales permet de mieux comprendre la situation stratégique des entreprises et facilitera l'identification des problèmes et la corrélation entre eux. Cela aide aussi à développer de nouvelles idées par rapport aux éventuelles orientations de l'entreprise afin de faciliter le processus décisionnel relative au choix stratégique.

La carte causale est ainsi un outil de soutien qui clarifie le processus de réflexion et de décision, qui facilite l'accord sur la stratégie et l'élaboration de la vision.

Du point de vue méthodologique, cet outil collecte et organise les données discutées lors des ateliers : *réussites / échecs, valeurs, mission et vision* de l'entreprise.

De plus, l'analyse de ces données fournira quelques indicateurs à utiliser pour construire le tableau d'évaluation équilibrée de l'étape suivante (étape 2). Cette démarche permettra d'établir le lien entre les deux étapes (1 : *L'analyse et la réflexion stratégique*; et 2 : *La stratégie de mise en œuvre*).

Comment sont construites les cartes causales?

En termes pratiques les cartes causales sont la représentation graphique des concepts basés sur les liens de causalité qui sont identifiables par le discours qui les unit.

Cela peut être fait manuellement (avec les post-it) ou avec un logiciel spécialisé pour traiter l'information. PERFEA recommande d'utiliser le logiciel car cela permet d'élaborer un concept de formation visuel meilleur en comparaison avec la construction manuelle.

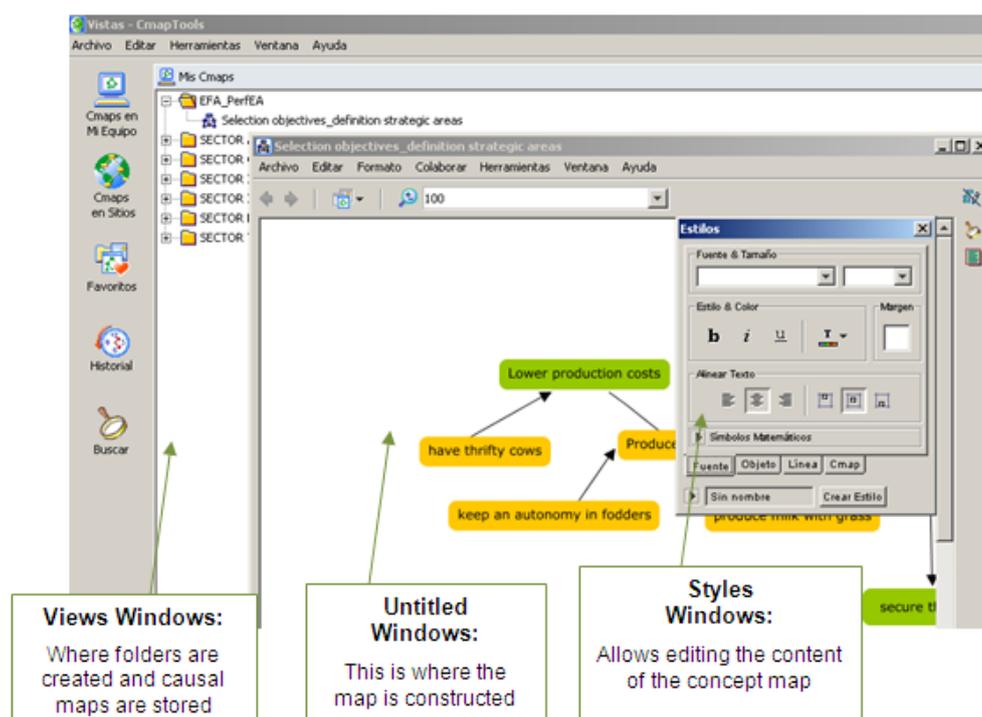
Aujourd'hui on peut trouver un grand nombre de logiciels, gratuits ou payants, pour développer les cartes causales sur Internet. Après avoir évalué quelques-uns d'eux, ce manuel propose **'CmapTools'** en tant que le meilleur logiciel parmi ceux qui sont disponibles sur Internet. Ce logiciel doté d'une interface conviviale et facile à utiliser a été développé par l'Institut de Cognition Humaine et Artificielle' (Institute for Human and Machine Cognition (IHMC)) de l'Université de Floride (Etats-Unis) dans le but de soutenir la construction des modèles de connaissances représentés comme des cartes causales.

Le Guide de travail de 'CmapTools'

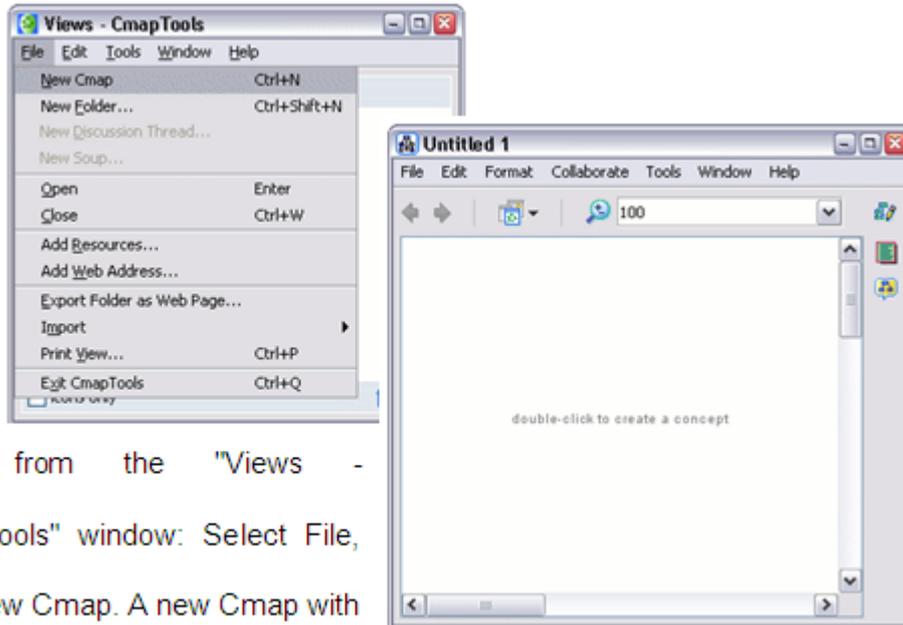
Avant de décrire le processus à suivre pour construire une carte causale avec le logiciel *CmapTools*, il faut toujours garder en tête les indications suivantes:

A. Téléchargez et installez le logiciel : l'adresse d'accès à saisir dans le moteur de recherché Internet qui permet télécharger et installer le logiciel (gratuit) est <http://cmap.ihmc.us/download/>.

B. Le fonctionnement du logiciel : *CmapTools* fonctionne avec trois fenêtres:



Étapes pour créer une carte causale:

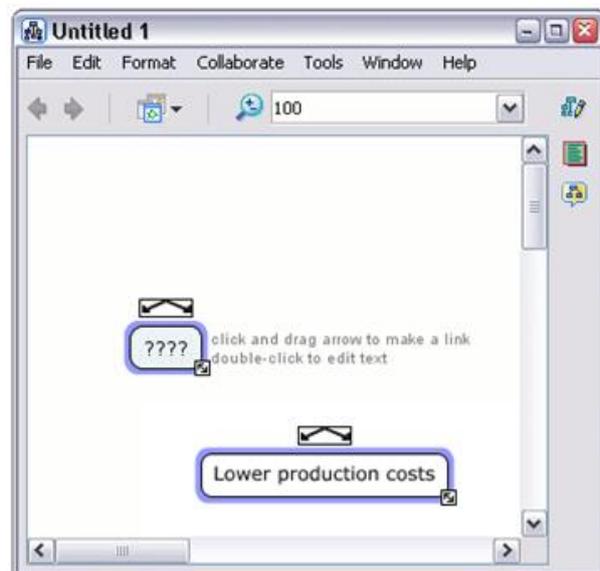


First, from the "Views - CmapTools" window: Select File, then New Cmap. A new Cmap with the name "Untitled 1" will open

Étape 1 : Ajouter un concept

Avec le bouton gauche de la souris, cliquez sur n'importe quel champ de Cmap. Une fenêtre apparaîtra avec les points d'interrogation dedans.

Cliquez sur l'étiquette pour remplacer les points d'interrogation. Cliquez avec le bouton gauche de la souris sur la partie blanche de la Cmap en

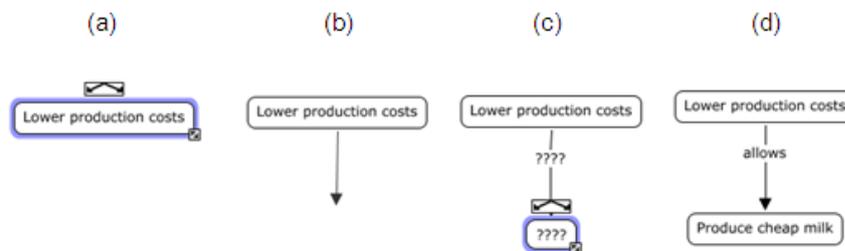


dehors de la fenêtre pour mettre l'étiquette. La fenêtre doit se transformer en un nouveau concept.

Cette étape 1 de la méthode PERFEA organise l'information recueillie lors des ateliers (les valeurs des réussites (des échecs), mission et vision); la carte causale permet de collecter graphiquement tous les concepts résultant de cette information.

Étape 2 : Créer des liens entre les concepts

- (a) Cliquez avec le bouton gauche sur le concept à base duquel vous voulez créer une nouvelle forme de proposition.
- (b) Faites glisser la flèche, une flèche apparaîtra dont la direction bougera avec le pointeur de la souris. Relâchez le bouton de la souris et une nouvelle boîte apparaîtra; au milieu de la ligne apparaît le lien qui joint un concept à l'autre.
- Vous pouvez écrire quelque chose dans le lien (ou ces points de contact peuvent



être ignorés et les boîtes peuvent être liées simplement par les flèches).

Étape 3 : Sauvegarder la carte créée (et créer un dossier de travail)

A partir d'une Cmap ouvert : Sélectionner un fichier (Select File), ensuite soit Enregistrer la Cmap (Save Cmap) si vous avez l'intention de sauvegarder l'édition d'une Cmap existante, soit Sauvegarder une nouvelle Cmap (Save Cmap As). Nous allons utiliser «Enregistrer Cmap sous» («Save Cmap As») pour montrer comment sauvegarder une nouvelle Cmap.

La fenêtre "Enregistrer Cmap sous" apparaîtra. Ici, vous pouvez étiqueter votre Cmap, lui indiquer sa question centrale et lui assigner les mots clés. L'Auteur, l'Organisation, et les Champs du texte du message électronique sont là où vous pouvez ajouter une information d'identification supplémentaire.

Passer à la fenêtre "Vues – Outils Cmap" ("Views - CmapTools"). La Cmap que vous avez sauvegardée apparaîtra dans la rubrique Mes Cmaps (My Cmaps).

Il est recommandé de créer un dossier de travail pour organiser les différentes cartes créées.

Créer un dossier de travail : A partir de la fenêtre «Views – CmapTools» : cliquez sur Fichier (File), ensuite Nouveau dossier (New Folder)... Vous verrez la fenêtre du Nouveau Dossier dans laquelle vous pouvez faire entrer le nom du dossier (Folder Name) (obligatoire) et autres caractéristiques facultatives pour le dossier. Cliquez sur le bouton OK et un nouveau dossier sera créé dans la fenêtre Vues (Views). Ce nouveau dossier sera placé dans la fenêtre du répertoire actuellement sélectionné. Si le répertoire n'est pas sélectionné, il sera placé dans la racine de la Vue (View) actuelle.

Étape 4 : Créer les styles sur la carte

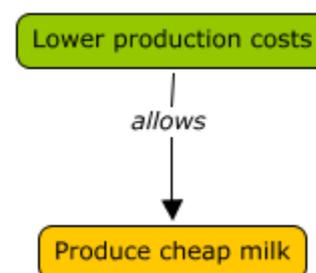
A partir de menu principal de la fenêtre de la carte, sélectionnez 'Format', ensuite 'Styles option'. Pour modifier, choisissez les concepts en cliquant sur eux; en fonction des changements que vous voulez faire, choisissez:

Source : changer la police, la taille, la couleur et l'alignement du texte.

Objet : permet de donner la couleur, le teint, la forme, ajouter l'image, aligner et agrandir l'objet (boîte de concepts).

En ligne : changer l'épaisseur et le style de ligne; guider les pointes de flèches et l'axe de connexion.

Cmap : changer de carte de couleur de fond (la couleur par défaut est blanche) ou insérer l'image de fond.

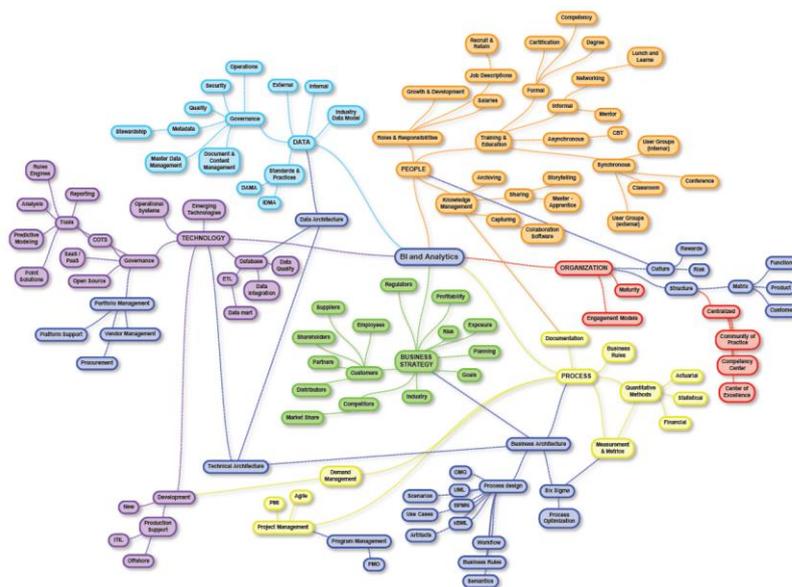


L'attribution de la même couleur à plusieurs concepts facilite leur interaction (aussi bien qu'identifie les domaines stratégiques de l'étape 2).

Étape 5 : Exporter la carte

Pour exporter la carte en tant qu'image, cliquez sur le Menu du fichier (File menu) et sélectionnez l'option Export Cmap as Image (Exporter Cmap en tant qu'image); déterminez le disque et le dossier de travail où vous voulez la stocker; ensuite cliquez sur le bouton Enregistrer (Save).

Exemple de la carte causale en tant qu'image

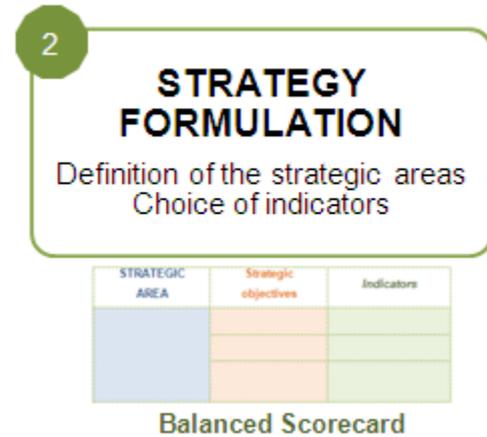


Et aussi...:

- CmapTools* a l'option d'ajouter les ressources (images, documents, cartes, etc.) pour créer les cartes. Dans les exemples utilisés dans ce manuel cette option n'a pas été utilisée, mais vous pouvez vous rendre sur la page en cliquant sur le lien URL suivant pour en connaître davantage : <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help>
- CmapTools* a l'option d'imprimer la carte causale si le conseiller veut avoir des "documents physiques" pour travailler en classe; pour cela, choisissez le Menu du fichier (File menu) (dans la fenêtre de la carte); cliquez sur l'Option d'aperçu (Preview option) (pour faire des réglages spécifiques) et ensuite OK pour procéder à l'impression.

2.1.2. Étape 2 : La formulation de la stratégie

Cette étape inclut la définition des domaines stratégiques dans le but de formuler la stratégie et d'atteindre les performances améliorées de l'entreprise.

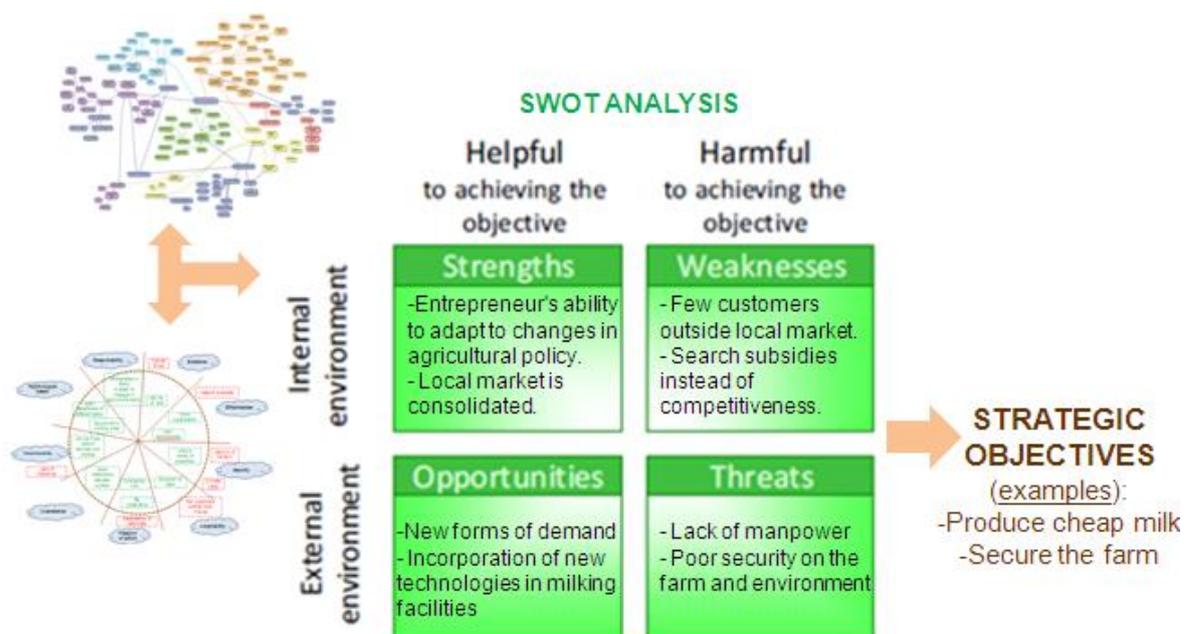


Les différentes phases :

A. La sélection et la priorisation des objectifs stratégiques : l'usage de l'analyse SWOT.

Les participants doivent choisir les objectifs de l'entreprise à partir de la carte causale élaborée lors de l'étape précédente. Pour faciliter cette tâche, la méthode PERFEA recommande d'utiliser une analyse SWOT en prenant en compte également l'information collectée dans la Roue de Performance Globale.

Exemple de l'analyse SWOT et de la sélection des objectifs stratégiques:



B. Le développement de la carte causale avec les objectifs stratégiques définis :

l'identification des domaines stratégiques. Une autre carte causale est élaborée lors de l'identification des objectifs stratégiques pour établir les corrélations qui existent entre elles.

Pour construire une nouvelle carte causale, les relations suivantes sont mentionnées:

- Chaque ensemble d'objectifs stratégiques est appelé *un cluster*.
- Chaque *cluster* permet d'identifier *un domaine stratégique*.

Concrètement, un domaine stratégique s'appuie sur un ou plusieurs objectifs posés sur un ou plusieurs éléments clés stratégiques (*réussites et échecs, valeurs, missions et vision*).

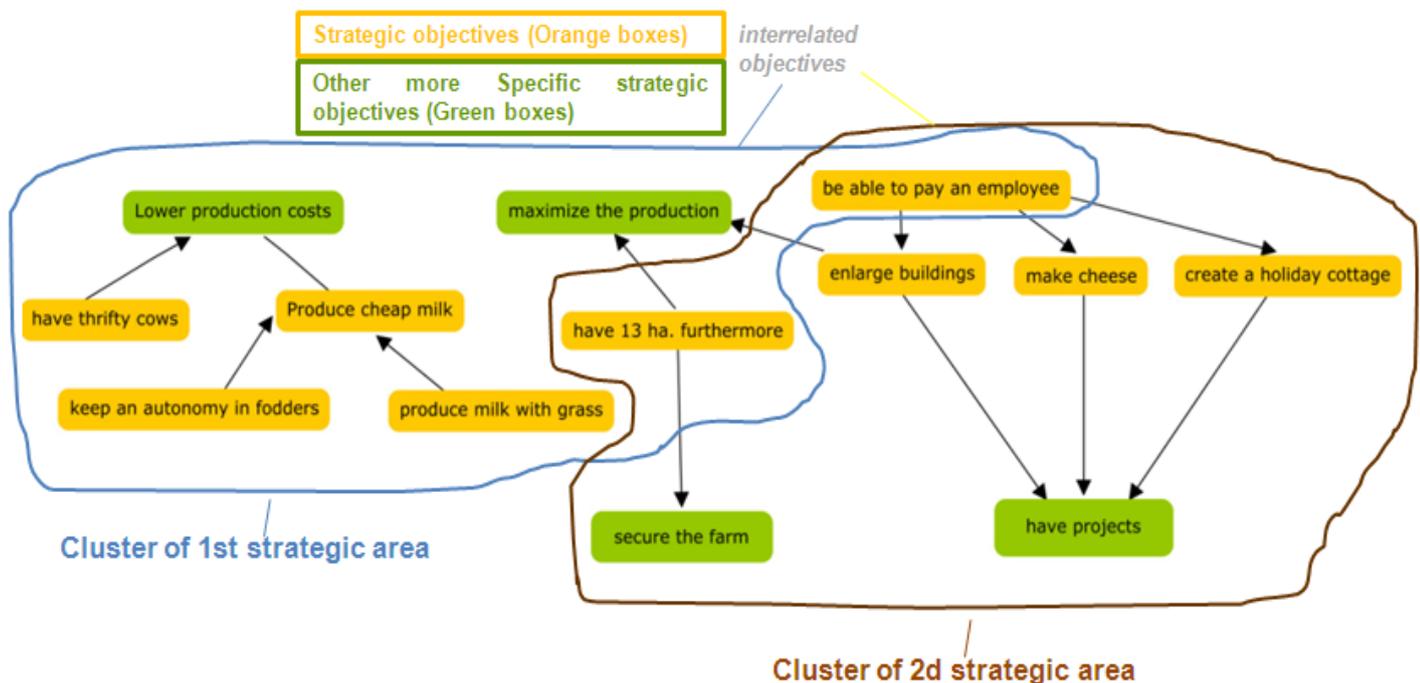
Une nouvelle carte causale avec `CmapTools`

Pour faire une nouvelle carte causale avec *CmapTools* il est nécessaire de suivre les mêmes étapes décrites dans le Guide de travail dans l'Étape 1.

Dans la construction de cette carte il est important :

- D'établir correctement des liens entre les concepts parce que l'identification des clusters (ou des domaines stratégiques) en dépend.
- De différencier les objectifs stratégiques avec les couleurs pour une identification plus facile des clusters.

Exemple de la sélection des objectifs interconnectés (cluster) et de l'identification des domaines stratégiques:



DOMAINE STRATEGIQUE 1 : Produire plus de richesse pour maintenir la capacité d'adaptation de l'exploitation agricole

DOMAINE STRATEGIQUE 2 : Tendre vers une exploitation agricole maîtrisée, sécurisée, innovatrice et capable de s'adapter

La stratégie inclura les domaines stratégiques et les objectifs de chacun.

C. Le choix des indicateurs pour mesurer chacun des objectifs stratégiques :

Un indicateur est choisi pour chaque objectif à la discrétion des participants et du conseiller. Quelques traits de ces indicateurs sont :

- Ils peuvent être financiers et non, de courte et de longue durée, qualitative et quantitative, rétrospective et prospective...

- Ils représentent une certaine vision prospective
- Cela vise à faire un pilotage stratégique de l'analyse de l'entreprise.

Exemple de l'indicateur pour évaluer l'objectif stratégique :

Pour le **domaine stratégique** : *produire de la richesse pour maintenir la capacité d'adaptation de l'entreprise*

Et son **objectif stratégique** : être capable de payer à un employé

↳ L'**indicateur** sélectionné est : Générer *20 000 € majorées de la marge de sécurité.*

D. La construction du Tableau d'évaluation Équilibrée : le tableau d'évaluation équilibrée est un autre outil de cette étape qui est censé collecter les domaines stratégiques avec leurs objectifs et leurs indicateurs respectifs.

Cet outil est un support pour construire le plan d'action (lors de suivante).

Exemple du tableau d'évaluation équilibrée:

DOMAINE STRATEGIQUE	Objectifs stratégiques	Indicateurs
<p>1er domaine stratégique:</p> <p>Produire de la richesse pour maintenir la capacité d'adaptation de l'exploitation agricole</p>	<p>Avoir des vaches économes</p> <p>Produire du lait à bas prix</p> <p>Maintenir les fourragères autonomes</p> <p>Produire du lait avec de l'herbe</p> <p>Avoir 13 ha de plus</p> <p>Etre capable de payer un employé</p>	<p>Coût moyen du vétérinaire par vache</p> <p>Coût variable par 1.000 litres de lait</p> <p>300 balles de foin</p> <p>De 2.500 à 3.000 litres de lait pour 2 jours d'été</p> <p>150 ha. SAU (Superficie agricole utilisée)</p> <p>Générer 20 000 € majorée de la marge de sécurité</p>

2.1.3. Étape 3 : La mise en place de la stratégie

La dernière étape consiste à définir le plan d'action (en utilisant le tableau d'évaluation équilibrée pour piloter la stratégie) et de faire le suivi des actions proposées pour assurer la mise en place de la stratégie.



Les phases différentes:

A. La définition et la construction du plan d'action : Un plan d'action est un ensemble d'actions cohérentes visant à atteindre un ou plusieurs objectifs qui peuvent améliorer la performance globale de l'entreprise. Ainsi, les agriculteurs – avec l'aide des conseillers – peuvent construire ce plan.

Pour faciliter la tâche de l'identification des actions il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- Action** : *type, objectif.*
- Ressources** : *quels sont les ressources nécessaires pour mettre en place l'action?*
- Responsable** : *qui est en charge de la réalisation de l'action?*
- Fréquence du contrôle** : *quand l'action doit-elle être réalisée?*

Exemple du plan d'action:

TABLEAU D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉ			PLAN D'ACTION			
DOMAINE STRATEGIQUE	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Action	Ressources	Responsable	Fréquence
Produire de la richesse pour maintenir la capacité d'adaptation de l'entreprise	Produire du lait à bas prix	Coût variable par 1.000 litres de lait	Limiter la ration de foin par vache laitière	Définir la ration de foin avec 700 kg/vache/an	Employé responsable pour le nourrissage	Chaque champagne laitière

B. La communication de la stratégie : les différents acteurs de l'entreprise (consommateurs, fournisseurs et autres parties prenantes) doivent également être informés sur la stratégie de l'entreprise. A ce stade, il est important de définir:

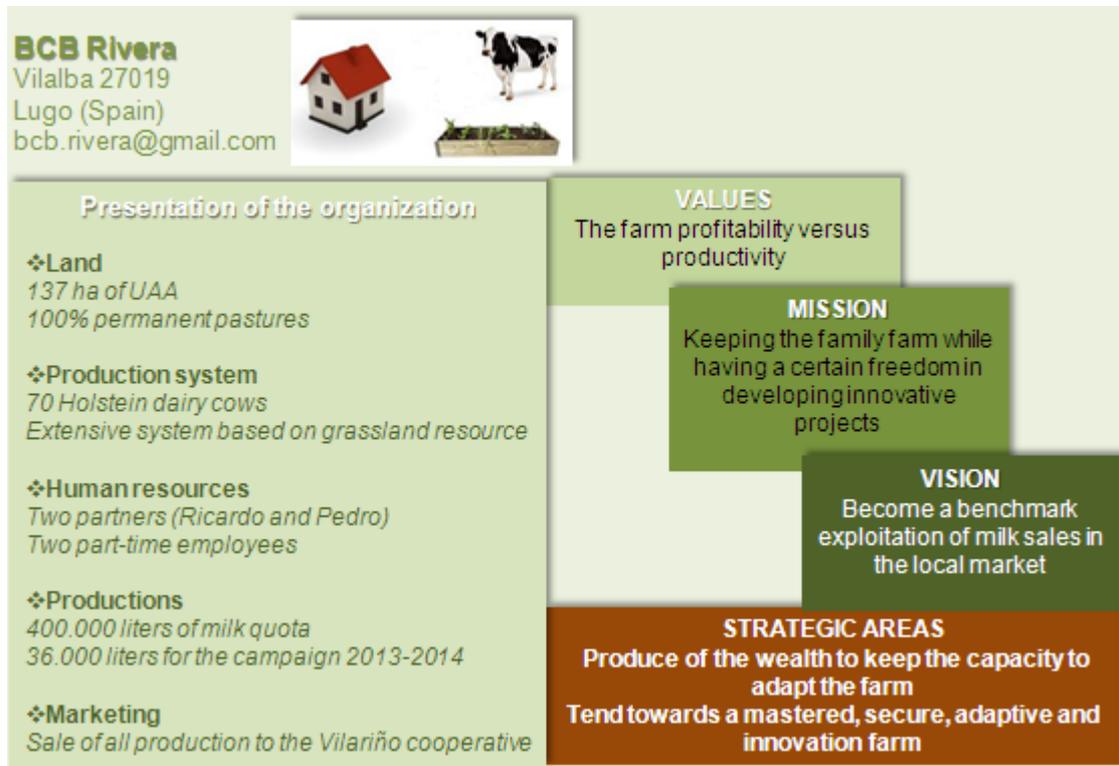
- Qui doit être informé sur la mise en place de la stratégie?*

La méthode PERFEA recommande de présenter la stratégie de l'entreprise d'une manière plutôt synthétique.

Pour présenter la communication de la stratégie à l'organisation il faudra:

- Le nom et l'adresse de l'entreprise (*insérer une photo représentative*)
- Présentation de l'organisation : *terrain, système de production, ressources humaines, productions et stratégie de commercialisation*
- Précision : *des valeurs, des missions, de la vision et des domaines stratégiques*

Exemple de la communication de la stratégie de l'exploitation agricole:



C. Le suivi : l'évaluation des performances et de l'amélioration continue : pour assurer la mise en place de la stratégie il est nécessaire de tracer les actions proposées. Les étapes sont suivantes :

- A la fin de la durée établie pour chacune des actions proposées, leur responsable doit vérifier que chaque action a été réalisée correctement. Si les actions ne sont pas finalisées, le responsable devra réfléchir à d'autres mesures pour atteindre les objectifs choisis pour ce domaine stratégique.
- Les changements doivent être communiqués au reste de l'organisation. De cette manière, tous les membres seront au courant de l'avancement de la réalisation de la stratégie.

Evaluation

Chapitre 3. Le test de compréhension

Ce test permet de vérifier si les étudiants ont intégré les enseignements théoriques et pratiques.

Chaque étudiant doit répondre aux questions et indiquer la réponse correcte:

1. La méthode PERFEA est un outil d'aide pour les entrepreneurs à:
 - a) Générer des bénéfices à court terme
 - b) Accroître la productivité de l'entreprise
 - c) Améliorer la performance globale des exploitations agricoles
2. Les principes de base de cette méthode sont:
 - a) L'amélioration de la qualité, la durabilité et la participation coopérative
 - b) La performance globale, la durabilité et la gestion stratégique
 - c) La gestion stratégique, la durabilité et la participation coopérative
3. Les outils de gestion stratégique de l'étape 1 sont :
 - a) La vision et les domaines stratégiques
 - b) Les réussites et les échecs, les valeurs, la mission et la vision
 - c) Les valeurs, la mission et la vision
4. Quelle étape du processus utilise l'analyse SWOT?
 - a) L'étape 1, pour analyser la situation courante de l'entreprise
 - b) L'étape 2, pour faciliter la sélection des objectifs stratégiques
 - c) L'étape 3, pour définir le plan d'action
5. Quelles démarches doivent être faites pour mettre en place la stratégie?
 - a) La communication de la stratégie et le suivi
 - b) L'élaboration du plan d'action et la communication de la stratégie
 - c) L'élaboration du plan d'action, la communication de la stratégie et le suivi
6. Qui participe à la formulation de la stratégie?
 - a) Le groupe d'agriculteurs
 - b) Le conseiller
 - c) Le groupe d'agriculteurs avec l'aide du conseiller

Les résultats du test de compréhension:

Questions	Réponse correcte
n° 1	c
n° 2	a
n° 3	b
n° 4	b
n° 5	c
n° 6	c

Bibliographie

- Bossel, H. 2001. Assessing viability and sustainability : a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. Conservation Ecology 5:12.
- Capitaine, M., Garnier, A., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., de Torcy, B., de Framond, H., Jeanneaux, P. 2013. PerfEA : A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way. Rural Economic Rural, 337 : 75-90.
- CMAP TOOLS HELP. [site web] [Consulté le 25 mars, 2015]
Disponible sur : <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help>
- LEONARDO. [site web] [Consulté le 3 mars, 2015]
Disponible sur : <http://www.leonardo.org.uk/>
- PerfEA. [site web] [Consulté le 4 mars, 2015]
Disponible sur : <http://perfea.org/wakka.php?wiki=Description>
- [STRAT-TRAINING PROJECT](https://strattrainingproject.wordpress.com/). [site web] [Consulté le 3 mars, 2015]
Disponible sur : <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

Annexe

EVALUATION DE L' « ENSEIGNEMENT – APPRENTISSAGE »

ASPECTS	SATISFACTION (Classification de 1 à 5): 1 : Très peu 2 : Peu 3 : Assez 4 : Suffisamment 5 : Beaucoup
Trouvez-vous la méthode PERFEA utile pour l'activité professionnelle des conseillers agricole?	
Pensez-vous que c'est un bon moyen d'aider les petites entreprises à prendre de meilleures décisions?	
Avez-vous bien compris la méthodologie?	
Seriez-vous intéressé(e) par l'apprentissage d'autres outils de formation?	
Comment évaluez-vous les méthodes d'enseignement du formateur?	

COMMENTAIRES (Suggestions d'amélioration):



MANUEL DE FORMATION : RISK WHEEL

Index

INTRODUCTION	65
LES BASES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	66
Chapitre 1. La méthode RISK WHEEL	66
1.1. Quel est le processus globalisé?	66
1.2. L'objectif	67
Chapitre 2. Comment utiliser la méthode RISK WHEEL?	68
2.1. Le processus méthodologique	68
EVALUATION	79
Chapitre 3. Le test de compréhension	79
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXE	82

Introduction

LA METHODE RISK WHEEL

Cette méthode vise à accompagner les agriculteurs dans leur démarche d'évaluation des facteurs de risque de leurs exploitations. Ce manuel est conçu pour aider les conseillers dans la démarche de mise en œuvre du **processus globalisé Risk Wheel**, développé par le partenaire européen : DAAS - Danish Agricultural Advisory Service (Service consultatif danois pour l'agriculture) (Danemark).



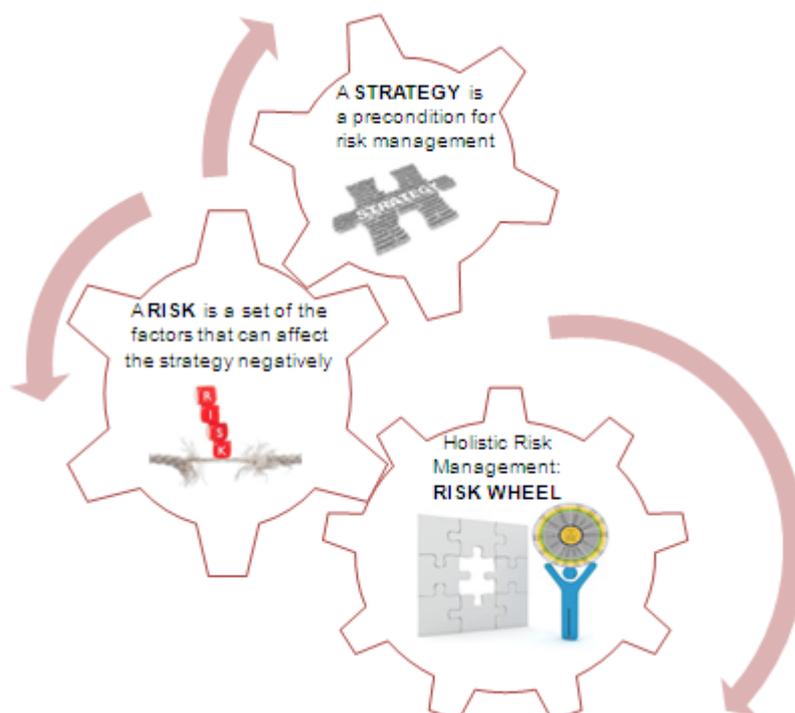
Les bases théoriques et méthodologiques

Chapitre 1. La méthode RISK WHEEL

1.1. Quel est le processus globalisé?

RISK WHEEL est un outil stratégique qui **donne un aperçu des facteurs de risque et hiérarchise des efforts dans les activités de l'exploitation agricole**. Cela permet de collecter, de présenter et d'évaluer l'information en portant un regard sur la Gestion des Risques dans une approche globalisée.

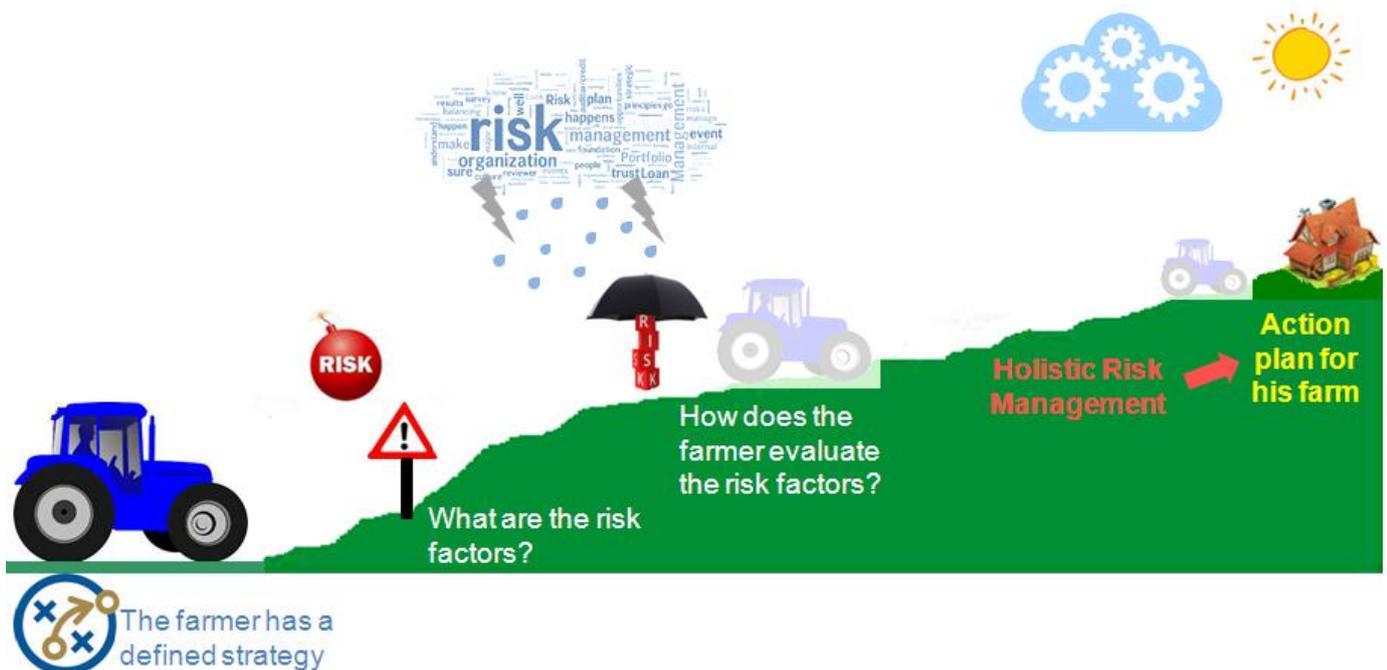
Ce processus trouve toute son utilité pour des propriétaires d'entreprises agricoles et rurales désireux d'avoir un aperçu des risques potentiels sur leurs exploitations. Ces exploitants ont déjà une stratégie spécifique (c'est-à-dire qu'ils sont déjà engagés dans une démarche de changement sérieux : nouvelle production, un nouvel investissement, expansion de l'entreprise) et souhaitent se doter d'un outil de gestion des risques potentiels.



1.2. L'objectif

Risk Wheel a été conçu pour faire face à l'apparition de nouveaux risques auxquels seront confrontés les chefs d'exploitation : fluctuation des prix, changement climatique, santé animale fragilisant les productions, variation des taux d'intérêt et d'échange. Il est important pour eux d'avoir une vision prospective des risques engageant leur entreprise et leur famille.

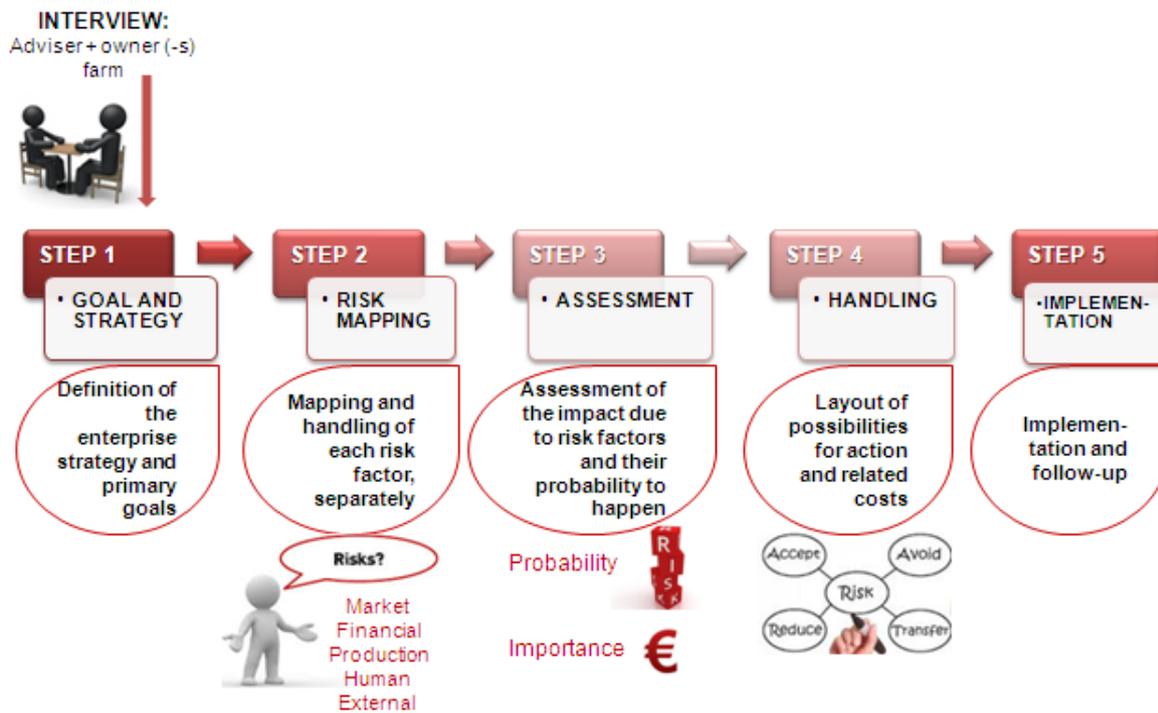
L'**objectif** est d'assumer tous les risques de manière optimale et d'adapter au mieux la stratégie de l'entreprise au travers d'un plan d'action.



Chapitre 2. Utiliser la méthode RISK WHEEL

2.1. Le processus méthodologique

Les étapes du processus méthodologiques sont les suivantes :



Une avancée méthodologique:

Avant de lancer le processus, le conseiller et le(s) agriculteur(s) discute(nt). Lors de l'échange l'agriculteur informe le conseiller sur la stratégie et sur les objectifs choisis pour son entreprise (étape 1).

Lors de l'étape 2, le conseiller identifie les différents risques qui s'associent à la stratégie proposée par l'agriculteur. Lors des étapes 3 et 4, le conseiller évalue le degré de probabilité et le coût du plan d'action à mettre en place dans l'entreprise.

Finalement, le conseiller présente le plan d'action qui est représenté par la figure dite RISK WHEEL à l' /aux agriculteur(s). Le plan d'action est mis en place dans l'entreprise et le(s) agriculteur(s) (aussi bien que le conseiller) vont réaliser son suivi.

2.1.1. Étape 1 : Le but et la stratégie

La première étape est de **déterminer les principaux objectifs de l'entreprise et sa stratégie**. Pour cela, le conseiller rencontre le(s) propriétaire(s) de l'entreprise au cours d'un **échange**.

Il ne faut pas perdre de vue que les objectifs et la stratégie sont établis par l'entrepreneur et que le conseiller en sera seulement informé.

Cette méthodologie présuppose que le conseiller a collecté de l'information sur l'entreprise (production, comptabilité, etc) et sur la famille du chef d'exploitation qui est étroitement liée à l'entreprise. In fine, l'entrepreneur devra dire au conseiller quelle stratégie est à la base de son entreprise.

Dans l'exemple suivant vous allez découvrir deux exploitations similaires en termes d'orientation de production et très proches sur le plan géographique. L'objectif pour les entreprises est de partager la même stratégie d'amélioration qui a été élaborée par leurs propriétaires et de connaître tous les facteurs de risque qu'implique leur projet commun.

Toute l'information présentée est la synthèse faite par le consultant après la réunion avec les propriétaires des deux exploitations agricoles.



Example



Owner A (John):

Owner B (Andrew):

The Farms

- John has a dairy farm with 60 adult cows. Production 400.000 liters milk
- 35 hectares with corn and grass
- John and his mother work together on the farm. Both takes care of animals, but the management and crop production is performed by John

- Andrew works with his wife. They have 50 cows and a production of 350.000 liters milk
- 25 hectares with corn and grass too
- The total harvest is used to feed animals

The Family

- John is 39 years old
- He has become owner 8 years ago with his mother. They have a problem with the time free; they have few time for leisure

- Andrew is 45 years old.
- He has become owner 15 years ago. His wife Maria is 42 years old and she is working together
- They have two children, David (20 years old) and Joel (18 years old). Both live with their parents, they are studying but both help their parents when studies permit them

**Accounting
results**

- The net profit of both farms was € 70.000 last year
- They have a loan of € 50.000
- The final payment will be at the end of 2015
- The value of their properties is € 500.000
- 50% of the costs are for animal feed

**THE STRATEGY
AND GOAL**



•They want to have some free time, want to join the farms and work together

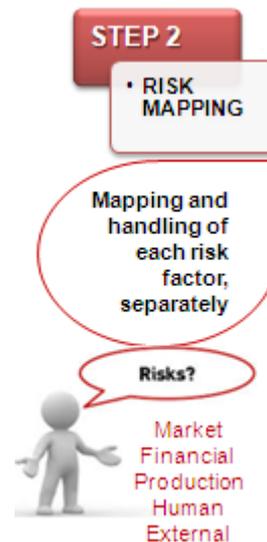
•They need to invest in a new barn

•The strategy for the farm is to expand the production of milk more than 800.000 liters / year and to hire the land at neighbor farms for increasing the area to more than 70 hectares

Strategic Objective: Evaluating the risk of merging two farms and invest in a new barn

2.1.2. Étape 2 : La Cartographie des Risques

Cette étape inclut l'identification des risques associés à la stratégie de l'entreprise. **Cartographier** chaque risque est la tâche la plus importante. Autrement dit, la définition des risques peut affecter la possibilité d'atteindre (ou non) les buts stratégiques.



Les différents types de risques

La cartographie inclut l'identification des différents types de risques : **marché, financier, production, humain et externe**. Pour faciliter la classification, le conseiller se pose plusieurs questions (et il les pose à l'agriculteur).

Le tableau qui suit montre chaque type de risque relatif au cas décrit dans l'étape 1.

TYPES de RISQUES

Exemples de certaines questions pour l'identification



MARCHE

- Prix des produits en vente
- Volatilité des prix des matières premières
- Absence de demande

Quel est le prix moyen de lait durant les dernières 5 années?
 Quelle matière première est la plus utilisée?
 Quel est le coût de la hausse des prix des matières premières?
 Qu'est-ce qui conditionne la baisse de la demande des produits?



FINANCIER

- Investissements
- Liquidité – disponibilité
- Prêt / taux d'intérêt

Y a-t-il de nouveaux investissements? La quantité?
 Est-ce que les agriculteurs ont des problèmes avec les banques?
 Le taux d'intérêt du prêt? Variable ou fixe? Le nombre d'années?



PRODUCTION

- Pertes (production de lait)
- Maladies
- Types de production de cultures céréalières
- Méthodes de production

Combien de pertes les agriculteurs ont-ils avec les vaches dans les étables?
 Y a-t-il des problèmes avec les maladies? Lesquels ?
 Les agriculteurs ont-ils une baisse de production de cultures céréalières?
 Quelle est la capacité maximum de l'étable?



HUMAIN

- Changement générationnel
- Remplacement de service

Y a-t-il un changement générationnel parmi les agriculteurs?
 Quelles sont les maladies les plus courantes parmi les travailleurs?
 Y a-t-il d'autres agriculteurs disponibles pour remplacer leurs collègues en cas de maladie?



EXTERNE

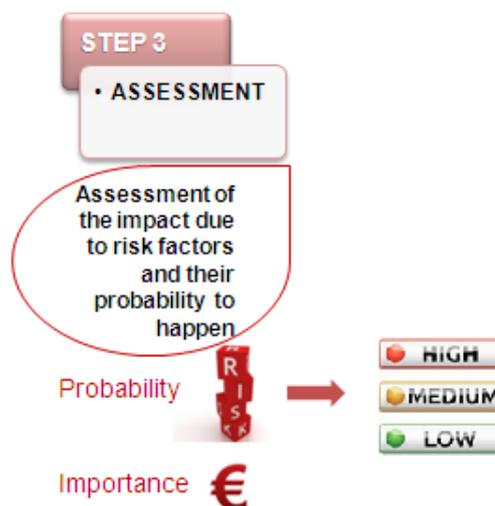
- Politique agricole de l'UE
- Législation relative aux questions environnementales, aux taxes et aux subventions

Suppression des quotas de production
 Disponibilité des terres pour les cultures céréalières
 Le coût des terres? Louées ou achetées?
 La limitation des règles pour la construction des installations d'élevage

2.1.3. Étape 3 : L'évaluation

L'étape 3 consiste à **évaluer chaque facteur de risque** en relation avec le degré de **probabilité** (élevé, moyen ou faible) de ce qui influence la stratégie de l'entreprise.

A cette étape une deuxième évaluation est également réalisée : l'importance (impact économique exprimé en euros) de chaque facteur est évaluée pour la réalisation des objectifs



stratégiques.

* Il est important de noter que l'estimation de l'importance entraîne quelques difficultés. Pour cela, la méthode RISK WHEEL recommande au conseiller de **disposer de connaissances dans le domaine économique** (ou consulter un *conseiller économique*).

Exemple:

Dans l'exemple suivant seulement l'évaluation de la probabilité et l'importance des risques humains des cas précédents sont présentées (étape 1 et 2).

RISQUE HUMAIN	Description	Evaluation de la PROBABILITÉ	IMPORTANCE (Impact économique en €)
Changement générationnel	La mort du partenaire ou de l'employé	<i>Bas</i>	<i>15000</i>
Remplacement de service	Le coût de la maladie pour remplacer un partenaire/employé	<i>Moyen</i>	<i>3650</i>

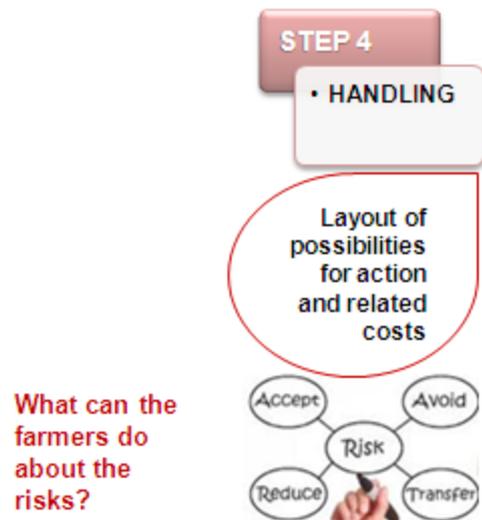
2.1.4. Étape 4 : Le traitement

L'étape suivante est de savoir comment **traiter les facteurs de risque**. Les diverses possibilités sont :

- Accepter**
- Éviter**
- Transférer**
- Réduire**

La décision dépendra du degré de tolérance des agriculteurs face aux risques (**Prise de risques**):

- Une faible volonté de prendre des risques
- Un risque neutre



- Une grande volonté de prendre des risques

D'un autre côté, outre la Prise de risques, la **Capacité de Risques** doit être également prise en compte. Elle est basée sur l'estimation de la limitation de la prise de risques, ce qui dépend de facteurs comme : les investissements solides dans le passé, plusieurs crédits pris, etc.

Exemple:

Avec l'exemple des exploitations agricoles de John et d'Andrew, la maîtrise de tous les risques, la Prise de Risques et la Capacité de Risques sont présentées.

Selon la méthodologie, la manière de présenter les résultats de la Cartographie des Risques (étape 2), l'Evaluation (étape 3) et le Traitement (étape 4) est telle qu'elle est décrite dans le tableau suivant.

OBJECTIF STRATEGIQUE	Pour évaluer le risque de fusion des deux exploitations et d'investir dans une nouvelle étable
PRISE DE RISQUES	Une grande volonté de prendre des risques
CAPACITE DE RISQUES	Limitée vu les investissements précédents

RISQUE	Description	Évaluation de la PROBABILITE	IMPORTANCE (Impact économique en €)	GESTION DES RISQUES ET DES ACTIONS
MARCHE	Volatilité des prix des aliments concentrés et des matières premières	Élevé	21.000	Réduire
	Volatilité des prix du lait	Moyen	84.000	Accepter
	Volatilité des prix du carburant et de l'énergie	Élevé	15.000	Réduire
FINANCIER	Capacité de remboursement des prêts (montant / an)	Élevé	42.000	Accepter
	Taux d'intérêt	Élevé	7.000	Accepter
PRODUCTION	Vaches inadaptées pour de nouvelles étables	Élevé	12.000	Réduire
	Baisse de la production laitière	Élevé	3.960	Réduire
	Louer de nouveaux terrains pour la production (10 Ha.)	Élevé	4.000	Accepter
	Baisse de la production des cultures céréalières	Bas	5.000	Réduire
HUMAIN	Mort d'un partenaire ou d'un employé	Bas	15000	Accepter
	Coût de maladie pour remplacer un partenaire / employé	Moyen	3650	Accepter
EXTERNE	Règles pour la construction des étables	Élevé	6.000	Accepter
	Restrictions environnementales (rejets de lisier)	Moyen	50.000	Réduire

2.1.5. Étape 5 : La mise en place

Lors de la dernière étape le conseiller présente à l'entrepreneur un plan d'action avec les facteurs de risque attachés à son activité. Ce plan sera présenté sous forme de RISK WHEEL. Ensuite, il doit s'employer à mettre en place des actions convenues dans le plan d'action dès que l'agriculteur juge le plan cohérent. Enfin, la méthode recommande de faire le suivi de ces actions et de revoir les facteurs de risque et les décisions importantes une fois par an.

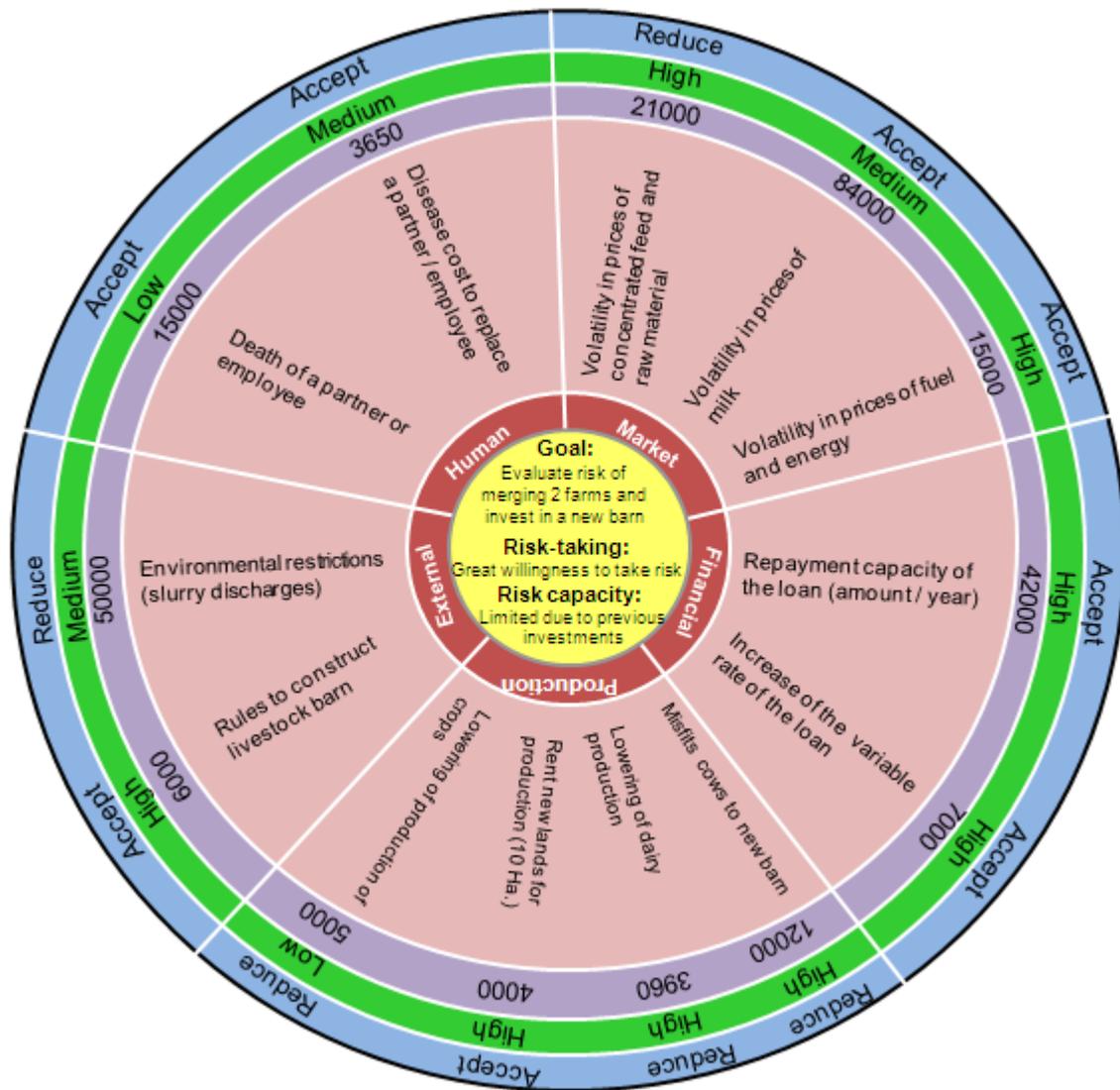


RISK WHEEL

Le conseiller peut faire une proposition à l'entreprise qui sera le plan d'action symbolique dans le Risk Wheel. Pour construire le Risk Wheel il est nécessaire de tenir compte :

- de l'Objectif (Objectif Stratégique ou Stratégie)*
- de la Prise de Risques*
- de la Capacité de Risques*
- des Types de risques : description*
- de l'Impact Économique (€) (Importance)*
- de l'évaluation du degré de probabilité*
- de la Gestion des risques*

Toutes les étapes clés précédentes seront représentées dans la roue comme cela est fait dans l'exemple qui coïncide avec le cas analysé lors des étapes du processus précédentes.



Description	Economic effect in €
Assessment of probability	Management of Risks

Evaluation

Chapitre 3. Le test de compréhension

Ce test vise à vérifier si les étudiants ont intégré les éléments théoriques et méthodologiques.

Chaque étudiant doit répondre aux questions et indiquer la bonne réponse.

1. La méthode RISK WHEEL est un outil pour aider les agriculteurs à :
 - a) Prendre des décisions stratégiques
 - b) Donner un aperçu des facteurs de risque et la priorisation des efforts dans l'entreprise
 - c) Éviter tout le risque dans l'activité entrepreneuriale agricole
2. Lors de l'échange entre le conseiller et l'agriculteur:
 - a) Tous les deux évaluent le degré de probabilité de l'entreprise
 - b) Le conseiller demande à l'agriculteur quels sont les facteurs de risque de son entreprise
 - c) L'agriculteur informe le conseiller sur son entreprise et sur sa stratégie
3. A minima, les types de risques de la cartographie sont :
 - a) Marché, comptabilité, production et externe
 - b) Marché, production, humain, profitabilité et externe
 - c) Marché, production, humain, financier et externe
4. A l'étape 3 quels paramètres le conseiller doit-il évaluer?
 - a) La probabilité et l'importance économique
 - b) La profitabilité et l'importance économique
 - c) La probabilité et la production
5. Qu'est-ce que les agriculteurs peuvent faire avec les risques?
 - a) Partager, réduire, accepter ou éviter
 - b) Réduire, accepter ou éviter
 - c) Accepter, éviter, réduire et transférer
6. Qu'est-ce que représente toute l'information recueillie dans le Risk Wheel?
 - a) Le plan d'action pour optimiser la stratégie de l'entreprise
 - b) Une nouvelle stratégie que l'agriculteur peut suivre
 - c) Les actions nécessaires pour éviter le risque de tout type

Les résultats sur la page suivante

Les résultats du test de compréhension:

Questions	Réponse correcte
-----------	------------------

n° 1	b
------	----------

n° 2	c
------	----------

n° 3	c
------	----------

n° 4	a
------	----------

n° 5	c
------	----------

n° 6	a
------	----------

Bibliographie

- LEONARDO. [site web] [Consulté le 16 mars, 2015]

Disponible sur : <http://www.leonardo.org.uk/>

- [STRAT-TRAINING PROJECT](https://strattrainingproject.wordpress.com/). [site web] [Consulté le 16 mars, 2015]

Disponible sur : <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

- KNOWLEDGE CENTRE FOR AGRICULTURE [site web] [Consulté le 17 mars, 2015]

Disponible sur : <http://www.seges.dk/>

Annexe

EVALUATION DE L' «ENSEIGNEMENT – APPRENTISSAGE»

ASPECTS	SATISFACTION (Classification de 1 à 5): 1 : Très peu 2 : Peu 3 : Assez 4 : Suffisamment 5 : Beaucoup
Trouvez-vous la méthode RISK WHEEL utile pour l'activité professionnelle des conseillers agricole?	
Pensez-vous que c'est un bon moyen d'aider les petites entreprises à prendre de meilleures décisions?	
Avez-vous bien compris la méthodologie?	
Seriez-vous intéressé(e) par l'apprentissage d'autres outils de formation?	
Comment évaluez-vous les méthodes d'enseignement du formateur?	

COMMENTAIRES (Suggestions d'amélioration):



MANUEL DE FORMATION : CYCPA



STRAT-Training



Lifelong
Learning
Programme

Index

INTRODUCTION	85
LES BASES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	86
Chapitre 1. Les bases théoriques	86
1.1. La méthode Comprendre, Y Voir Clair (CYCPA)	86
Chapitre 2. Les bases méthodologiques	88
2.1. Le processus méthodologique de CYCPA?	88
EVALUATION	102
Chapitre 3. Le test de compréhension	102
BIBLIOGRAPHIE	104
ANNEXE	105

Introduction

LA METHODE DE COMPRENDRE, Y VOIR CLAIR

La méthode de CYCPA (Comprendre, Y voir Clair) (*'Clear Vision'* en anglais) a été développée en 1999 par l'AC3A ([Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique](#)), la même organisation qui a développé la méthode AVEC. Cette organisation collabore avec Resolia, le réseau de Chambres d'Agriculture de France.

CYCPA est une marque enregistrée en 2002 (CLEAR VISION©) dont le but est de promouvoir le développement local.

Ce manuel détaille cette méthode et la manière dont les conseillers peuvent soutenir les petits entrepreneurs dans l'identification de leurs réels problèmes, dans la dissolution des doutes sur leurs exploitations et les aider à devenir plus indépendants dans la gestion de leur activité.



Les bases théoriques et méthodologiques

Chapitre 1. Les bases théoriques

1.1. La méthode Comprendre, Y Voir Clair (CYCPA)

CYCPA est un outil d'accompagnement qui permet aux agriculteurs d'y 'voir clair' afin d'identifier les problèmes existants dans leur entreprise. Cette méthode les **aide aussi à établir une feuille de route très utile** pour le développement de leur exploitation.

Autrement dit, CYCPA est à la fois un outil et une 'posture' dans l'examen des besoins et des ressources pour conseiller les agriculteurs. Il s'agit d'examiner systématiquement les problèmes de plusieurs points de vue (agronomique, socio-économique, relatif à la famille et au voisinage, etc) en rapport avec tout le contexte de l'activité entrepreneuriale dans son ensemble.

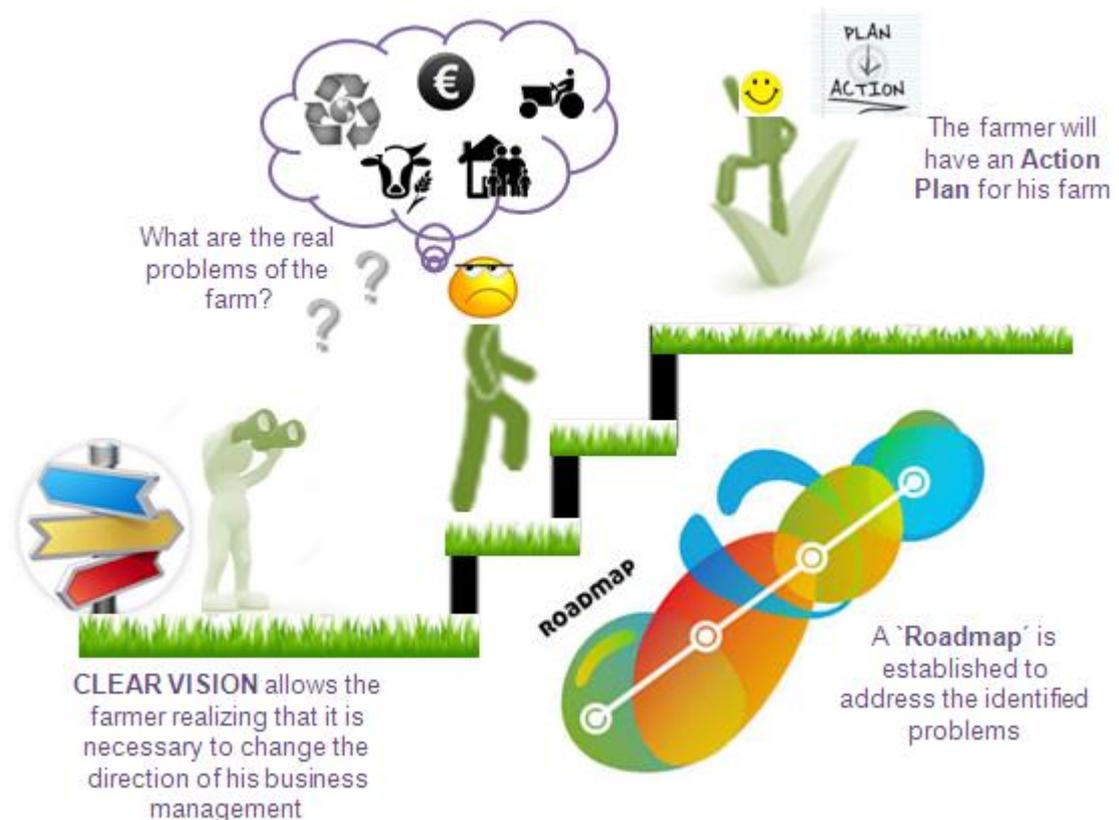
Cette approche permet au conseiller de comprendre la situation d'une entreprise, via les *échanges* (et les visites de suivi) avec l'agriculteur. Son but est de définir les priorités dans les questions de l'agriculteur, d'identifier les problèmes principaux et de développer ensuite une 'feuille de route' avec un minimum de suivi après. Cette feuille de route est le **plan d'action** pour faire face aux problèmes identifiés.

Le bénéfice pour l'agriculteur est important : la concentration sur l'écoute de ses propres projets ou problèmes, un recul, l'ouverture sur de nouvelles perspectives et opportunités, un coût très bas, une 'feuille de route' confidentielle et opérationnelle élaborée avec lui et pour lui.

La méthode CYCPA est utilisée non seulement quand les problèmes sont d'ordre technique; elle doit également être utilisée quand les objectifs de l'agriculteur manquent de clarté, parce qu'ils ont conscience d'avoir des des problèmes mais sont incapables de les identifier ; ou encore quand plusieurs questions se mélangent.

A quel moment l'activité entrepreneuriale agricole a-t-elle besoin d'un conseiller CYCPA?

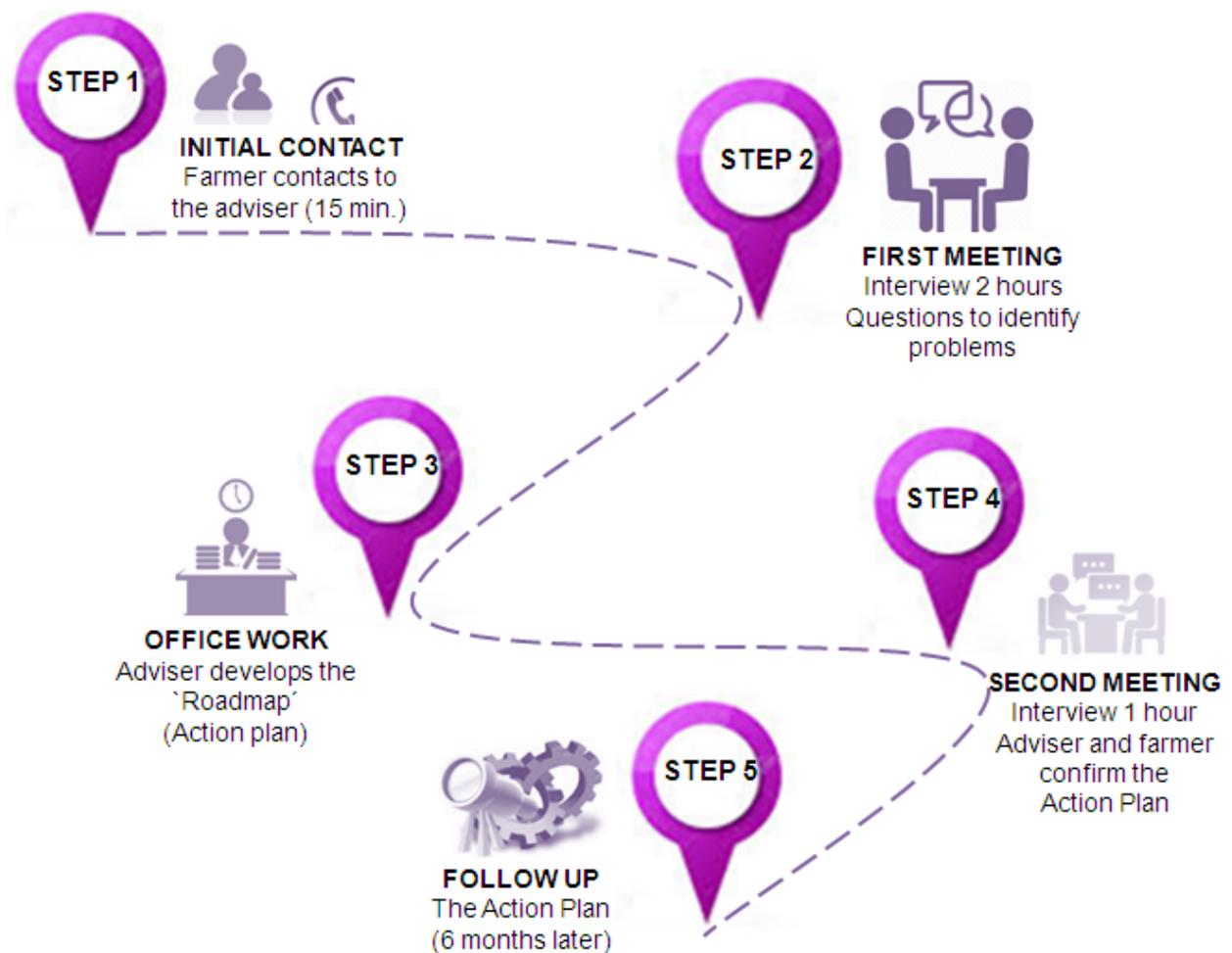
- Dans les exploitations agricoles individuelles lors de n'importe quelle phase du projet ou la phase affectée par les facteurs externes (le climat, les prix des produits) et internes (le transfert, le décrochage technique, les conditions de travail, les changements de production, de nouveaux investissements, les conflits...)
- Dans les opérations collectives avec les défis externes (la protection de la qualité de l'eau, le développement de la route ou de la ville, etc.)



Chapitre 2. Les bases méthodologiques

2.1. Le processus méthodologique de CYCPA

Les étapes de l'approche méthodologique sont:



Une avancée méthodologique:

Cet outil de consultation inclut:

Étape 1. La prise de contact (*entre l'entrepreneur et le conseiller par téléphone pendant 15 min.*)

L'échange porte sur la situation et les problèmes de l'entreprise.

Étape 2. La première rencontre (*le conseiller rencontre l'agriculteur : 'face-à-face' - échange de 2 heures*)

Il est préférable que la rencontre ait lieu dans les locaux de l'exploitation agricole. Le conseiller lui pose des questions pour:

- Faciliter la conversation qui va se concentrer sur l'information énoncée par l'agriculteur au préalable.
- Déterminer les principaux problèmes de l'entreprise, l'aider à reconnaître les enjeux d'entreprise et à examiner finalement d'autres questions à voir pendant l'échange.

Étape 3. Le travail de bureau (*le conseiller prépare la 'feuille de route'*)

Le conseiller classe les questions et les enjeux et fait un plan d'action – 'feuille de route' – pour l'entreprise.

Étape 4. La deuxième rencontre (*l'échange de 'face-à-face'; 1 heure*)

De 2 à 3 semaines plus tard, le conseiller revoit l'exploitation de l'agriculteur et fait approuver le 'plan d'action' par l'entrepreneur.

Étape 5. Le suivi (*une rencontre de 'face-à-face' ou un échange téléphonique; 1 heure*)

De 1 à 6 mois plus tard, le conseiller appelle l'agriculteur pour faire le suivi et mettre à jour le plan d'action.

2.1.1. Étape 1 : La prise de contact

Lors de la première étape, l'agriculteur et le conseiller **échangent** brièvement sur le **contexte général de l'entreprise** et sur la rencontre suivante (étape 2).

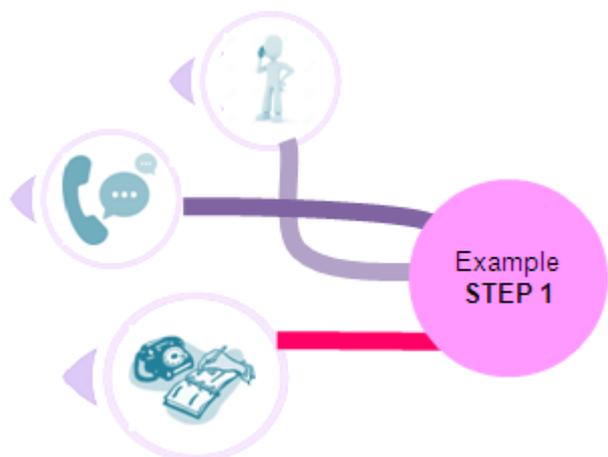


Dans l'échange entre l'agriculteur et le conseiller:

- L'agriculteur décrit la situation et d'éventuels problèmes de l'entreprise
- Le conseiller utilise les mêmes questions pour avoir plus d'informations
- Le conseiller collecte toute l'information dans un rapport de ½ page maximum
- Une rencontre de 'face-à-face' est ensuite organisée entre eux

À cette étape il n'est pas nécessaire que l'agriculteur donne une description détaillée, mais il doit indiquer les points clés, tels que :

- La structure de fonctionnement (état, personnel, installations, ...)
- Les activités (production, services, ...)
- Les relations externes (commercialisation, relations avec le territoire, ...)



Après la discussion entre l'agriculteur et le conseiller, l'information à noter est la suivante :

- ✓ C'est une exploitation agricole qui cultive des céréales et du maïs fourrager
- ✓ Les rendements sont en dessous la moyenne pour l'exploitation agricole et la région
- ✓ Les graminées du maïs fourrager domine le long de la saison
- ✓ L'agriculteur a essayé durant les dernières années :
 - i. Plus d'engrais (l'objectif était de remédier au faible rendement dû à un faible apport en azote)
 - ii. Plus d'herbicides (l'objectif était de remédier au faible rendement dû aux problèmes de graminées à base de cultures)
 - iii. De planter plus tard (l'objectif était de remédier au faible rendement dû à un printemps très pluvieux après l'ensemencement précoce)
 - iv. De changer de cultures (l'objectif était de remédier au faible rendement dû à l'inadaptation des cultures aux sols)
- ✓ La conclusion : tous les résultats des changements faits en agronomie ont été décevants
- ✓ *Le problème principal dans le domaine : un rendement faible durant un nombre d'années dans le domaine qui a toujours produit des rendements élevés*
- ✓ Le conseiller organise une rencontre avec l'agriculteur pour discuter plus le problème : *p.ex., dans 10 jours au domicile de l'agriculteur.*

2.1.2. Étape 2 : La première rencontre

Le conseiller et l'agriculteur se rencontrent pour un **échange**. Le conseiller (après avoir traité l'information générale sur l'entreprise de l'étape précédente) formule des questions pour l'agriculteur; l'objectif est de recueillir l'information nécessaire pour continuer le processus méthodologique.



THE INTERVIEW
'FACE TO FACE'

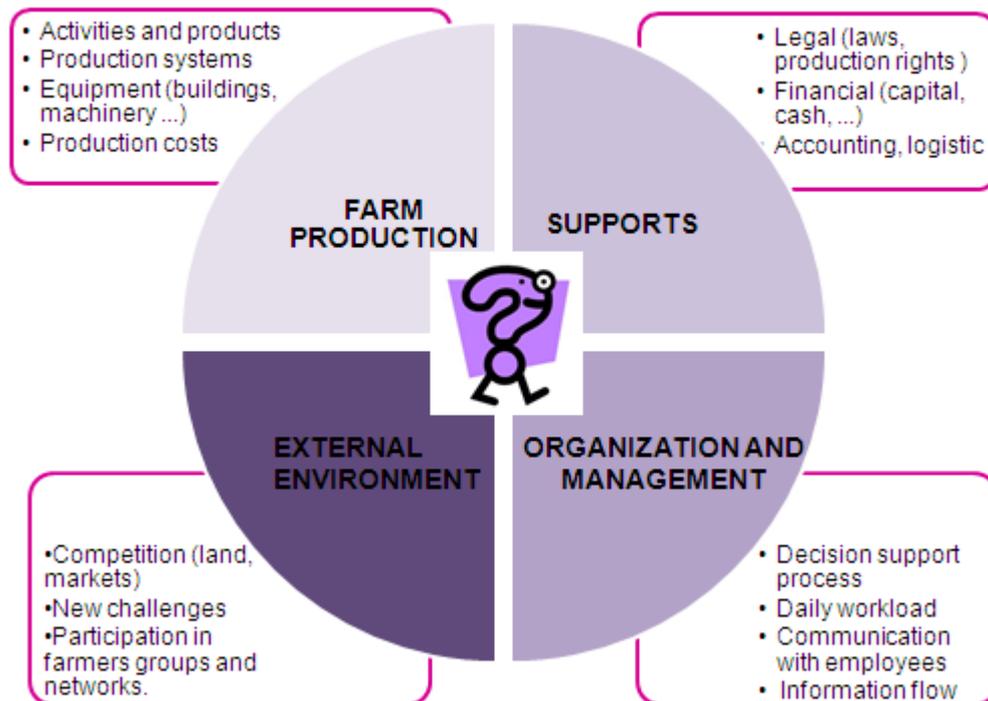
Les caractéristiques

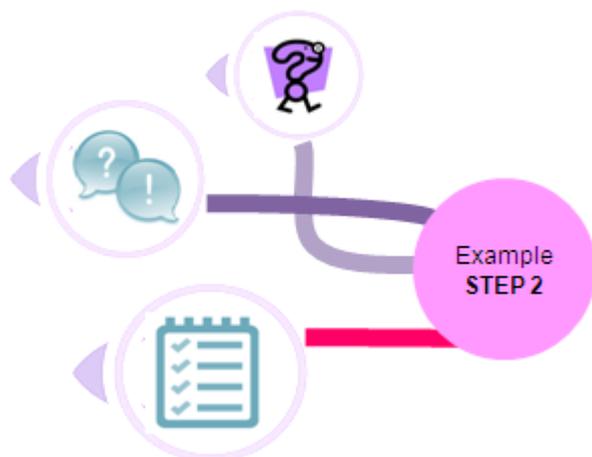
L'organisation d'un tel échange demande un certain nombre de précautions:

- Il est préférable que la rencontre soit organisée au domicile de l'agriculteur
- Les membres de la famille de l'agriculteur peuvent participer à l'échange
- Une posture d'écoute active est essentielle pour le conseiller
- Le conseiller doit aborder les différents facteurs de la situation de l'exploitation agricole d'une manière ouverte. Il doit être capable de comprendre toute la complexité de la situation avant de proposer un plan de travail convenable à l'agriculteur.
- Le conseiller doit rester le plus fidèle possible aux paroles des personnes impliquées

L'approche des questions du conseiller

Le conseiller doit écouter l'agriculteur et poser des questions. Les questions servent à repérer les points clés et les enjeux de l'entreprise. Pour cela, il est très important que le conseiller utilise quelques mots clés pour formuler les questions. Le graphique suivant inclut quelques-uns de ces mots clés qui permettent d'explorer tous les domaines de l'activité entrepreneuriale de l'exploitation agricole.





QUELQUES QUESTIONS (Conseiller)	REponses (Entrepreneur)
<i>Pendant combien d'années les cultures arables sont cultivées et est-ce que le sol a toujours été pauvre?</i>	<i>15 ans mais pauvre seulement depuis les dernières 5 années</i>
<i>Quelle est la fertilité des sols?</i>	<i>Je ne suis pas sûr(e), mais les sols reçoivent assez d'azote chaque année</i>
<i>Quelles sont les herbes qui prédominent dans les cultures cultivées?</i>	<i>Dans les cultures céréalières (orge/blé) ce sont des herbes douces ordinaires mais dans quant au maïs fourrager c'est Echinochloa crus-galli</i>
<i>Quelles mesures de contrôle ont été utilisées pour contrôler les herbes dans les cultures ensemencées?</i>	<i>Une bonne chimie avec le traitement constant de mauvaises herbes a été utilisée.</i>
<i>Quelle était la culture précédente ?</i>	<i>Betterave sucrière</i>
<i>Y avait-il des questions avec ces cultures et dans quelles conditions ces cultures ont-elles été récoltées?</i>	<i>Les cultures ont eu un rendement élevé mais il y a eu un nombre d'années où la récolte a été difficile et les sols ont été endommagés.</i>
<i>(...)</i>	

2.1.3. Étape 3 : Le travail de bureau

Le conseiller prépare un **brouillon du plan d'action** à ce moment. Pour cela, il revoit l'information de l'échange précédent et rassemble les résultats.

Le conseiller doit définir les domaines clés de l'étape 2 et proposer des scénarios différents.

Enfin, il doit écrire un autre **rapport** (l'idéal : de 1 à 1½ page en fonction de l'étendue des questions). Il permettra de développer le plan d'action définitif lors de l'étape suivante (étape 4).

Pour aider à développer la feuille de route, le conseiller peut utiliser quelques outils recommandés par la méthode CYCPA, tels que :

- *La Matrice des Réponses*
- *L'Analyse SWOT*
- *Le Cercle d'apprentissage*

Chacun de ces outils est expliqué plus loin.





FORMULATING A DRAFT

ACTION PLAN

'TOOLS'

A. La Matrice des Réponses : un tableau d'aide pour noter toutes les réponses

La matrice qui suit permet au conseiller de structurer les réponses de l'interviewé. Quatre niveaux de réponses doivent porter sur les mots clés des questions formulées (*l'environnement extérieur, la gestion, le soutien et la production*); les niveaux sont : *les actions, les choix, les stratégies et les responsabilités*.

Ensuite, à l'aide des mots clés et des quatre niveaux le conseiller fait la matrice des réponses :

ENVIRONNEMENT EXTERIEUR	
GESTION	
SOUTIEN	
PRODUCTION	
	<p>Actions Choix Stratégies Responsabilités</p>

- Actions* : Le conseiller identifie une ou plusieurs actions pour essayer de résoudre les problèmes et les défis à relever pour l'entreprise . Pour cela, il établit les actions pour chaque des quatre domaines clés de la matrice.
 - Exemple pour le mot clé de Production : Retourner dans la rotation des cultures vers la betterave sucrière.

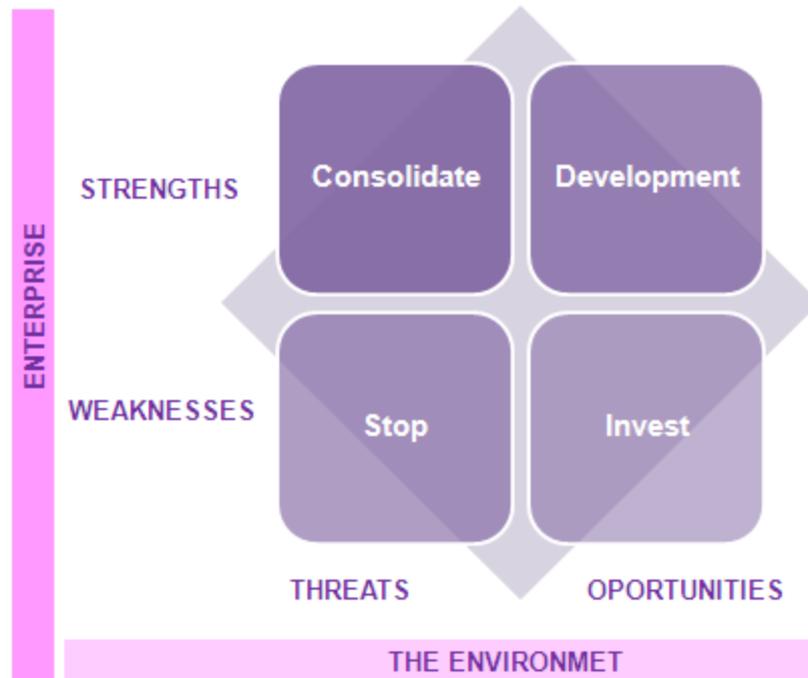
- Le niveau des 'options' prend en compte les différentes directions, les avantages et/ou les inconvénients.
 - Exemple pour le domaine de Production : il serait aussi possible de cultiver de la luzerne, mais il faudrait investir dans d'autres machines.
- Stratégies* : une série de priorités serait établie pour atteindre les objectifs de l'activité de l'entreprise. Ces priorités devraient cadrer les capacités de l'entreprise.
 - Exemple pour le domaine de Production : Miser sur l'innovation technologique des nouvelles cultures.
- Responsabilités : Il s'agit de savoir qui assumera la responsabilité de prendre en charge ces actions.

B. L'Analyse SWOT

Un autre outil qui peut être utilisé pour aider à catégoriser les réponses recueillies lors de l'échange est l'analyse SWOT.

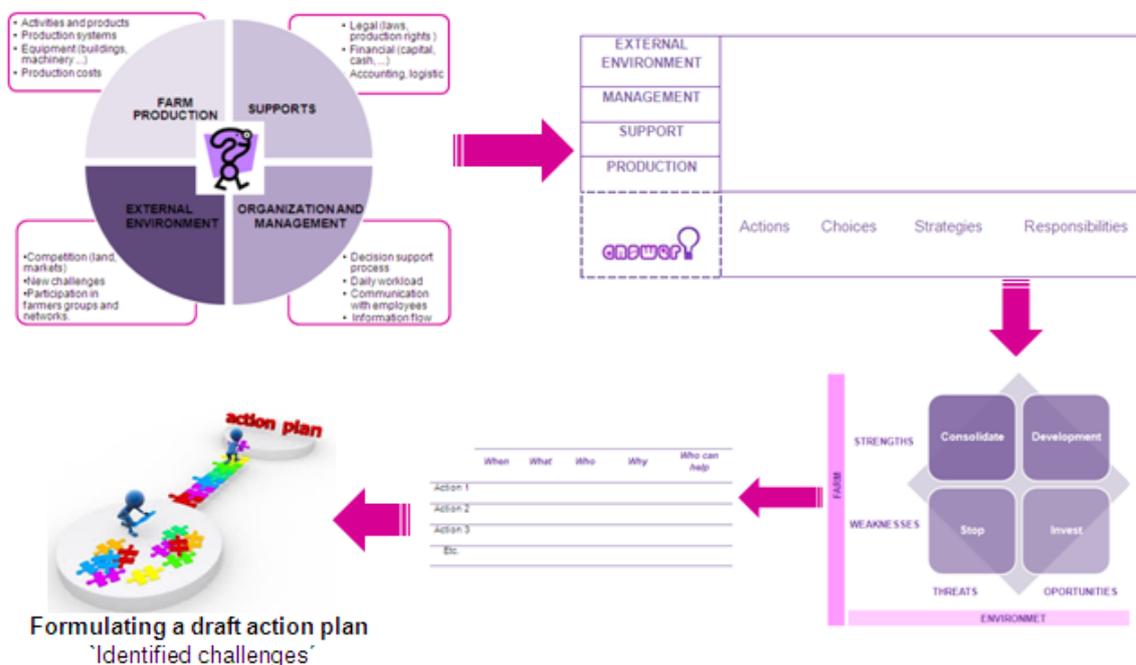
Les réponses peuvent être classifiées selon leur nature : Faiblesses, Menaces, Forces ou Opportunités. En plus, cet outil dans la méthode CYCPA permet de faire une autre distinction : s'il y a des sujets relatifs à la sphère interne de l'entreprise (qui feront référence aux forces et aux faiblesses de ses activités) ou son environnement (dans ce cas, ils se référeront aux menaces et aux opportunités).

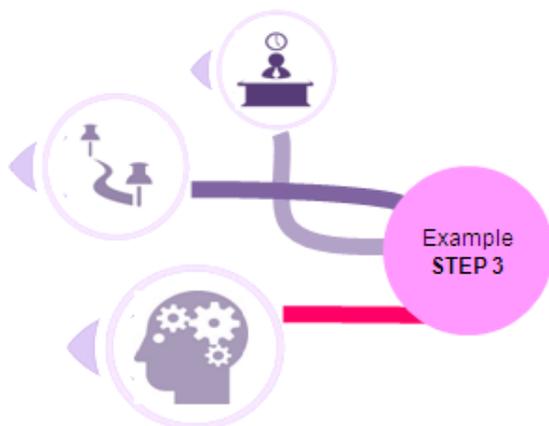
Compte tenu de ce qui précède, la figure suivante aidera à faire cette classification en plaçant chaque réponse dans la case adaptée. Ainsi, une action ou une autre est recommandée à être mise en œuvre en fonction de la case où les réponses sont classifiées : consolider, développer, arrêter ou investir dans l'action.



Le 'Cercle d'apprentissage' : le recueil des outils

Le 'cercle d'apprentissage' est pertinent quand il s'agit de faire l'auto-évaluation finale du travail de bureau. De même, c'est un mécanisme qui indique l'ordre préférable de l'usage de différents outils.





Basés sur les exemples des étapes 1 et 2, les résultats d'utilisation de différents outils expliqués précédemment sont présentés.

À l'aide du cercle d'apprentissage, le conseiller explore un nombre de points relatifs au problème initial :

- La fertilité des sols par rapport au phosphate, au potassium et au pH. Il est nécessaire de consulter les résultats de sols ou faire des tests de sols pour confirmer qu'il n'y a pas de carence latente.*
- La structure des sols peut avoir des difficultés de compactage : les techniques d'enquête de sols peuvent être mises en œuvre pour voir la structure des sols et évaluer si le compactage représente un problème ou non.*
- Les produits chimiques utilisés doivent être vérifiés pour s'assurer qu'ils ont été correctement choisis pour les herbes des cultures.*

Le conseiller analyse et organise toutes les informations et propose des solutions.

Par exemple, pour les problèmes de compactage :

Après avoir effectué les études de sols nécessaires, il est très important de faire attention au moment de la plantation, aux machines utilisées et à la possibilité d'une rotation des cultures plus fréquente.

2.1.4. Étape 4 : La deuxième rencontre

L'étape suivante est celle de la **deuxième rencontre** entre le conseiller et l'agriculteur. 2-3 semaines après le premier échange, ils se voient pour évaluer le brouillon du plan d'action (environ 1 heure).

Lors de la rencontre le conseiller donne le brouillon du plan d'action (c'est le le rapport qu'il a fait dans son bureau) à l'agriculteur.

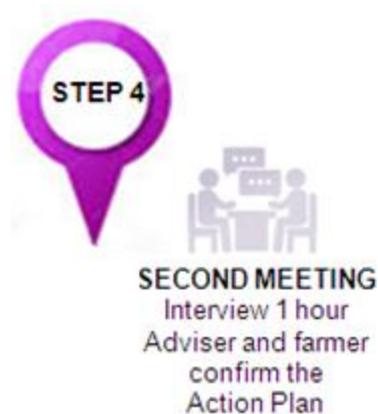
Ils doivent discuter la pertinence du document et des changements éventuels. A la fin, ils doivent confirmer le plan d'action final.

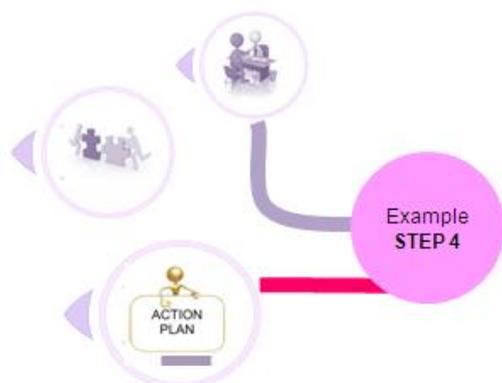
Le Rapport de' Plan d'Action

Le rapport de plan d'action inclut des propositions du conseiller constituant la feuille de route qui fournit des suggestions sur l'entreprise à l'agriculteur.

Ce rapport est présenté sous forme d'un programme qui doit inclure : les actions à faire, la personne responsable, la date et la nature des résultats attendus.

La longueur conseillée pour ce document est ½ page.





L'exemple de ce chapitre 2 se termine par un plan d'action propose par le conseiller à l'agriculteur.

LE PLAN D'ACTION

ACTION	QUI	QUAND	RESULTATS
Travailler ensemble sur l'évolution progressive du système de cultures	Conseiller – Agriculteur Avec un groupe d'agriculteurs (groupe de discussion) qui ont les problèmes similaires?	Le plus vite possible	Les discussions et les visites dans d'autres exploitations agricoles pour observer les différentes conditions pour augmenter le revenu, améliorer les conditions de travail et la fertilité des sols
Visiter une exploitation agricole : creuser les sols et faire les tests de compactage	Conseiller – Agriculteur	Immédiatement	Compactage Oui/Non
Faire des modifications s'il y a du compactage	Agriculteur	Printemps	Réduire le compactage possible
Calculer le taux de semis	Conseiller / Agriculteur	Printemps	Les meilleures conditions possibles
Choisir les herbicides pertinents et traiter les herbes	Conseiller / Agriculteur	Printemps	Réduire la compétition initiale
Visiter l'exploitation agricole en juin et évaluer l'état des cultures	Conseiller / Agriculteur	Eté	Les domaines de cultures pauvres, se sont-ils améliorés?
Réévaluer le plan après la récolte	Conseiller / Agriculteur	Octobre	

2.1.5. Étape 5 : Le suivi

De 1 à 6 mois plus tard, le conseiller revoit l'agriculteur pour suivre l'évolution du plan d'action ('face-à-face' ou par téléphone). Il est important de revoir le plan périodiquement pour s'assurer qu'il est réalisable et qu'il fonctionne ; quelques mises à jour peuvent être nécessaires.



Evaluation

Chapitre 3. Le test de compréhension

Ce test vise à vérifier si les étudiants ont compris les explications théoriques et pratiques.

Chaque étudiant doit répondre aux questions et trouver la bonne réponse :

1. La méthode CYCPA est un outil pour aider les entrepreneurs à:
 - a) Établir une feuille de route utile pour leur exploitation agricole
 - b) Résoudre les problèmes soulevés dans leur environnement
 - c) Prendre les décisions stratégiques
2. L'utilisation de CYCPA demande l'examen de:
 - a) L'environnement interne et externe de l'entreprise
 - b) Seulement de facteurs économiques
 - c) Des facteurs externes de l'activité entrepreneuriale agricole
3. Quels sont les mots clés que le conseiller étudie lors du premier échange?
 - a) La production de l'entreprise, les supports et la gestion
 - b) La production de l'entreprise, la comptabilité, la charge de travail quotidien et l'environnement extérieur
 - c) La production de l'entreprise, les supports, l'environnement extérieur et l'organisation
4. A l'étape 4, le 'cercle d'apprentissage' est utilisé:
 - a) Pour faire des propositions pour l'avenir
 - b) Pour confirmer le plan d'action final
 - c) Cela est utilisé non pas à l'étape 4 mais à l'étape 3
5. Le plan d'action doit inclure les points suivants:
 - a) Action, pourquoi, quand et comment
 - b) Action, qui, quand et résultats
 - c) Action, où, quand et résultats
6. Combien de temps doit passer pour faire le suivi du plan d'action?
 - a) 2-3 semaines après la confirmation du plan d'action
 - b) 1-3 mois après la confirmation du plan d'action
 - c) 1-6 mois après la confirmation du plan d'action

Les résultats sur la page suivante

Les résultats du test de compréhension:

Questions	Réponse correcte
-----------	------------------

n° 1	a
------	---

n° 2	a
------	---

n° 3	c
------	---

n° 4	c
------	---

n° 5	b
------	---

n° 6	c
------	---



STRAT-Training



Bibliographie

- LEONARDO. [site web] [Consulté le 1 avril, 2015]

Disponible sur : <http://www.leonardo.org.uk/>

- [STRAT-TRAINING PROJECT](https://strattrainingproject.wordpress.com/). [site web] [Consulté le 6 avril, 2015]

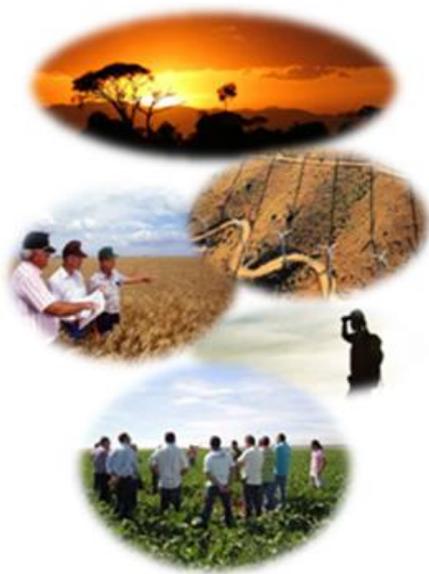
Disponible sur : <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

Annexe

EVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT – APPRENTISSAGE

ASPECTS	SATISFACTION (Classification de 1 à 5): 1 : Très peu 2 : Peu 3 : Assez 4 : Suffisamment 5 : Beaucoup
Trouvez-vous la méthode AVEC utile pour l'activité professionnelle des conseillers agricole? Pensez-vous que c'est un bon moyen d'aider les petites entreprises à prendre de meilleures décisions? Avez-vous bien compris la méthodologie? Seriez-vous intéressé(e) par l'apprentissage d'autres outils de formation? Comment évaluez-vous les méthodes d'enseignement du formateur?	

COMMENTAIRES (Suggestions d'amélioration) :



MANUEL DE FORMATION : SAFARI



STRAT-Training



Lifelong
Learning
Programme

Index

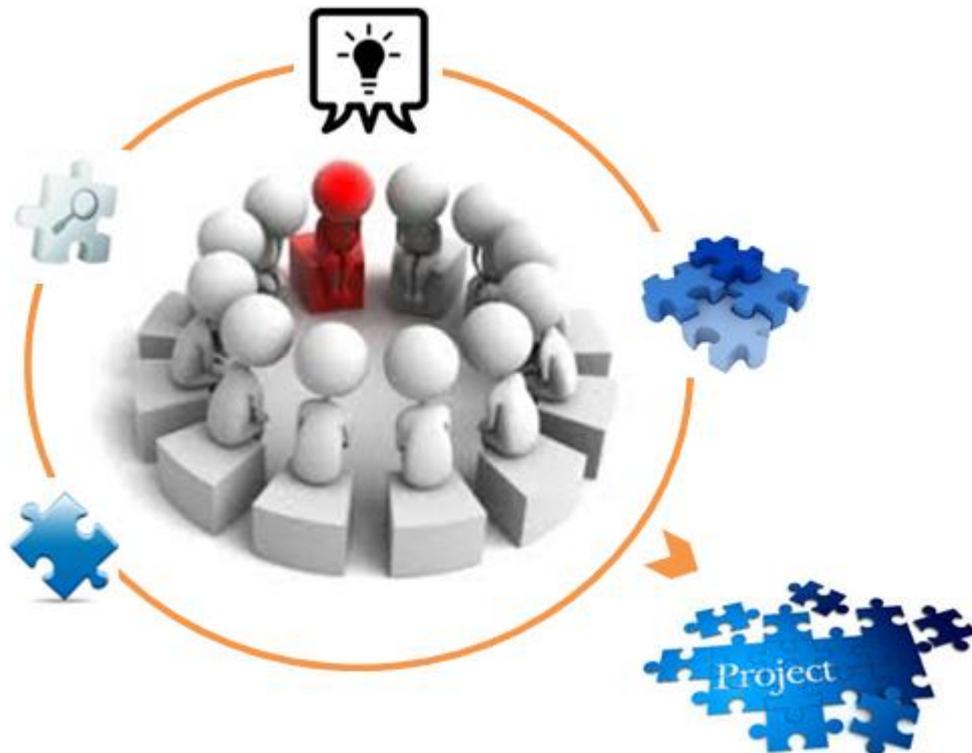
PRESENTATION	108
LES BASES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES	109
Chapitre 1. Les aspects théoriques de base	109
1.1. La méthode SAFARI	109
Chapitre 2. Les bases méthodologiques	111
2.1. Comment utiliser la méthode SAFARI?	111
EVALUATION	117
Chapitre 3. Test de compréhension	117
BIBLIOGRAPHIE	119
ANNEXE	120

Introduction

LA METHODE SAFARI

La méthode SAFARI est un outil développé par la Fédération des établissements de formation professionnelle EFA Galicia (Espagne), et constitue sa contribution méthodologique dans le projet STRAT-Training.

Avec l'outil d'évaluation SAFARI, le conseiller travaille avec un groupe d'agriculteurs pour les aider à définir et mettre en œuvre un projet durable pour une activité entrepreneuriale agricole spécifique.



Les bases théoriques et méthodologiques

Chapitre 1. Les aspects théoriques de base

1.1. La méthode SAFARI

L'utilisation de la méthode **SAFARI** vise à **aider un groupe d'agriculteurs** (coopératives, associations...) à **définir un ou plusieurs projets** (une action collective ou individuelle) et **le(s) réaliser en pratique** pour satisfaire tous les besoins du territoire.

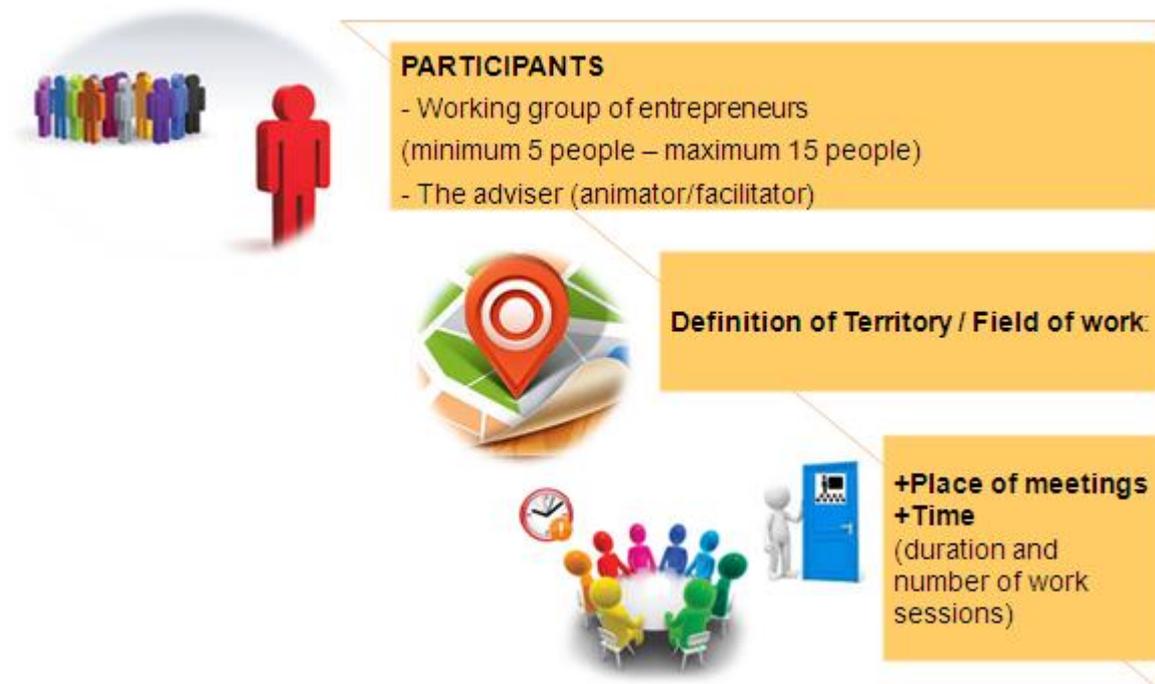
Il existe plusieurs outils méthodologiques qui sont axés sur le design d'un projet réalisable et soutiennent la stratégie quand le projet est déjà bien défini. Cependant, le problème est justement de bien définir le projet, ce qui pose la question du « comment le faire ? ». Ainsi, **SAFARI permet de voir les différentes options, de traiter les différentes idées et de définir un projet à réaliser sur un territoire spécifique.**

Cette approche méthodologique peut être mise en œuvre dans les zones rurales où les petites entreprises (majoritairement axées sur les jeunes chômeurs ou/et jeunes entrepreneurs) souhaitent lancer, améliorer ou adapter leurs idées d'entreprise aux conditions actuelles ; ou des organisations entrepreneuriales qui cherchent à devenir plus compétitives, à augmenter leur productivité, etc. Avec SAFARI ils trouveront un encadrement adéquat pour déterminer leurs projets. Il est à noter que cette méthode a été déjà utilisée dans les différents milieux avec succès :

- Parmi les jeunes dans les zones rurales pour améliorer leur esprit entrepreneurial :
Centre pour le Développement Rural EFA Fonteboa à Coristanco – A Coruña (Espagne).
- Parmi les organisations locales pour déterminer les compétences de leurs membres :
: en France, *Volunteers of ADMR (Association of Home Help in the Rural Middle).*

Le préalable de mise en œuvre de cette méthode – Le plan opérationnel

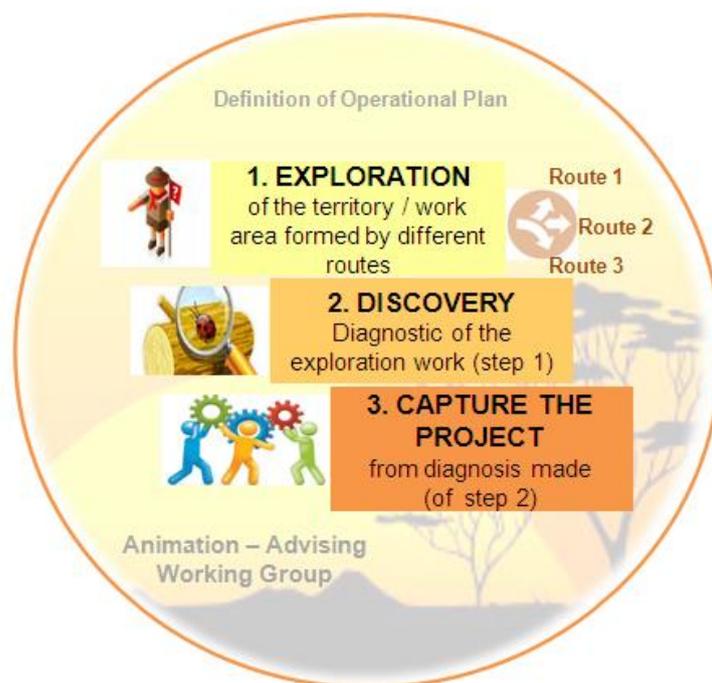
La méthode SAFARI demande un plan opérationnel avec un nombre d'éléments à mettre en œuvre. Avant de commencer le processus méthodologique, il est indispensable de définir les éléments suivants :



Chapitre 2. Les bases méthodologiques

2.1. Comment utiliser la méthode SAFARI?

La méthode SAFARI est appliquée en suivant les étapes :



L'outil : le Planning de Travail

Comme cela est présenté sur la figure précédente, le processus méthodologique s'articule sur trois grandes étapes, mais chacune d'elles est divisée en plusieurs tâches ('Sessions de travail').

Il est important de noter qu'avant de commencer les activités de la première étape (Étude), quelques sessions préliminaires doivent être réalisées pour préparer le processus de travail.

Le **Planning de Travail** est utilisé pour organiser les différentes activités du processus SAFARI.

Dans le planning il faut indiquer :

- `Session de travail`** (numération)
- Contenu** : qu'est-ce qu'une `session de travail`?
- Temps** : la durée approximative de la session de travail
- Participants** : les personnes qui participant dans chaque `session de travail`
- Lieu** : où la `session de travail` a lieu

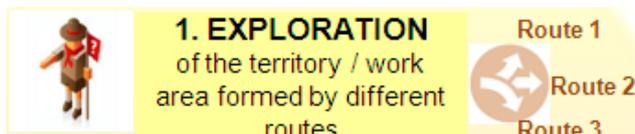
Le 'Planning de Travail' recommandé par la méthode SAFARI est présenté ci-dessous.

Session de travail	Contenu	Temps	Participants	Lieu
1	Le travail précédent sur les points à traiter : la collecte des données pour la contextualisation	90 min.	Conseiller/ Groupe de travail	Bureau (de l'entreprise, du conseiller...)
2	La programmation d'activités	90 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
3	1. Phase d'Étude: La définition des axes et des stratégies d'étude par les groupes de travail guidés par le conseiller	120 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
4	La conduite de l'étude par un groupe suivant la stratégie énoncée (le nombre de sessions sera plus élevé ou plus bas en fonction du nombre des axes et stratégies désignés)	120 min.	Groupe de travail – travail de terrain	Territoire / zone, etc.
5	Le rôle du conseiller est de seulement guider les participants	120 min.	Groupe de travail - travail de terrain	Territoire / zone, etc.
6		120 min.	Groupe de travail - travail de terrain	Territoire / zone, etc.
7	Le conseiller élabore un documents/graphique, etc avec toute l'information de la phase d'étude recueillie par le groupe	120 min.	Conseiller / Groupe de travail	Bureau (de l'entreprise, du conseiller...)
8	2. Phase de DECOUVERTE: Le groupe valide les résultats de l'étude. Le groupe fait le diagnostic de cette information : SWOT, conclusions...	90 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
9		90 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
10	3. Phase de SAISIE: A partir des découvertes, les participants saisissent leur projet (individuel ou collectif). Les participants présentent les projets saisis au groupe; le groupe participe à cette étape finale de la définition du projet – il fournit des éléments, façonnent les aspects, ajustent le processus...	120 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
11		120 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
12	La préparation d'un document pour le conseiller – du guide avec les résultats finaux à fournir aux participants	120 min.	Conseiller / Groupe de travail	Bureau (de l'entreprise, du conseiller...)

* *Le temps et les lieux sont recommandés par la méthode et peuvent varier si cela est nécessaire.*

2.1.1. Étape 1 : ETUDE

Lors de la première étape le conseiller rencontre un groupe d'entrepreneurs



pour **traiter (ou étudier) les principaux problèmes sur un territoire donné**. Ensuite, le groupe de travail valide les **différents axes stratégiques**.

En amont, avant d'analyser et de discuter les différents axes d'action, le conseiller doit collecter les données concernant les problèmes et fournir un rapport à chaque groupe d'agriculteurs. A partir de l'information recueillie les agriculteurs peuvent discuter et commencer à tracer la stratégie.

Compte tenu de la méthode de planning, le nombre de sessions sera plus élevé ou moins élevé en fonction des axes établis (plus le nombre d'axes est important, plus il y aura de sessions).

Ainsi, les phases de cette étape d'étude sont :

- a) La collecte des données pour contextualiser les problèmes (par le conseiller)
- b) La discussion et la validation de différents axes (par le groupe de travail)

La méthode recommande d'utiliser différents moyens :



*Visiting companies
Interviews with entrepreneurs
Internet search
Public administration, law*

- c) La définition des axes; *un exemple*:

- d) Le conseiller fait un autre rapport à partir des résultats du groupe de travail





Exemple : STEP 1

- ☑ **Territoire/Contexte** : générer une plus-value dans les exploitations agricoles liées à une coopérative
- ☑ **Groupe de travail** : managers des exploitations agricoles individuelles ou de sociétés paysannes (8 personnes)

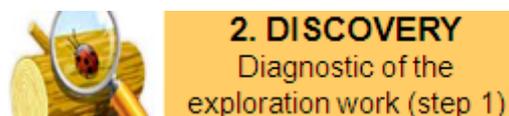
Dans cet exemple, le PLANNING consiste en 7 'sessions de travail'.

Sessi on de travail	Contenu	Tem ps	Participants	Lieu
1	Le travail précédent sur les points à traiter : la collecte des données pour la contextualisation - <i>Situation économique et technique de la production agricole</i> - <i>Emplois liés à l'agriculture</i> - <i>Incertitude des exploitations agricoles dans le contexte du marché global</i>	90 min.	Conseiller/ Groupe de travail	Bureau
2	La programmation du travail	90 min.	Groupe de travail / Conseiller	Lieu de travail
3	1. Phase d'Étude: La définition des axes et l'étude de la stratégie par le groupe de travail guide par l'animateur 3 axes sont définis: Axe 1 : Diversification : production horticole, autre production, tourisme <i>Quoi</i> : Ressources, opportunités, besoins, concurrence ... <i>Comment</i> : Programmation des visites, cas d'études, rencontres avec des professionnels, information documentaire, etc. Axe 2 : Transformation <i>Quoi</i> : Ressources, opportunités, besoins, concurrence ... <i>Comment</i> : Programmation des visites, cas d'études, rencontres avec des professionnels, information documentaire, etc. Axe 3 : Commercialisation Économie de proximité <i>Quoi</i> : Ventes directes, marchés locaux, magasins spécialisés... <i>Comment</i> : Visites, interviews, contact avec les distributeurs etc. Ventes en ligne (<i>idem</i> ci-dessus mentionné) Expansion vers le marché national et international (<i>idem</i>)	120 min.	Groupe de travail / Conseiller	Sale de travail coopérative
4	La conduite de l'étude par le groupe suivant la stratégie énoncée Le rôle du conseiller est seulement de guider les participants	120 min.	Groupe de travail – terrain de travail	Territoire/ zone, etc.
5		120 min.	Groupe de travail - terrain de travail	Territoire / zone, etc.
6		120 min.	Groupe de travail - terrain de travail	Territoire / zone, etc.
7	Le conseiller élabore un document/graphique, etc. avec toute l'information de la phase d'étude fournie par le groupe	120 min.	Animateur/ Groupe de travail	Bureau

2.1.2. Étape 2 : DECOUVERTE

Cette étape vise à **valider les résultats de la phase d'étude**.

Le groupe de travail est censé faire le **diagnostic de l'information**. Pour cela, la méthode SAFARI recommande de faire l'**analyse technique SWOT** – dans chaque axe sont définis : *forces, faiblesses, opportunités et menaces*.



Exemple : **STEP 2**

Sui

vant l'exemple de l'étape 1, le processus de Découverte d'un es axes est présenté :

Maintenant le PLANNING consiste en 2 'sessions de travail'.

Session de travail	Contenu	Temps	Participants	Lieu
8	<p>2. Phase de DECOUVERTE : Le groupe valide les résultats de la phase d'étude</p> <p>Exemple de l'analyse SWOT (Axe 1): Axe 1 : La diversification vers la production horticole: Forces : un climat adapté; une large variété de cultures; une main-d'œuvre disponible Faiblesses : la production à une très petite échelle; manqué de formation spécifique Opportunités : il y a une coopérative horticole; une demande de produits sur les marchés et les supermarchés locaux; besoin d'un peu d'investissement Menaces : la concurrence avec les produits similaires étrangers; un contrôle excessif des larges zones commerciales</p>	90 min.	Groupe de travail/Animateur	Salle de travail coopérative
9	<p>(Contenu de la session précédente)</p>	90 min.	Groupe de travail /Animateur	Salle de travail coopérative

2.1.3. Étape 3 : la SAISIE du Projet

Le groupe de travail doit saisir le meilleur projet (individuel ou collectif) à partir du diagnostic et des conclusions de la phase de découverte.

Ils doivent être capables de détecter quelles sont les meilleures stratégies pour résoudre les problèmes soulevés sur le territoire. Tous les membres de l'équipe doivent participer à la définition du projet : fournir des éléments, façonner certains aspects, etc.

Enfin, le conseiller doit préparer un **document-guide** avec les résultats finaux pour les délivrer au groupe de travail.



Example : STEP 3

CAPTURE

Session de travail	Contenu	Temps	Participants	Lieu
10	3. Phase de SAISIE: Les participants saisissent leur projet à partir des découvertes et des résultats.	120 min.	Groupe de travail/ Animateur	Salle de travail coopérative
11	UN PROJET COLLECTIF : Les managers des exploitations agricoles prennent la décision de diversifier la production horticole dans le cadre d'un projet commun. Vu le volume de production, la coopérative auquel ils appartiennent décide d'ouvrir / partager la ligne de commercialisation horticole ainsi qu'accepte le conseil technique, marketing...	120 min.	Groupe de travail /Animateur	Salle de travail coopérative
12	La préparation d'un document par le conseiller – guide avec les résultats finaux à donner aux participants.	120 min.	Animateur/ Groupe de travail	Bureau

Evaluation

Chapitre 3. Le test de compréhension

Ce test vise à vérifier si les étudiants ont compris les explications théoriques et méthodologiques.

Chaque étudiant doit répondre aux questions et indiquer la réponse correcte :

1. La méthode SAFARI est un outil pour aider les entrepreneurs à :
 - a) Faire le planning de travail pour leurs exploitations
 - b) Définir un ou plusieurs projets pour satisfaire les besoins du territoire
 - c) Résoudre les principaux problèmes de gestion concernant leur entreprise
2. Cette approche méthodologique peut être mise en œuvre dans:
 - a) Les zones rurales
 - b) Les zones rurales avec les petites entreprises et les personnes dynamiques et/ou en chômage
 - c) Les exploitations agricoles individuelles
3. Combien de personnes peuvent former un groupe de travail?
 - a) Entre 5-10 personnes
 - b) Entre 5-15 personnes
 - c) Pas de restrictions
4. Les éléments d'un plan opérationnel sont:
 - a) Participants, domaine de travail et lieu + temps pour les réunions
 - b) Un conseiller et un groupe de travail
 - c) Un territoire spécifique et un lieu pour les réunions
5. Les étapes du processus SAFARI sont:
 - a) Recherche, découverte et définition du projet
 - b) Étude, découverte et saisie du projet
 - c) Recherche, étude et saisie du projet
6. Indiquez la bonne réponse :
 - a) A l'étape 1, le groupe de travail valide un axe
 - b) A l'étape 2, le groupe de travail saisit le(s) meilleur(s) projet(s).
 - c) A l'étape 3, le conseiller prépare un document-guide avec les résultats finaux

Les résultats sur la page suivante

Les résultats du test de compréhension:

Questions	Réponse correcte
-----------	------------------

n° 1	b
------	----------

n° 2	b
------	----------

n° 3	b
------	----------

n° 4	a
------	----------

n° 5	b
------	----------

n° 6	c
------	----------

Bibliographie

- LEONARDO. [site web] [Consulté le 1 mai, 2015]

Disponible sur : <http://www.leonardo.org.uk/>

- [STRAT-TRAINING PROJECT](https://strattrainingproject.wordpress.com/). [site web] [Consulté le 1 mai, 2015]

Disponible sur : <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

Annexe

EVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT – APPRENTISSAGE

ASPECTS	SATISFACTION (Classification de 1 à 5): 1 : Très peu 2 : Peu 3 : Assez 4 : Suffisamment 5 : Beaucoup
Trouvez-vous la méthode SAFARI utile pour l'activité professionnelle des conseillers agricole?	
Pensez-vous que c'est un bon moyen d'aider les petites entreprises à prendre de meilleures décisions?	
Avez-vous bien compris la méthodologie?	
Seriez-vous intéressé(e) par l'apprentissage d'autres outils de formation?	
Comment évaluez-vous les méthodes d'enseignement du formateur?	

COMMENTAIRES (Suggestions d'amélioration):



Ce document a été élaboré dans le cadre du projet STRAT-Training financé par le programme Leonardo Transfert d'Innovation à partir d'octobre 2013 à septembre 2015.

Les partenaires impliqués :

- L'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA)
- Montpellier SupAgro, l'institut d'éducation à l'agro-environnement de Florac.
- SEGES - the merger of the former Danish Knowledge Centre for Agriculture and the Danish Pig Research Centre, fonctionne depuis 1 January 2015.
- Academy of Learning, Angleterre
- Fédération EFA Galicia, Espagne
- Université technique de Crète, Grèce
- Association des Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique (AC3A)

Pour plus d'information :

<https://strattrainingproject.wordpress.com/>