



# Animer et accompagner les changements de pratiques en agriculture

Repères méthodologiques pour aller vers la réduction de l'utilisation  
des produits phytopharmaceutiques ?

## Un enjeu fort pour les projets agroenvironnementaux

Dans chaque projet agroenvironnemental, des animateurs accompagnent les agriculteurs dans l'évolution de leurs pratiques. Ils mettent aussi en place des partenariats entre tous les acteurs impliqués. Au-delà des aspects techniques et administratifs, l'animation et l'accompagnement sont au cœur de leur métier. Dans un contexte de transition des systèmes agricoles, il faut clarifier ces notions au regard des enjeux techniques, sociologiques et économiques de la réduction de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.

Sur les territoires cette démarche implique des dynamiques de projet qui intègrent plusieurs enjeux :

- La performance des systèmes économes en intrants
- La protection de la ressource en eau
- La structuration de nouvelles filières
- L'échange de pratique et la mutualisation des actions entre agriculteurs

Le plan Ecophyto II a pour objectif de réduire de 50 % l'utilisation des produits phytopharmaceutiques en France d'ici 2025. Il vise pour cela la multiplication par dix du nombre d'agriculteurs accompagnés dans la transition vers une agriculture à bas niveau de produits phytopharmaceutiques. Il s'appuie sur la mise en place de collectifs d'agriculteurs, le développement des réseaux de fermes Dephy et la contractualisation de nouvelles mesures agroenvironnementales et climatiques.

## Quelle visée pour ce dossier thématique ?

Ce dossier s'adresse aux animateurs agroenvironnementaux qui souhaitent questionner leurs pratiques professionnelles, travailler leur stratégie d'intervention et développer de nouvelles compétences. Il a aussi été réalisé à destination de leurs partenaires pour faire connaître les spécificités et les enjeux de ce métier pour la transition agro-écologique et la réduction des produits phytopharmaceutiques.

Ce dossier s'appuie sur la capitalisation de deux sessions de formation d'animateurs agroenvironnementaux organisées au niveau national par le CEZ-Bergerie nationale.

# Le métier d'animateur de projet agro-environnemental

## Une fonction qui s'exerce au sein de différents organismes

- Syndicat intercommunal de rivière
- Syndicat mixte de bassin versant
- Etablissement public territorial de bassin
- Communauté de communes
- Communauté d'agglomération
- Communauté urbaine
- Commune
- Chambre d'agriculture
- Parc naturel régional
- Association territoriale

## Plusieurs types d'activités :

- **Gestion administrative et financière** : appel à projets régionaux PAEC, dossiers de contractualisation MAEC
- **Animation territoriale** : concertation multi-acteurs, partenariats stratégiques, communication
- **Mobilisation et accompagnement technique des agriculteurs engagés en MAEC** : information, diagnostic d'exploitation, suivi des engagements et du cahier des charges
- **Animation et accompagnement de collectifs d'agriculteurs** : journées techniques, groupes d'échanges, montage de projet

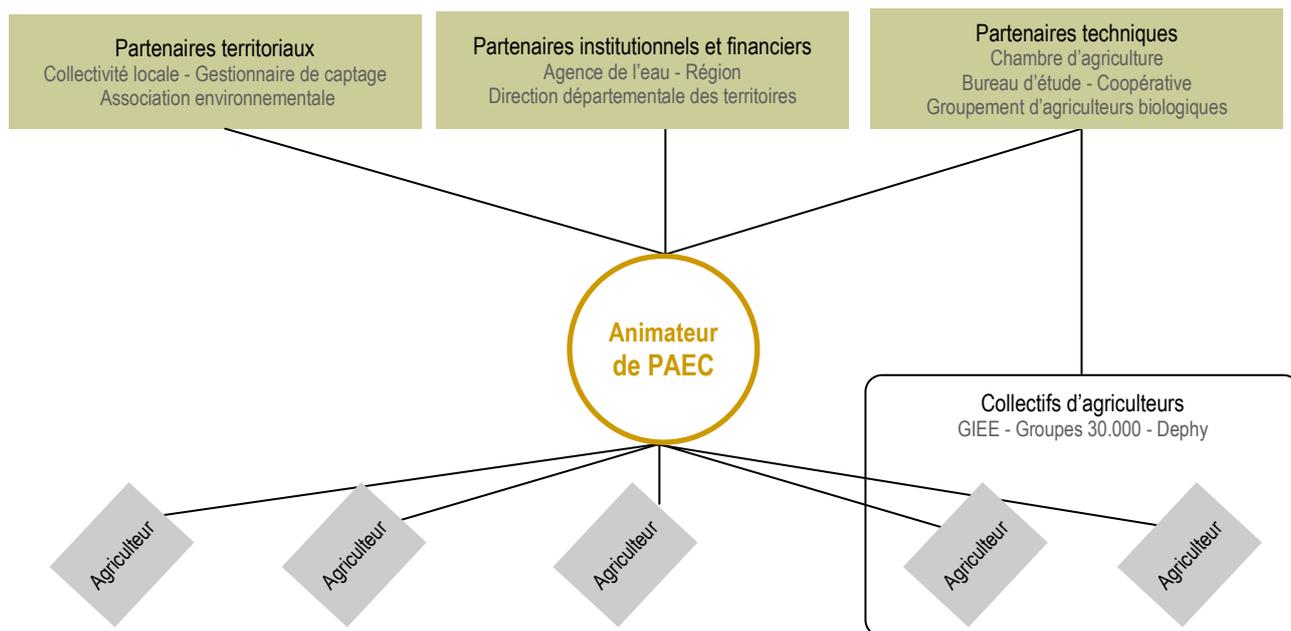


Figure 1 : Une interface indispensable entre tous les acteurs concernés

## Des stratégies et des moyens d'intervention qui s'adaptent au contexte territorial et aux structures porteuses

« Sur notre territoire nous avons choisi de nous appuyer sur deux réseaux de fermes Dephy qui travaillent sur la réduction des produits phytopharmaceutiques depuis plusieurs années » - Marie - animatrice agricole en syndicat de bassin versant.

« Vu l'importance des enjeux pour la filière céréalière, nous avons confié la réalisation des diagnostics d'exploitation et du suivi des engagements à un bureau d'étude spécialisé en analyse technico-économique » - Sylvain - Chargé de mission agriculture dans une commune.

# Au cœur d'un changement de paradigme

L'agriculture des années 1960 et 1970 a répondu à un objectif bien précis : produire en quantité et nourrir le monde. Pour atteindre cet objectif, l'agriculture a été optimisée, et les conseillers agricoles ont adapté leurs méthodes de travail pour répondre à cette ambition. Si bien que le paysage agricole français s'est peu à peu uniformisé et spécialisé, les exploitants appliquaient des méthodes uniques et standardisées pour optimiser leur production.

Aujourd'hui, le monde agricole fait face à une remise en question du modèle productiviste et de ses conséquences sociales, économiques et environnementales. L'heure n'est plus à la production intensive et uniformisée, mais plutôt à une diversification des systèmes de production. Les acteurs du monde agricole doivent être en mesure d'appréhender cette diversité et d'accompagner ce changement.



| « Application de recettes »         | « Co-construction du problème »     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| De l'expert agricole technique...   | ... à la transversalité             |
| De l'application de normes...       | ... à la gestion de l'imprévu       |
| De la prescription de solutions.... | ...à la co-construction du problème |

**Figure 2 :** Changement de paradigme professionnel pour les conseillers et les animateurs du développement agricole (Fleury et al, 2010)

Ainsi, ces mutations de l'agriculture conduisent les acteurs du monde agricole à adapter leurs façons de faire. Ils ne s'occupent plus exclusivement des questions purement techniques, mais prennent aussi en charge des problèmes « socio-techniques ». L'expertise technique seule n'est plus suffisante pour répondre aux nouvelles attentes des agriculteurs. De l'application de normes, il est maintenant question de pouvoir gérer la complexité et l'incertitude.

Face à ces changements, la question posée est celle du dépassement de « l'application de recettes ». Comment abandonner progressivement la position d'expertise, et passer à la prise en compte de tous les acteurs, au décloisonnement des filières, à la co-construction et à l'accompagnement des acteurs ? Souvent, les acteurs se trouvent pris entre deux logiques : l'expertise descendante et le soutien réglementaire où l'activité agricole est standardisée et une l'animation « non directive » où réunir un collectif permettrait de faire évoluer les pratiques.

Passer à « la co-construction du problème » implique un changement de paradigme. Il s'agit de passer d'une logique descendante, cloisonnée et applicationniste à une logique plus participative, avec l'implication des acteurs à différents niveaux d'échelle dans la co-construction des problèmes, et une gestion concertée avec les différents acteurs.

De plus, il s'agit de ne plus se focaliser uniquement sur les solutions, mais de repenser les problèmes. Cela consiste à prendre en compte les conditions dans lesquelles les problèmes s'expriment, ne pas chercher à traiter une situation à court terme, mais plutôt à la comprendre et imaginer des solutions en fonction des objectifs de fonctionnement de l'agriculteur. La posture des acteurs du développement agricole se trouve ainsi totalement bouleversée.

(d'après Enseigner autrement : Pourquoi et comment ?, Fleury et al, 2010)

# Une question de posture

Le changement de paradigme conduit les animateurs de projets agro-environnementaux à adapter leur posture face aux acteurs du monde agricole. Le triangle de l'intervention/conseil permet de comprendre les processus en jeu lors de leurs interventions auprès d'autres acteurs. Ces processus reposent sur le projet, les acteurs (agriculteurs, collectivités, associations) et l'intervenant (animateur du projet). Chacun repose sur une relation privilégiée entre deux éléments et l'éloignement systématique du troisième. Il en résulte trois postures différentes : expert, animateur ou accompagnateur. Les animateurs combinent ces postures en fonction de leur vision du métier et des actions qu'ils mènent. Ils semblent intéressés pour eux de réussir à se positionner pour envisager une amélioration de leurs pratiques professionnelles.

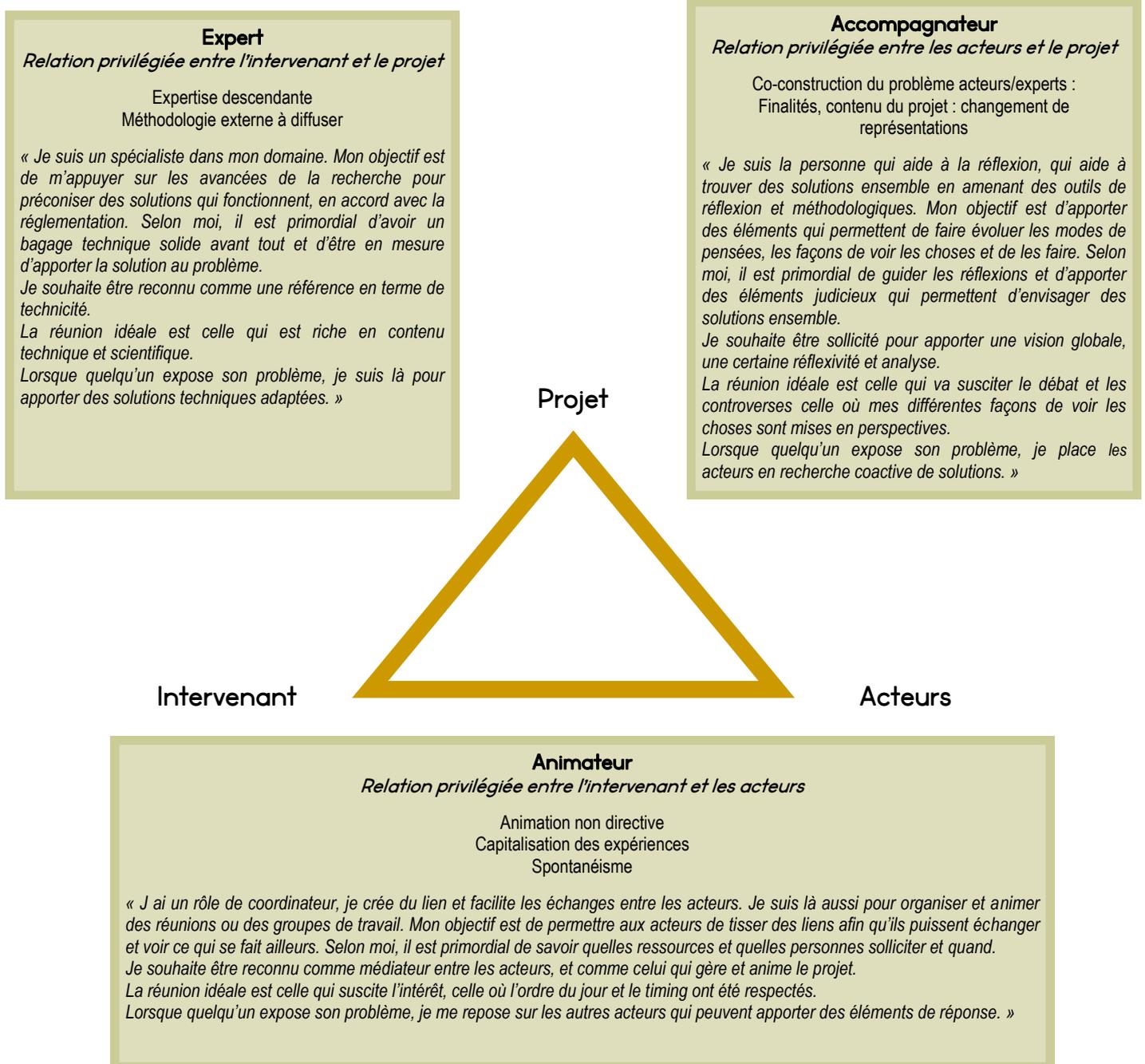


Figure 3 : Le positionnement et les postures des animateurs agroenvironnementaux (d'après Le triangle de l'intervention/conseil, Fabre et Fleury, 2006, )

# Animer et accompagner

## Animation :

L'animation se définit comme un ensemble de moyens et de méthodes mises en œuvre pour mettre en mouvement un collectif et faire participer activement ses membres.

L'animation vise à :

- encourager les dynamiques d'innovation et de changement
- mettre en relation des acteurs afin de favoriser leur intégration
- améliorer la communication et les échanges au sein du collectif

L'animation s'envisage de différentes façons. L'animateur peut rester en dehors du contenu et assurer simplement un rôle de cadrage des échanges. Il peut également assurer une posture « interne » au contenu et au fond du problème qui se pose. Sans prendre partie, il pourra conduire au mieux les échanges et assurer la bonne réussite de l'animation.

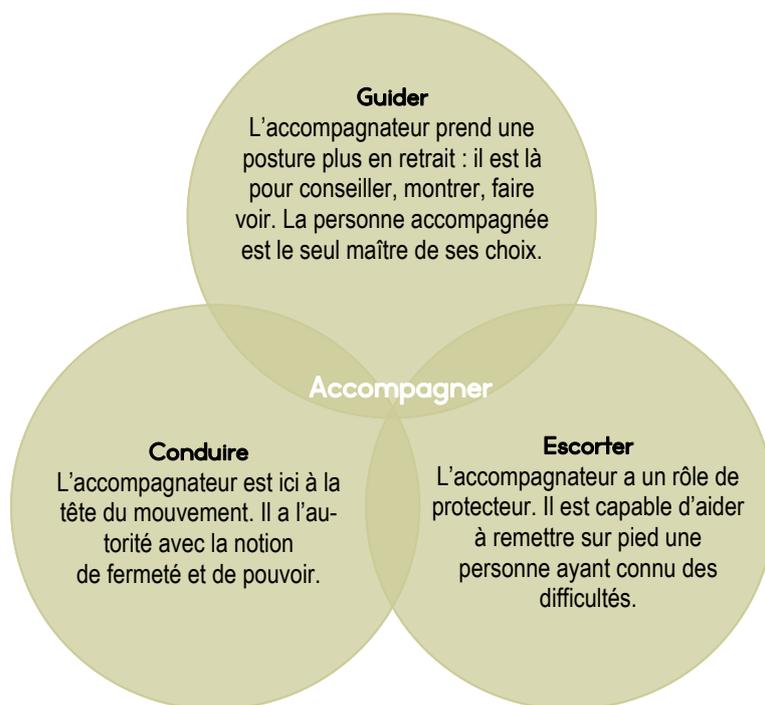
Les techniques d'animation varient selon les contextes et les problèmes qui se posent.

## Accompagnement :

L'accompagnement se définit comme l'action d'amener un individu ou un groupe vers un objectif. Sa fonction première est de développer les compétences et les potentiels d'action.

De nombreuses formes d'accompagnement existent. Toutes sont fondées sur les trois idées suivantes :

- Une dynamique de mouvement et de déplacement commun
- L'ajout d'un élément nouveau pour aider, collaborer, seconder
- Une fonction de support, d'appui et de protection



**Figure 4 :** Les différentes façon d'accompagner  
(d'après L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, Paul, 2004)

# Les points de vigilance pour avancer

## Elargir ses compétences au delà des aspects agronomiques et réglementaires

Le changement de posture lié à l'évolution du paradigme professionnel pour les conseillers et les professionnels du monde agricole implique une évolution du métier d'animateur de projets agroenvironnementaux :

- **De nouvelles connaissances** sont nécessaires pour intégrer l'ensemble des aspects du métier d'agriculteur. Les dimensions sociale, politique ou économique doivent être prise en compte.
- **S'adapter à chaque contexte local et saisir les opportunités** qui s'offrent à eux, être polyvalent et faire preuve d'une grande adaptabilité.
- **Travailler toute la complexité des changements de pratiques agricoles et la gestion des incertitudes** associées. Les animateurs ont à gérer les conflits, négocier, s'adapter à une diversité de public. Il faut comprendre et prendre en compte les attentes des agriculteurs, des filières, des élus et des associations.
- **Assurer l'articulation entre la théorie et la pratique.** Prendre en compte les savoirs scientifiques et les savoirs empiriques pour répondre au mieux aux attentes des agriculteurs.

## Adapter sa posture aux interventions et aux projets

L'animation et l'accompagnement impliquent une prise de recul et l'élaboration d'une véritable stratégie par rapport au projet et à ses acteurs.

- **Remettre en question l'expertise descendante et la pensée unique.** Envisager plusieurs solutions possibles à un problème est toujours plus intéressant. La théorie ne doit pas être rejetée mais considérée comme un cadre général à affiner au regard des réalités locales. Il faut aussi savoir rester neutre vis-à-vis de ses positions personnelles, de celles de sa structure et des paroles d'experts.
- **Se saisir de la diversité du collectif en créant une culture partagée et un langage commun.** L'objectif est de partager les valeurs et les représentations de chacun puis de se mettre d'accord sur un vocabulaire partagé. Cette étape permet de construire une vision de la situation, des enjeux et des perspectives pour le collectif sur le court, le moyen et le long terme.
- **Se fixer des objectifs individuels et collectifs.** Se poser la question de l'enjeu et de l'objectif opérationnel de son intervention au regard des besoins du public cible (à quel problème cherche-t-on à répondre ?). Adapter sa stratégie d'animation aux objectifs fixés et à ce qu'on vise pour le public (qu'est-ce que le public va en retirer ?). Travailler son intervention sur le temps long avec des points d'étapes, des temps d'échanges et de prise de recul.
- **Viser l'appropriation des enjeux et le passage à l'action personnalisée.** Il faut pour cela laisser les agriculteurs se poser des questions et avancer tout en donnant des repères, des outils d'analyse et d'aide à la décision.

# Pour aller plus loin

## Les outils réalisés dans le cadre du projet FAAR-Phy

Pour prendre du recul sur ses pratiques professionnelles en tant qu'animateur agro-environnemental et initier une démarche méthodologique concernant les techniques d'animation de groupe

- Questionnaire pour déterminer sa posture lors d'une intervention :  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Questionnaire\\_posture.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Questionnaire_posture.pdf)
- Les différents profils d'animateur de projet collectif :  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Outil\\_animateur\\_projet\\_collectif.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Outil_animateur_projet_collectif.pdf)
- Analyse d'entretien avec des animateurs :  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Page00/download&file=Cas\\_fictif\\_et\\_analyse.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Page00/download&file=Cas_fictif_et_analyse.pdf)
- Méthodologie pour élaborer une intervention et choisir sa technique d'animation :  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Principes\\_mthodes.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Principes_mthodes.pdf)
- Fiche pratique d'animation :
  - La technique du blason  
<https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Blason.pdf>
  - Le paper board tournant  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Paperboard\\_tournant.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Paperboard_tournant.pdf)
  - L'accélérateur de projet  
[https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Acclerateur\\_projet.pdf](https://wikis.cdrflorac.fr/wikis/FAARPHY/wakka.php?wiki=Etape01/download&file=Acclerateur_projet.pdf)

## Des ressources élaborées dans le cadre du plan Ecophyto

- Les guides de co-conception de systèmes de cultures innovants  
Grandes cultures : <http://agriculture.gouv.fr/guide-pratique-pour-la-conception-de-systemes-de-culture-plus-economes-en-produits-phytosanitaires>  
Fruits : <https://www.gis-fruits.org/Actions-du-GIS/Guide-Ecophyto>  
Légumes : <https://www.picleg.fr/Guide-pratique-de-conception-de-systemes-de-culture-legumiers>  
Vignes : <http://agriculture.gouv.fr/cepviti-co-conception-de-systemes-viticoles-economes-en-produits-phytosanitaires>
- Le guide de l'agro-écologie en viticulture  
<http://www.inao.gouv.fr/Nos-actualites/Presentation-du-Guide-de-l-agroecologie-en-viticulture>
- La plateforme EcophytoPIC :  
<http://www.ecophytopic.fr/>
- Les retours d'expériences de l'enseignement agricole sur des problématiques Ecophyto :  
<http://www.adt.educagri.fr/exploitations-et-ateliers-technologiques/ecophyto/ecophyto-action-16/les-retours-dexperiences/retours-dexperiences-sur-des-problematiques-techniques-ecophyto.html>
- Vidéos du Réseau agriculture durable « Pourquoi / comment » :  
<http://www.agriculture-durable.org/ressources/les-pourquoi-comment/>

## Formation à l'animation et à l'accompagnement de la réduction des produits phytopharmaceutiques

Dans le cadre du plan Ecophyto II, le CEZ-Bergerie nationale a élaboré une formation de deux jours répondant aux besoins des animateurs agroenvironnementaux sur les problématiques de la transition agricole et sur les postures d'animateur de projets agro-environnementaux.

Deux sessions de formation ont été organisées en octobre 2017 et en avril 2018. Une trentaine d'animateurs de toute la France sont venus échanger et réfléchir sur leurs pratiques. L'analyse de cette expérience de formation ainsi que la formalisation d'outils pédagogiques spécifiques sont venues compléter la démarche.

### Le CEZ - Bergerie Nationale

Le Centre d'Enseignement Zootechnique - Bergerie nationale assure des missions d'appui à l'enseignement agricole dans le cadre de la transition agro-écologique impulsées par le plan « Enseigner à produire autrement » du ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Il accompagne également des projets agricoles territoriaux (groupes d'action local LEADER, projets alimentaires territoriaux, territoires agriurbains).

Le CEZ-Bergerie nationale appuie et accompagne depuis 2009 les nombreux lycées agricoles impliqués dans la réduction de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques.

### Le déroulé de la formation

#### Jour 1 :

- Les différentes facettes du métier d'animateur
- Autodiagnostic des profils d'animateurs des participants
- Apports théoriques sur la transition agro-écologique, les enjeux de l'animation et les postures de l'accompagnement

#### Jour 2 :

- Analyse de stratégie d'animation et de pratiques professionnelles sur la base d'étude de cas
- Apport méthodologique sur les techniques d'animation et leur utilisation

#### Jour 3 :

- Travail en groupe sur les situations professionnelles des participants avec les techniques d'animation



### Réalisation :

CEZ - Bergerie nationale  
Département Développement Formation et Innovation  
Parc du château - CS 40609  
78514 Rambouillet Cedex

### Contact :

[jean-xavier.saint-guily@educagri.fr](mailto:jean-xavier.saint-guily@educagri.fr)

01.61.08.68.52

### Equipe projet :

Julie BLUHM, Cheffe de projet FAAR-Phy  
Clarisse BLANCHARD, Chargée de mission Systèmes de cultures Innovants.  
Jean-Xavier SAINT GUILY Chargé de mission Territoire et développement rural.

### Réalisé avec le soutien financier de :

**AGENCE FRANÇAISE  
POUR LA BIODIVERSITÉ**  
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE L'ÉTAT

