

Le Limousin : un territoire pour construire par la formation des stratégies d'adaptation et d'anticipation des risques en agriculture ?

21 AVRIL 2011

Le programme de la journée

- Les risques tels qu'ils sont perçus par les agriculteurs
- Exposé des études et des recherches conduites en Limousin
- Les outils disponibles pour gérer les risques dans l'entreprise
- Ateliers de travail : comment la formation peut-elle accompagner la définition et la mise en œuvre de stratégie d'anticipation et d'adaptation aux risques ?



Sommaire :

Introduction
P.1

Les caractéristiques du risque
P.2

Les stratégies mises en œuvre pour limiter l'occurrence aux risques
P.3, 4, 5

Comment construire par la formation des stratégies d'adaptation et d'anticipation des risques ?
P.6

Introduction de Brigitte Alanore, présidente du comité VIVEA du Limousin



D'un point de vue général, le risque consiste en la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou un autre événement dommageable, inhérent à une situation ou à une activité.

Comme les autres entreprises, les exploitations agricoles, sont exposées à des risques ou aléas. Ils prennent une importance croissante car leur diversité et variabilité les rendent difficilement maîtrisables. La spécialisation et l'agrandissement des exploitations agricoles entraînent une concentration des risques et une sensibilité accrue aux aléas.

Parmi les risques identifiés, il y a :

■ **Les risques économique et politique** : les évolutions récentes de la PAC conduisent à une dérégulation des marchés qui entraîne une fluctuation des marchés et une volatilité des prix.

■ **Les risques climatique et sanitaire** : l'évolution du climat, la multiplication des crises sanitaires (ESB, FCO...) affecte directement les rendements agricoles, la qualité des produits et introduit de nouveaux facteurs d'incertitude.

■ **Les risques professionnels** : en Limousin, zone d'élevage, les éleveurs sont largement exposés à des risques d'accidents de travail et de développement de maladies professionnelles. De plus, l'incertitude économique, l'isolement et le surplus de travail exposent les exploitants à des risques psycho-sociaux comme le stress.

Pour contribuer à la pérennité des entreprises agricoles du Limousin, il est important de permettre aux agriculteurs de faire face à ces différents risques. Cet enjeu a été qualifié de majeur par le comité régional, lors de la déclinaison territoriale du Plan stratégique triennal VIVEA 2010-2012.

Ainsi, les formations préparant les agriculteurs à anticiper et à gérer les risques et aléas ont -elles été considérées comme prioritaires au même titre que les formations à la stratégie d'entreprise et les formations visant l'adoption de pratiques tendant vers une agriculture durable. En effet, c'est aussi par la formation que les agriculteurs pourront renforcer leur **résilience**, autrement-dit la capacité à rebondir et à résister à des perturbations affectant la structure ou le fonctionnement de l'exploitation et ainsi à trouver de nouveaux équilibres.

L'objectif de l'atelier régional initié par le comité régional est d'abord d'apporter un éclairage sur la perception et la gestion des risques en agriculture et les différentes stratégies d'adaptation et d'anticipation puis de provoquer un débat sur les façons dont on peut traiter cette question en formation.

La finalité est donc d'acquérir et de faire partager de l'expertise sur cette problématique. C'est aussi de **positionner la formation comme un moyen d'accompagnement complémentaire aux outils classiques de gestion des risques**.



Dans le domaine de la formation et dans notre rôle d'élu (e) VIVEA, il est nécessaire d'être proactif pour permettre aux contributeurs de disposer d'une offre de formation répondant aux besoins d'entreprises compétitives et aux contributrices et capables d'affronter les enjeux à venir.



Les caractéristiques du risque

Deux caractéristiques du risque ont été soulignées. Sa subjectivité et le fait qu'il est inhérent à toute activité agricole.

Comment les éleveurs perçoivent-ils le risque ?

Tenter de répondre à cette question met en évidence une des caractéristiques du risque qui est sa subjectivité. Le risque peut être perçu de manière différente d'une personne à une autre. C'est cette variable aléatoire qui a été étudiée par les Chambres d'agriculture du Limousin et dont Guillaume Mathieu, chargé d'études à la Chambre d'agriculture de Corrèze restitue les travaux.

En 2008, 89 éleveurs du Limousin ont été enquêtés. Le risque perçu comme le plus important à cette époque est le risque sanitaire. Cette perception est influencée par les crises sanitaires vécues par les éleveurs (ESB, FCO, fièvre aphteuse). Même s'ils n'ont pas tous été concernés par la maladie, ils gardent en mémoire l'effondrement brutal et imprévisible des cours, l'augmentation des coûts de production et les impacts sur le fonctionnement de l'exploitation (maintien des animaux, décapitalisation génétique).

Ce classement des risques par ordre de priorité révèle que **la perception du risque est personnelle et conjoncturelle.**

Elle est personnelle car elle varie selon l'âge, la production, le statut de l'entreprise et le type de commercialisation. Par exemple, le risque santé est ressenti plus fortement chez un agriculteur qui est seul, sans associé, ni main d'œuvre familiale car il anticipe les difficultés potentiellement rencontrées en cas d'accident.

De même, selon le mode de commercialisation choisi, la perception du risque est singulière. Pour les agriculteurs qui commercialisent leurs produits en vente directe, le risque accru concerne l'image, la qualité du produit et les impayés. En revanche, le risque est atténué pour le prix de vente et le coût de production.

La perception du risque est aussi conjoncturelle donc datée. On l'a vu, en 2008, consécutivement aux épisodes de FCO, le risque sanitaire est dominant. En revanche, en 2009, les éleveurs sont davantage préoccupés par le risque prix dans un contexte de crises économique et financière et de volatilité des prix.

Intégralité de l'étude des Chambres d'agriculture du Limousin sur Synagri.com :

<http://www.limousin.synagri.com/ca1/synagri.nsf/TECHDOCPARCLEF/00013555?OpenDocument&P1=00013555&P2=&P3=&P4=GED&SOURCE=I>

Le risque est inhérent à toute activité agricole

Le risque est lié à toute activité agricole, sa gestion ne peut être isolée, elle relève du quotidien.

Le témoignage apporté par Bruno Bunisset a montré comment un agriculteur gère le risque au jour le jour et comment il s'adapte aux changements.



Bruno Bunisset,
Éleveur en Corrèze

- Le **risque climatique** est perçu comme le plus prégnant aujourd'hui en raison des sécheresses récurrentes. Pour l'anticiper, il est primordial d'adapter les cultures au territoire.
- Le **risque économique** lui paraît être associé à la spécialisation. C'est pourquoi il a donc fait le choix de la diversification (atelier bovin viande, atelier porcin, production de sapins de Noël) qui lui a permis de passer des caps difficiles. Mais Bruno Bunisset met en garde : diversification ne doit pas être synonyme de dispersion !
- Le **risque environnemental** est perçu comme un risque potentiel dont les conséquences peuvent être importantes sur l'image du métier d'agriculteur. En s'investissant dans un important projet de méthanisation, il participe au développement durable tout en bénéficiant d'un complément de revenu.
- Le **risque d'isolement** ne doit pas être négligé. En effet, le taux de célibat est très élevé en agriculture. Centrés sur la réalisation de leurs objectifs économiques, les jeunes qui s'installent en oublient leur projet de vie. Les conséquences sont très graves humainement et provoquent une détresse sentimentale. Le risque d'isolement impacte également l'économie car les exploitations peuvent demeurer alors sans successeurs.

Les stratégies de flexibilité des élevages bovins allaitants extensifs limousins Intervention de Stéphane Ingrand, INRA Clermont-Ferrand Theix

Depuis le début des années 1990, sept éleveurs bovins allaitants extensifs du Limousin font l'objet d'un suivi pour repérer les stratégies mises en œuvre pour faire face au risque prix et au risque climat. À partir de ce support, l'UMR METAFORT a conduit une étude dans l'objectif d'utiliser le concept de flexibilité pour analyser les stratégies des éleveurs face à l'incertitude. Les résultats doivent permettre de renforcer la capacité d'adaptation et de résilience des systèmes d'élevage.

Trois chemins d'adaptation des systèmes de production ont ainsi été identifiés :

1. **L'agrandissement du troupeau et de la surface.** Il a permis un accroissement de la flexibilité grâce à l'augmentation des volumes produits, mais aussi grâce à un élargissement de la gamme des animaux vendus. Telle fut la stratégie adoptée par les éleveurs limousins pour faire face à l'incertitude des marchés et du prix. Un maintien du revenu a été constaté grâce à l'augmentation de la productivité du travail.
2. **L'introduction du maïs ensilage dans les systèmes.** Elle a permis de prévenir les déficits de production fourragère des prairies pour faire face à l'incertitude du climat. Après l'épisode de sécheresse de 2003, la mise en culture de maïs ensilage a été perçue comme une limite au risque climatique. Auparavant en système extensifs à l'herbe, les éleveurs ont donc produit un peu de maïs « de sécurité ».
3. **L'élargissement de la gamme de produits.** La production de femelles limousines, qui peuvent se vendre à peu près à tous les âges, a permis d'accroître la « flexibilité produit » du système. La différenciation retardée a réduit les risques de « sur » ou de « sous » production tout en permettant de s'adapter aux variations de prix.



Les enseignements de ces recherches sont les suivants. Pour faire face aux aléas du marché, il convient d'accroître la flexibilité par un élargissement de la gamme (engraissement des femelles pour une vente en génisse lourde ou pour la reproduction) et d'opter pour une diversification en plusieurs produits finaux et de maîtriser le passage d'un produit à un autre à partir du même produit initial. Cette démarche est considérée dans l'industrie comme un levier de flexibilité important car cette stratégie permet d'être moins sensible aux variations de la demande en volume. Pour faire face aux aléas climatiques, il convient de modifier l'usage du sol.

Enfin, l'étude conduite par les chercheurs révèle aussi l'existence de profils d'éleveurs. Certains mettent en place des stratégies de diversification ou jouent sur la taille de l'entreprise. D'autres se réservent toujours des marges de manœuvre. Des éleveurs font face à l'incertitude grâce à une organisation collective.

La flexibilité, c'est quoi ?
La flexibilité comprend à la fois la variété des procédures et la rapidité avec laquelle ces procédures sont activées afin :

- d'accroître la capacité de contrôle de l'organisation sur son environnement ;
- de diminuer la sensibilité de l'organisation à son environnement.

Stéphane Ingrand (INRA Clermont-Fd/Theix)

Risques, aléas, impacts, quel vocabulaire utiliser ?

Pour Stéphane Ingrand (INRA Clermont Theix), le risque peut se gérer car il est connu. En revanche, on ne peut pas anticiper l'aléa car on ne le connaît pas. D'autres, comme Catherine Pajot et Maurice Masdoumier (ORCA) préfèrent parler d'impacts car on inclut les risques et les opportunités.



Comment mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques

Intervention de Luc Boucher, Decid §Risk

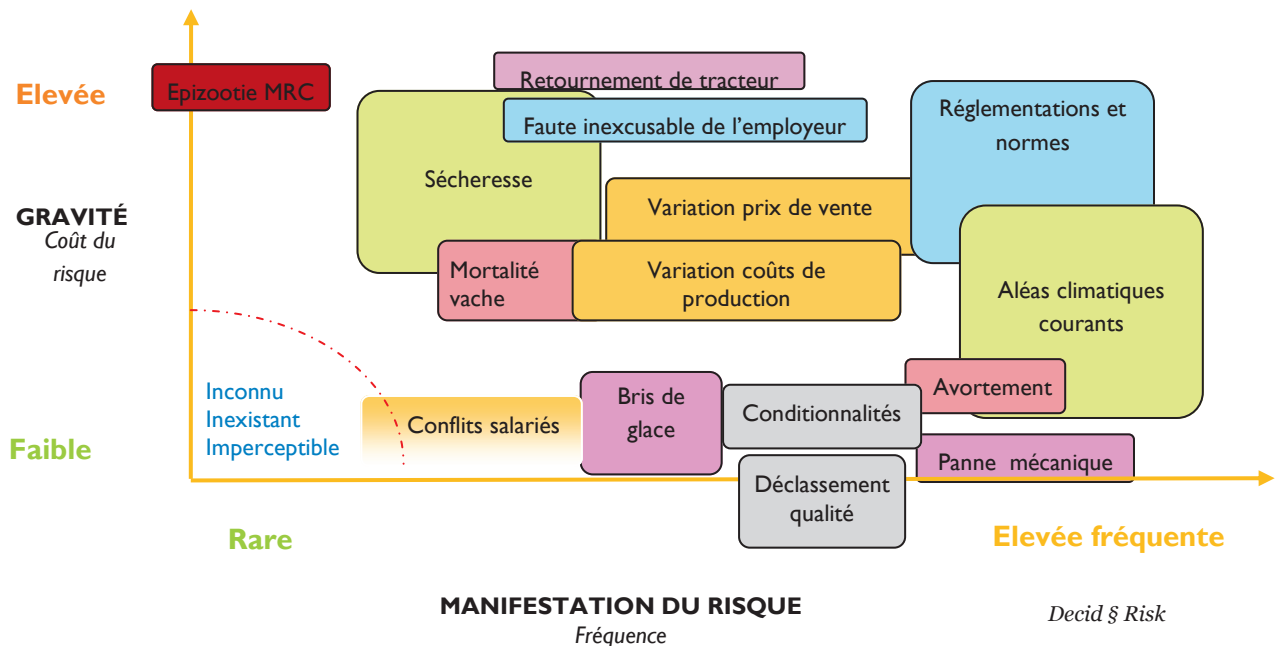


Certaines préoccupations sont communes à toutes les exploitations agricoles comme la variabilité des prix, les aléas climatiques, les crises sanitaires... En revanche, chaque situation individuelle diffère. Pour Luc Boucher, il est donc nécessaire de personnaliser les diagnostics et de proposer un panel de solutions disponibles.

Les démarches d'analyse de risques doivent néanmoins être adaptées aux spécificités agricoles. D'abord, être agriculteur, c'est travailler avec du vivant, les risques climatiques et sanitaires ont un poids important. D'autre part, les exploitations agricoles correspondent à des entreprises de petite taille, les moyens à utiliser sont donc limités et le poids de l'habitude peut occulter les risques. Enfin, l'isolement de ces entreprises peut être partiellement compensé par les organisations professionnelles.

Selon Luc Boucher, consultant à Decid § Risk, il faut commencer par définir sa stratégie de gestion des risques en suivant les 9 étapes suivantes :

- 1) Définir ses objectifs en prenant en compte son aversion personnelle aux risques ;
- 2) Recenser les risques et les classer selon leur gravité pour l'exploitation (voir schéma ci-dessous) ;
- 3) Objectiver les vulnérabilités et la capacité de résistance ;
- 4) Se concentrer sur les risques qui le méritent. Les risques très graves doivent être éliminés car aucune parade n'existe.
- 5) Renforcer ses marges de manœuvre ;
- 6) Optimiser selon ses compétences et sa capacité à gérer ;
- 7) Valider la robustesse et la flexibilité de sa stratégie ;
- 8) Mettre en œuvre ;
- 9) Réévaluer et ajuster.



Analyser les risques selon leur gravité

Il faut analyser et recenser les risques selon leur gravité et mobiliser des parades au sein d'une vraie stratégie. À titre d'exemple, pour les **risques graves**, il existe une défense à mettre en œuvre, ce peut être l'assurance incendie.

Pour les **risques lourds** (sécheresse...), il y a plusieurs solutions (les aléas climatiques assurables, les traitements et engrais...), il s'agira ici de les choisir et de les optimiser.

Pour les **risques modérés** (maladies courantes, pannes de matériels...), il n'y a pas de parade, il faut les supporter et développer sa capacité de résistance.

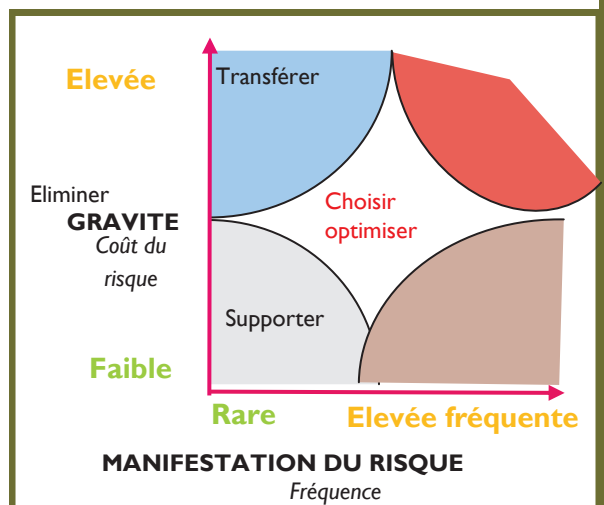
Se concentrer sur les risques qui le méritent

Il est donc important de se concentrer sur les risques qui le méritent, qui sont significatifs et que l'on peut et doit gérer.

Choisir d'optimiser ses compétences

Il conviendra également d'optimiser selon ses compétences et sa capacité à gérer. Il y a des solutions très exigeantes en compétences et en implication et d'autres qui le sont moins.

Le plan d'action à mettre en œuvre doit combiner l'individuel et le collectif. Une des solutions peut être l'élévation du niveau de compétences.



La stratégie de résilience

Interview de Bernard VANISTENDAEL, Bureau International Catholique de l'Enfance (Genève)

La notion de résilience peut-elle s'adapter à l'agriculture ?

Parmi les stratégies d'adaptation et d'anticipation à mettre en œuvre pour limiter l'occurrence aux risques, on peut proposer des stratégies de résilience. C'est une notion dont on entend beaucoup parler, elle est surtout connue dans les sciences humaines.

Cette notion est certainement à explorer dans le secteur agricole car les agriculteurs sont confrontés à des situations difficiles qui peuvent les rendre plus perméables aux risques. Ils devront ainsi développer des capacités leur permettant d'affronter les chocs et de rebondir en s'adaptant aux changements.

Comment définir la résilience ?

C'est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer positivement à travers de grandes difficultés. Mais c'est autre chose que la résistance, c'est plus riche car c'est la résistance plus une capacité de construction dans la durée.

La résilience n'est jamais absolue, elle se construit dans un processus tout au long de la vie en interaction avec l'entourage. Il y a toujours une dimension éthique forte dans un développement positif.

La résilience est-elle innée ?

Oui et non.

Oui car on vit dans un corps humain où il y a toujours une partie génétique qui détermine une partie de notre vie y compris de la résilience.

Non car il y a une partie non innée qui se construit jour après jour dans l'interaction avec l'entourage. L'inné donne les limites extrêmes des possibles, je ne peux pas devenir quelque chose qui sort complètement de mon patrimoine génétique. En revanche, ces limites sont très larges et à l'intérieur de ces limites, de ce cadre, il y a des milliers de possibilités de vie en fonction des interactions avec l'environnement. L'inné donne un cadre très large mais non déterminant de la vie.

Qu'est-ce qui contribue à la résilience ?

- Le lien et le sens : est-ce que je suis accepté par une autre personne ? Le sens, c'est-à-dire ce qui me raccroche positivement à la vie (projets, les responsabilités...);
- L'estime de soi ;
- Les compétences sociales, professionnelles et autres... ;
- L'humour constructif.

La résilience remet-elle en cause les pratiques professionnelles ?

C'est par exemple le cas des diagnostics qui se limitent à la seule dimension du problème, ils limitent la personne au problème.

Interview de Bernard Vanistendael—AFPATV—

Pour les consultants du cabinet Autrement-dit (Brigitte Chizelle et Dominique Lataste), il convient de proposer en formation des situations pédagogiques qui permettent de renforcer la capacité de résilience des stagiaires :

- ne pas mettre le formateur dans une posture expert/novice ;
- amener les personnes à se centrer sur ce qu'elles réussissent pour favoriser leur estime de soi et de leurs compétences ;
- (ré) apprendre à agir dans des situations anxiogènes plutôt que de subir des situations inconfortables, développer son autonomie afin de décider et d'agir ;
- développer des compétences relationnelles (travailler à plusieurs, être en lien...) et situationnelles (comprendre les situations et leur donner du sens...).



Comment construire par la formation des stratégies d'adaptation et d'anticipation des risques?

Quelques pistes repérées lors des travaux en sous-groupe...

Comment mobiliser les agriculteurs ?

- Ne pas employer le mot risque dans le titre de la formation car il peut être perçu comme un frein, il serait préférable de parler de solutions. Il y a ainsi l'idée que l'on va résoudre le problème, c'est plus positif.
- Utiliser des accroches. Il y a des petites citations que l'on entend tous : « Je suis débordé », « Comment vais-je faire quand mon père va partir à la retraite ? ». Il faut se servir de ces verbatim comme des accroches pour mobiliser et communiquer.
- Recueillir une forte adhésion des équipes politiques et techniques de l'organisme de formation qui portent le projet.
- Sensibiliser les jeunes à la problématique de la gestion des risques dès leur installation et même en formation initiale.



**Pour contacter la
délégation VIVEA la
plus proche
composez le
01.56.33.29.03**



**Directeur de la
publication :**
Jean-Jacques LOUSSOUARN
**Responsable
éditoriale :**
Aurélie CALLAND
Rédacteur :
Valérie LOPEZ
**Conception et
réalisation de la
maquette :**
Caroline NAUX

VIVEA Délégation Centre
Parc Technologique de la Pardieu
9 allée Pierre de Fermat
63170 AUBIERE
Tél. : 04 73 29 47 20
Fax : 04 73 29 47 21

Vos contacts :

Valérie LOPEZ, conseillère
Tél. : 06 73 69 03 06
Email : v.lopez@vivea.fr

Catherine Ménard, déléguée
Tél. : 06 77 80 31 40
Email : c.menard@vivea.fr

**Avec quels prescripteurs
travailler?**

Les réseaux existants : les organisations économiques et professionnelles, la MSA.

Le bouche à oreille : les agriculteurs peuvent être de bons prescripteurs.

Quelles compétences pour le formateur?

Le formateur ne doit pas être dans la posture de celui qui sait, qui dispense son savoir mais il doit construire avec la personne. Dans le domaine du risque, le formateur doit être celui qui apporte la méthode mais pas forcément la connaissance

Il doit maîtriser ce qui relève de la stratégie d'entreprise. Les participants doivent pouvoir dire où ils en sont et où ils vont, et définir un plan d'action et mettre en œuvre ce dernier en faisant appel à des spécialistes.

Il doit aussi être en mesure de proposer à l'agriculteur plusieurs choix possibles, plusieurs solutions.

Le formateur devra également permettre à la formation de s'adapter et d'évoluer en fonction des problématiques de chacun en favorisant les échanges pour des transferts d'expériences constructifs

Enfin, il lui incombe aussi de mettre le groupe en confiance afin de libérer la parole.

Quels outils pédagogiques proposer aux stagiaires?

⇒ Compte tenu du caractère anxiogène et potentiellement paralysant du risque, il est nécessaire d'avoir une méthode pour traiter chaque question l'une après l'autre. Les risques sont certes nombreux, mais les solutions existantes aussi, il est donc nécessaire de **se focaliser sur un problème**.

⇒ Faire des **allers/retours entre l'individuel et le collectif** en mettant notamment en œuvre des prestations rattachables. En effet, les deux niveaux présentent des intérêts :

- les phases individuelles permettent une expression plus libre qu'en collectif, une prise de conscience de la situation par sa verbalisation. Elles permettent également de prendre en compte les particularités des exploitations agricoles et donc la confection de solutions adaptées sur-mesure.
- les phases collectives permettent une prise de recul par rapport aux situations individuelles, une sortie de l'isolement. Elles enrichissent les réflexions individuelles.

⇒ Les formations dédiées aux risques doivent présenter une durée compatible avec le temps nécessaire aux participants pour mûrir leurs réflexions et leurs projets.

⇒ La formation doit être replacée dans le cadre d'un accompagnement global de la gestion du risque, elle n'est pas la solution unique.

**Conclusion de Jean-Jacques Loussouarn,
Directeur général de VIVEA**



Dans le contexte actuel qui est celui d'une renégociation de la Politique agricole commune, de la dérégulation des marchés, des problèmes sanitaires, de fortes préoccupations environnementales et d'une forte instabilité économique et institutionnelle, il y a de moins en moins de régulation de marché.

L'atelier a permis d'identifier de nombreux risques qui relèvent du domaine économique, social et environnemental. Face aux risques, des solutions individuelles existent mais aussi collectives : les Cuma, coopératives... elles sont un facteur important de stabilité.

Plusieurs niveaux d'actions sur les compétences peuvent être distingués :

- ⇒ travailler sur la gestion des risques à différents moments stratégiques de la vie de l'entreprise (installation, réorientation, transmission) ;
- ⇒ faire de la ré-ingénierie en intégrant des modules sur la gestion des risques dans les formations existantes à l'image du Certiphyto qui comporte un module sur la prévention des risques santé ;
- ⇒ mettre en place des dispositifs collectifs pour améliorer le niveau d'information sur les systèmes collectifs et inciter à leur création.