

Un outil pour renforcer la contribution des prestations des CA à la triple performance des exploitations agricoles

TERRES d'**a**VENIR

aGRICULTURES
& TERRITOIRES
CHAMBRES D'AGRICULTURE



Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
«développement agricole et rural»

Mise à jour : 30/11/15

Cadre de travail



- Ce travail est mené dans le cadre du programme CasDAR de l'APCA :

- Il s'inscrit dans l'action élémentaire n°6
« Métiers/compétences/organisations »
- Cette action vise à renforcer la contribution des CA à la triple performance des exploitations agricoles



Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
«développement agricole et rural»

- Conception :

- service Démarche Qualité des Services (contact : E. de Ste Maresville) avec l'appui de JL. Dothée (consultant Vertuel).
- Les personnes suivantes ont également contribué à consolider cet outil : M. Cerf, A. Esposito, P. Lauby, M. Naïthlo, B. Omon, A. Rimbaud, C. Robert, S. Seuté, P Tellier
- Par ailleurs, plusieurs lectures ont nourri ce travail. En particulier, la partie "Contenu de la prestation" de la grille d'évaluation s'inspire de l'article "De la responsabilité Sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa Performance Globale" (F. Zahm et C. Mouchet, 2012) et du "Plan stratégique 2013-2015" de Vivéa.

De la performance économique à triple performance des exploitations agricoles



Principaux enjeux

HIER

AUJOURD'HUI

Maintien ou
amélioration des
ressources naturelles

Performance
Économique

Maintien ou
amélioration du
revenu

Amélioration des
conditions de travail
Maintien de l'emploi

Triple performance

Performance
Environnementale

+

Performance
Économique

+

Performance
Sociale

Il s'agit de répondre
aux...

Attentes exprimées
par les parties
prenantes (Etat,
collectivités,...)

Attentes exprimées
directement par les
agriculteurs

Besoins courants mais
pas toujours exprimés
par les agriculteurs

Question : comment s'inscrivent les prestations (conseil, formation,...) des CA dans ce contexte ? Comment contribuent-elles à la réponse aux besoins/attentes de leurs clients et/ou parties prenantes et donc à la triple performance ?

Le développement durable dans le cadre de la Démarche Qualité des Services



NOTRE CODE ÉTHIQUE

LA PERFORMANCE DURABLE

Nous vous accompagnons avec la préoccupation constante de concilier performance économique, efficacité environnementale et dynamique sociale dans une approche de développement durable.



LA QUALITÉ DE NOS SERVICES EST CERTIFIÉE PAR AFNOR CERTIFICATION



FICHE TECHNIQUE			
LOGO CA	Intitulé :	Type de prestation	
	Références (code MUSE ...) :	<input type="checkbox"/> Individuelle <input type="checkbox"/> Collective <input type="checkbox"/> Groupe (à cocher – Voir définitions dans le référentiel)	<input type="checkbox"/> Conseil global <input type="checkbox"/> Conseil ponctuel <input type="checkbox"/> Conseil suivi <input type="checkbox"/> Diagnostic <input type="checkbox"/> Etude (à cocher – Voir définitions dans le référentiel)
		Modulaire* : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <small>*prestation pouvant être décomposée en différentes parties réalisables en totalité ou séparément.</small>	
[comptes-rendus.]			
En quoi la prestation intègre un ou plusieurs des critères de développement durable suivants : Cocher 1 ou plusieurs cases, en fonction du conseil et expliquer en quoi cette prestation répond à ce critère. <input type="checkbox"/> Environnement : <input type="checkbox"/> Economique : <input type="checkbox"/> Social :			
Fiche rédigée par : Nom du rédacteur de la fiche (qui est souvent le responsable produit) MAJ, le : Date de dernière mise à jour			

Mise en suspend de cet objectif qualité

Difficulté pour les CA à remplir cette rubrique => grande hétérogénéité

OBJECTIF 4 : PERFORMANCE DURABLE

C.4.1- Pourcentage de prestations de conseil répondant à un ou plusieurs critères développement durable

Indicateur	Résultats année N (année de référence)	Objectifs de résultat année N+1	Résultats année N+1	Objectifs de résultat année N+2	Résultats année N+2
%prestations proposées intégrant uniquement le critère environnemental					

Conclusion: il manque un outil pour « objectiver » la contribution des CA à la triple performance => proposition d'en mettre un au point dans le cadre du programme CasDAR de l'APCA

Bilan qualité

Type	Répartition critères DD en %		
	Env	Soc	Eco
	0	0	N
	N	0	0
	0	0	0

Liste des prestations

Contexte et positionnement de l'outil



Incitation forte du MAAF à renforcer l'accompagnement vers la triple performance

Décret sur le rôle des CA, contrat d'objectif CasDAR,...

Outil ACTA
(public : agriculteur)

Politique d'achat de



Cohérence

Un des objectifs des CA :
« Contribuer à l'amélioration de la performance économique, sociale et environnementale des exploitations agricoles et de leurs filières »



Code éthique
Objectifs qualité
(à préciser concernant la dimension « Développement durable »)



Outil de mesure de la contribution à la Triple Performance



Aide à la réflexion quant à la façon de valoriser, de faire évoluer l'offre de services et la politique qualité



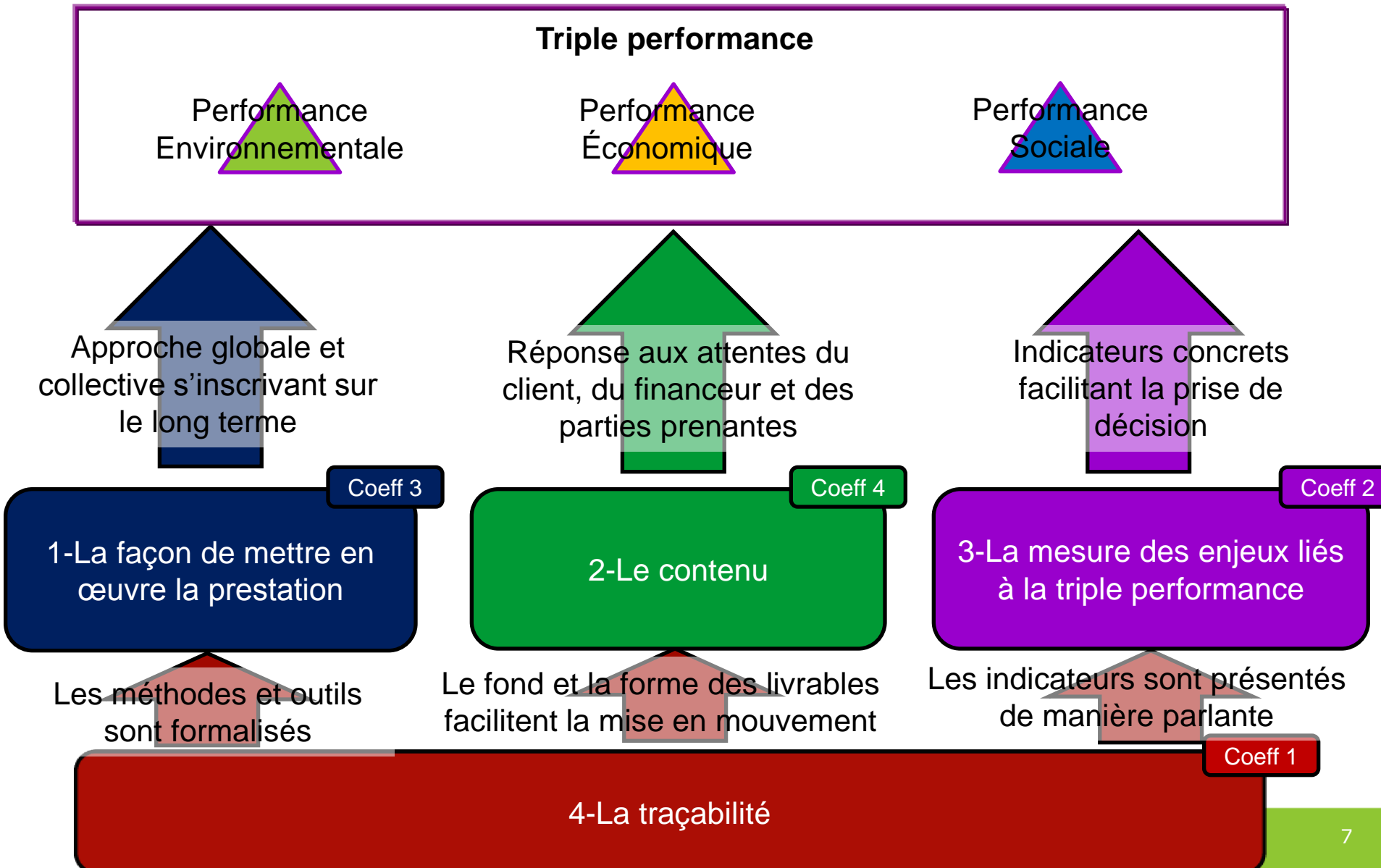
Proposition d'un outil



Il s'agit de proposer un outil :

- **À destination des CA** (responsables produits et marketing + réalisateurs = bonne maîtrise du contenu de la prestation et capacité de prise de recul)
- Permettant un **auto-positionnement** par prestation
- Valables pour **tout type de prestation** (conseil, formation,...)
- **Adaptable** (chaque prestation contribue à son niveau à la triple performance, prise en compte des enjeux locaux)
- Dont l'objectif est de faciliter l'**identification** :
 - **de pistes de réflexion** lors de la conception ou de la révision de prestations de manière à renforcer leur contribution à la triple performance des exploitations agricoles
 - **des publics cibles et des argumentaires de vente** auprès des clients et/ou financeurs (en mettant en évidence les enjeux auxquels répondent les prestations)
 - de critères pouvant **objectiver la contribution des CA à la triple performance**
 - de prestations « triple performantes » sur lesquelles, les CA pourraient **communiquer** => hypothèse à confirmer

Les 4 facteurs qui influencent la contribution d'une prestation à la triple performance



L'outil dans les grandes lignes



Identification des thématiques abordées dans le cadre de la prestation

- Attentes des exploitants
- Attentes des financeurs et autres parties prenantes



Permet de déterminer le potentiel de contribution

Il s'agit de répondre en fonction de ce qui se passe dans la majorité des cas où la prestation est mise en œuvre

La prestation a un potentiel de contribution à la triple performance potentiellement :

- Très fort*
- Fort*
- Modéré*

Évaluation de la prestation

- Façon de mettre en œuvre la prestation
- Contenu de la prestation
- Évaluation des enjeux/effets sur les 3 dimensions de la triple performance
- Traçabilité



Permet de déterminer le niveau de contribution effective au regard de son potentiel

Le niveau de contribution à la triple performance de la prestation est de 50 % de son potentiel

Une limite importante



- L'évaluation repose sur les moyens mis en œuvre (thématiques abordées, méthodologie, traçabilité,...)
- L'évaluation ne s'attache pas à mesurer les effets directs chez les agriculteurs (même si cette évaluation est encouragée par ailleurs !)



Les CA peuvent s'engager à améliorer leurs prestations pour renforcer les « chances » d'impact mais les agriculteurs restent seuls décideurs !

Extraits – Façon de mettre en œuvre la prestation



Façon de mettre en œuvre la prestation		Niveau de contribution				Réponse
		Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Coeff : 3		Dans la majorité des situations, le réalisateur de la prestation...				
ion	Approche <u>stratégique</u>	<p>Approche <u>globale</u> et transversalité.</p> <p>Focalise son analyse sur un seul atelier ou une seule thématique sous un angle précis et limité. Il consulte le fichiers clients afin de savoir si d'autres collègues sont intervenus sur l'exploitation</p>	<p>Centre l'analyse sur un seul atelier ou une seule thématique mais en relation avec le reste du système (prise en compte de l'impact sur les autres ateliers et les autres activités). Il interpelle ses collègues qui sont intervenus sur l'exploitation afin de collecter quelques éléments de diagnostic en lien direct avec son domaine d'intervention.</p>	<p>Prend en compte la globalité du système <u>ou</u> reste centré sur une thématique, ses liens avec le reste du système et intègre l'environnement (au sens large) de l'exploitation sur cette thématique. Il avertit ses collègues lorsqu'il estime que le client aurait besoin de leurs services.</p>	<p>Prend en compte la globalité de l'exploitation et son environnement Il consulte ses collègues de manière à favoriser une approche globale de l'exploitation la plus complète et approfondie possible.</p>	
	Approche <u>temporelle</u>	<p>Se positionne sur une temporalité immédiate (jours/semaine)</p>	<p>Se positionne sur une projection court et moyen terme (année)</p>	<p>Se positionne sur une temporalité à moyen/long terme (mais sans traiter le court terme)</p>	<p>Se positionne dans une perspective de long terme mais en accompagnant également sur le court terme.</p>	
	Approche <u>par objectifs</u>	<p>Ne fait aucun lien entre l'objet de la prestation et la stratégie, les objectifs de l'entreprise</p>	<p>Vérifie la cohérence, étudie le lien avec entre l'objet de la prestation et les objectifs et la stratégie de l'entreprise.</p>	<p>Définit des objectifs, une stratégie, des indicateurs opérationnels, qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie et les objectifs plus globaux de l'entreprise.</p>	<p>Contribue à la révision des objectifs et de la stratégie de l'entreprise et à définir des indicateurs de pilotage.</p>	

Extraits – Contenu de la prestation



Contenu de la prestation au regard des attentes des parties prenantes des exploitations agricoles concernées par cette prestation		Niveau de contribution (la validation d'un niveau implique de valider le précédent)				Réponse	Principales parties prenantes concernées *	Niveau d'enjeu**
		Niveau 0 "Thématique non abordée"	Niveau 1 "Respect des fondamentaux, sensibilisation"	Niveau 2 "Plus value"	Niveau 3 "Triple performance"			
Coeff : 4		Dans la majorité des situations, la prestation...						
Rémunération satisfaisante de l'exploitant et des salariés	N'aborde pas cette thématique	Permet d'avoir une idée de l'écart entre le revenu disponible et le revenu souhaité et d'identifier les principales causes de l'écart <u>et/ou</u> de sensibiliser sur des risques potentiels.	Permet de faire des préconisations en lien avec une partie des causes de l'écart entre la situation voulue et la situation actuelle <u>et/ou</u> de faire un diagnostic précis de la situation intégrant les principaux risques et opportunités qui pourraient influencer sur le revenu.	Permet de faire des préconisations qui tiennent compte et permettent de limiter les principaux risques et de saisir des opportunités (nouveaux marchés, ...) qui pourraient influencer sur le revenu (fluctuation des marchés, réchauffement climatique,...).		Chefs d'exploitation, salariés		
	Bonne <u>solvabilité</u>	N'aborde pas cette thématique	Vérifie la cohérence entre les conclusions de la prestation et la situation financière de l'entreprise.	Permet de faire des préconisations concernant la solvabilité sur le court <u>ou</u> le moyen <u>ou</u> le long terme.	Permet de faire des préconisations concernant la solvabilité aussi bien sur le court, le moyen et le long terme : trésorerie, raisonnement des emprunts...	Banquiers, fournisseurs		
	Valeur patrimoniale de l'exploitation satisfaisante	N'aborde pas cette thématique	Sensibilise sur les enjeux (notamment de transmission).	Permet de faire le diagnostic de la valeur patrimoniale	Permet de faire des préconisations pour progresser vers une valeur patrimoniale de l'exploitation satisfaisante pour les actionnaires, les héritiers tout en permettant une reprise dans de bonnes conditions.		Actionnaires, héritiers, repreneurs	

Extraits – Mesure des enjeux et traçabilité



Mesure des enjeux, des effets sur les 3 axes de la triple performance		Niveau de contribution				Réponse
		Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Coeff : 2		Dans la majorité des situations, les enjeux, les effets de la prestation sur ce pilier du développement durable...				
Mesure des enjeux, des effets sur les 3 axes de la triple performance	<u>Economie</u>	Ne sont pas pris en compte.	Sont pris en compte de manière indirecte et ne sont pas mesurés spécifiquement (ex : les préconisations sont basées sur des références qui prennent en compte cette dimension).	Sont explicités, "donnés à voir", évalués à l'aide d'indicateurs.	Sont mesurés à l'aide d'indicateurs, au moment opportun, afin d'ajuster le service rendu.	
	<u>Social</u>					
	<u>Environnement</u>					
	Niveau de traçabilité (dans les documents remis aux clients) Coeff 1	Aucune traçabilité de la mise en évidence des liens entre la prestation et les enjeux liés à la prestation.	La traçabilité est très partielle et ne permet pas d'identifier clairement les enjeux, les effets de la prestation.	La traçabilité est perfectible soit sur la forme (indicateurs peu parlants,...) soit sur le fond (déficit en indicateurs).	Les principaux enjeux et impacts de la prestation sont formalisés dans le cadre d'indicateurs précis et présentés de manière parlante pour le client.	

Suites envisagées...



- Consolidation de l'outil:

- Test par des CA volontaires, notamment dans le cadre des audits menés par l'APCA afin, notamment, de mieux illustrer chaque niveau de contribution à la triple performance
- Test dans le cadre du projet « Offre commune de services » + création, si pertinent, de grilles d'évaluation par prestation
- Mise en place d'une formation-action avec reSolia sur le thème de la triple performance (en lien avec le déploiement de l'outil ACTA par exemple) pour, par exemple, réfléchir à des indicateurs qui pourraient être utilisés dans le cadre des prestations afin de mesurer l'amélioration de performance globale des exploitations

- Déploiement

- Présentation de l'outil aux RQ lors d'un séminaire ou des réunions grandes régions
- Mise en œuvre volontaire dans les CA