

Témoignage d'une conseillère agricole « Le classeur Certi'terre pour répondre à la norme ISO 14000 »

Corinne Daunay, animatrice et conseillère depuis douze ans des groupes de développement agricole du réseau Oredap dans l'Oise, témoigne de son accompagnement d'un groupe d'agriculteurs dans une démarche de management de la qualité et de management environnemental.

Corinne Daunay et Cécile Lemoine suivent un groupe d'agriculteurs de l'Oise dans la mise en place d'un système de management environnemental. Le public comporte : 6 polyculteurs (céréaliers et betteraviers), et 1 éleveur laitier, pour une taille moyenne d'exploitation de 150 à 200 ha. Ils ont tous de la main-d'œuvre sur l'exploitation (familiale, en prestation, ou salariée). Ils font partie de groupes de développement différents (Geda, Ceta, GDA) adhérents à une association locale, l'Oredap.

Travaux-et-Innovations : Comment a débuté la démarche d'accompagnement vers un système de management ?

Corinne Daunay : En 2005, un agriculteur motivé a entraîné 9 autres agriculteurs dans une démarche pour la certification ISO 9000. Leur motivation était d'améliorer les performances de leur exploitation. La norme ISO 9000 se rapporte au « management de la qualité », mais comme pour les agriculteurs le mot « qualité » se réfère au « produit », avec eux, je parle donc plutôt de « performance » de l'entreprise. Ce groupe a servi de pilote pour tester le classeur Cer-

ti'terre mis en place par Agrotansfert, l'Inra et la Chambre d'agriculture de Picardie pour accompagner les agriculteurs dans une démarche ISO 9000. Les agriculteurs ont donc suivi les étapes du classeur Certi'terre, chapitre par chapitre : le matériel, les achats, les fournisseurs, les clients, etc. Au départ, ils ont laissé de côté la partie « gestion des ressources naturelles » (qui correspond au management environnemental avec la norme ISO 14000) car le classeur n'était pas prêt.

T.I. : Alors comment passe-t-on d'un management de la qualité à un management environnemental ?

C.D. : Quand Agrotansfert a eu fini d'élaborer les outils de management environnemental, en octobre 2006, avec Cécile Lemoine, nous les leur avons proposés. Dans le groupe, 5 sur les 10 ont décidé de tester ces outils. C'était pour eux une suite logique à la qualité. Pour étayer le groupe, nous avons relancé les adhérents de l'association locale des groupes de développement (l'Oredap – 65 adhérents). 4 d'entre eux se sont alors lancés, motivés par les réunions d'information, les témoignages du

groupe « historique » et aussi des articles dans la presse sur la démarche ISO 14000.

T.I. : Les agriculteurs sont-ils allés jusqu'à la certification ISO 14000 de leur système de management ?

C.D. : Les outils peuvent permettre d'aller jusqu'à la certification, niveau 3 de la démarche ISO 14000 ; cependant l'objectif des agriculteurs était d'arriver au niveau 2 en deux ans. Ils ne visaient pas la certification car elle n'est pas valorisée dans leur production. Mais ils voulaient être prêts à demander la certification au cas où, sachant que pour l'obtenir, c'est-à-dire passer du niveau 2 au niveau 3, ce sont surtout des démarches administratives qui sont nécessaires.

T.I. : Comment avez-vous animé le groupe ?

C.D. : Sur les deux années écoulées, les agriculteurs ont d'abord fixé leurs objectifs et complété la partie « engagement et planification » du classeur Certi'terre. Cette étape essentielle permet de définir pour les entreprises leur « politique environnementale ». Le groupe a décidé de définir une politique commune aux 9 agriculteurs, et non des politiques individuelles. En parallèle, avec Cécile Lemoine, nous avons réalisé des diagnostics agro-environnementaux (DAEG), construits pour la démarche

Motivations des agriculteurs pour une démarche ISO 14000

Pour certains des agriculteurs suivis par Corinne Daunay, la mise en place d'un système de management environnemental avec la norme

ISO 14000 s'inscrit pleinement dans une démarche préalable de management de la qualité pour améliorer la performance de leur exploitation.

Un agriculteur est dans un centre ville, il veut une démarche environnementale pour donner du poids à son exploitation, s'améliorer pour argumenter auprès des ruraux.

Les autres souhaitent améliorer leurs performances environnementales.



Corinne Daunay

Le groupe d'agriculteurs de l'Oredap en réunion.

ISO 14000, pour faire un état des lieux pour chaque exploitation. A l'époque, on se débrouillait avec des tableurs Excel, maintenant, un logiciel est mis à disposition !

Après cela, le groupe a étudié chaque thème du Système de management environnemental : l'eau, l'air, le sol, la biodiversité, l'énergie, la nuisance au voisinage et les déchets. Nous avons commencé sur les thèmes pour lesquels nous avons des données : les pollutions ponctuelles. Nous avons conduit 5 à 7 réunions thématiques de novembre à février. Dans ces réunions, pour chaque thème, nous donnions les résultats des DAEG en expliquant les indicateurs utilisés (ndlr : le mode de calcul), puis le groupe établissait un plan d'actions pour les points à améliorer. Cela permettait d'échanger les pratiques et de donner des idées les uns aux autres. Le travail de groupe est primordial car on a toujours plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule ! En tant qu'animatrice, mon rôle était d'expliquer les impacts des pratiques agrico-

les sur l'environnement, de donner les résultats et surtout d'animer la mise en place des plans d'actions. Pour cela, j'utilisais tout simplement un tableau Paper-board, je reprenais chaque indicateur, un à un, et les agriculteurs donnaient leurs pistes d'amélioration. Ensuite, chacun hiérarchisait ses points à améliorer et définissait une date, un délai pour les actions à mettre en œuvre.

En intersession, chacun étudiait le coût de la mise en place des actions et peaufinait son plan d'actions. Ils se débrouillaient seuls, en individuel, mais il y avait des réunions courtes sur l'état d'avancement de la démarche de chacun (environ 3 par an). Il y a eu aussi des réunions spécifiques pour le remplissage du classeur Certi'terre. Nous avons perdu deux agriculteurs au cours du temps : l'un pour investir plus de temps sur une activité touristique et d'accueil à la ferme, et un autre pour qui la démarche s'est avérée trop lourde.

T.I. : Quel est le coût pour

les agriculteurs ?

C.D. : Quand nous pouvions, nous montions des dossiers VIVEA, surtout quand des intervenants extérieurs venaient aux journées pour éclairer un thème donné. Sinon, les agriculteurs ne paient rien de plus que leur cotisation à leur Geda (groupe de développement).

En même temps, les agriculteurs sont des « cobayes » et ils jouent bien le jeu, c'est du donnant-donnant entre eux, la Chambre d'agriculture et les concepteurs des outils.

T.I. : Quelles perspectives voyez-vous au projet ?

C.D. : Nous programmons pour l'hiver 2009 de travailler sur les pollutions diffuses (phytosanitaires, nitrates dans les eaux profondes). Pour cela, des conseillers techniques de la Chambre d'agriculture interviendront pour expliquer les mécanismes, et le groupe ira visiter la station expérimentale d'Arvalis à la Jaillière. Après, il restera à traiter le thème du sol.

Une fois tous les thèmes abordés,

nous ferons une réunion de bilan ce début d'année. Le groupe décidera des suites qu'il veut donner à ces deux années d'« expérimentation » de la démarche de progrès continu. S'il décide de continuer se posera la question de l'accompagnement du groupe et des conditions tarifaires. Un accompagnement me paraît indispensable pour la majorité des agriculteurs, je les imagine mal poursuivre seuls la démarche. Il faudrait donc réfléchir à une valeur ajoutée de la démarche qui permette d'envisager un financement de l'accompagnement sur le long terme.

T.I. : Que tirez-vous de cette expérience d'animation ?

C.D. : J'apprécie l'aspect global de la démarche : je connaissais les exploitations sur un plan technique, là je les appréhende globalement.

Par ailleurs, ce que j'aime, c'est l'amélioration continue des exploitations. Dans les normes ISO 9000 et 14000, il n'y a pas de contraintes de délai, ni d'obligations extérieures : le seul engagement est celui de progresser, d'améliorer ses pratiques dans la continuité. L'as-

cession est sans fin vers le progrès ! C'est un contrat moral.

Dans le groupe d'agriculteurs de l'Oredap, ils ne visent pas la certification, ils ont donc une vraie motivation puisqu'il n'y a pas de valorisation directe de leur travail. Cela prouve que le management de la qualité et de l'environnement permet d'améliorer les performances des exploitations, même s'il n'y a pas de bénéfice chiffré direct. Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est que les agriculteurs s'améliorent sur l'environnement sans le subir, car ils comprennent les impacts de leurs pratiques et ils anticipent. J'ai aussi découvert l'ouverture d'esprit des agriculteurs sur les questions d'environnement. Une anecdote : sur le thème de la biodiversité, les agriculteurs étaient très réticents au départ. Ils disaient par exemple « *on ne va pas nous obliger à replanter des haies alors qu'on les a arrachées dans le passé !* ». A la fin de la journée d'échanges, ils ont presque tous souhaité un diagnostic « gestion de territoire » qui prend en compte la biodiversité. Ils étaient motivés et ils ont changé leur regard et ont cherché des améliorations.

T.I. : Que pensez-vous de l'utilisation du classeur Certi'terre ?

C.D. : Le classeur est maintenant opérationnel, je me le suis approprié. Il est conçu pour que les agriculteurs répondent aux exigences de la norme ISO. Il y a un peu de « prémâchage », certaines fiches sont pré-remplies avec par exemple des cases à cocher, tout en laissant la possibilité de les compléter. Mais même s'il est bien préparé, des parties restent difficiles à appréhender par un agriculteur seul. Les agriculteurs sont friands de documents le plus préparés possible. Cependant, sur les 7 agriculteurs, l'un d'eux a saisi l'opportunité de remplir les fiches à sa façon, il les a adaptées. C'est donc un outil qui convient à tous.

Le manque que je ressens maintenant est que nous n'avons pas de regard extérieur d'un auditeur pour juger le travail. Pour cela, il faudrait aller jusqu'à la certification. ●

Propos recueillis
par Frank Pervanchon,
Trame

auprès de Corinne Daunay,
Chambre d'agriculture de l'Oise

« Je ne subis pas, à moi de trouver ce qui est bon pour mon exploitation ! »

Adhérente d'un groupement de développement agricole (GDA) au sein de la Chambre d'agriculture de l'Oise en 2006, Marie-Claire Fremaux, agricultrice dans l'Oise témoigne de son engagement dans la démarche de management environnemental, grâce à la boîte à outils Certi'Terre. : « Le but était pour moi d'analyser mes pratiques et leurs conséquences sur l'environnement. Un classeur [Certi-terre] contenant des fiches de réflexion pour analyser nos pratiques et trouver nous-même des pistes d'amélioration. » Une démarche personnelle que Marie-Claire apprécie. « Nous sommes les seuls à même de déterminer les meilleures pratiques pour notre exploitation. Certi'Terre permet de

poser les bonnes questions ! Un conseiller de la Chambre accompagne notre groupe d'agriculteurs à travers des réunions à thème : recyclage, fertilisation, protection, jachères... Pour chaque réunion, un professionnel du secteur se déplace et vient appuyer la discussion. L'apport professionnel est très enrichissant : pour une fois, l'information arrive de manière positive ! On ne se sent pas en retard et nous n'avons pas d'épée de Damoclès au-dessus de la tête. On a vraiment l'impression de redevenir acteurs et à travers une anticipation de la réglementation, cette démarche nous permet de ne plus subir ! »

Source : Colloque Ademe – décembre 2008