

IDENTIFICATION DES BESOINS

Organisation des actions mises en œuvre dans le réseau des Chambres d'agriculture

Sommaire :

1. **Contexte et objectifs de l'identification des besoins**
2. **Méthodes et outils existants dans le réseau des Chambres d'agriculture**
3. **Propositions de méthodes à adopter pour assurer une remontée nationale des besoins des agriculteurs**

1. Contexte et objectifs de l'identification des besoins

Les Chambres d'agriculture accompagnent les agriculteurs et les collectivités dans leurs évolutions et transitions économiques, sociales et climatiques. Ces transformations poussent les agriculteurs et les structures qui les accompagnent à innover et trouver des solutions pour répondre à ces nouveaux enjeux. Les solutions innovantes peuvent être technologiques, techniques, économiques ou encore sociales. Le défi est de trouver la bonne configuration répondant aux besoins exprimés par les agriculteurs et les conseillers agricoles.

Pour alimenter la réflexion lors de la définition et le développement des solutions innovantes, les Chambres d'agriculture vont questionner leurs cibles pour pouvoir identifier et analyser leurs besoins.

La réflexion de ce document présente une méthodologie de remontée et d'analyse des besoins des agriculteurs et des conseillers qui les accompagnent, à déployer au niveau national. Cette méthode doit pouvoir répondre à plusieurs objectifs :

- Alimenter la réflexion des partenaires techniques de la recherche sur leurs travaux à destination des agriculteurs et conseillers
- Harmoniser les procédures de remontée des besoins pour coordonner les actions menées et s'assurer que les besoins de tous les territoires sont entendus
- Identifier les sujets que les Chambres d'agriculture et leurs partenaires doivent impérativement commencer à traiter et vérifier que les actions menées aujourd'hui répondent aux besoins identifiés
- Eclairer les choix des instances lors du positionnement des Chambres d'agriculture dans des projets de R&D
- Massifier l'implication du réseau des Chambres dans les projets de R&D nationaux et européens

Les résultats de ces remontées et analyses permettront également d'être force de propositions et d'éclairer les décideurs des politiques publiques sur des thématiques et enjeux à travailler et à faire financer lors de la construction des objectifs politiques pour le monde agricole.

L'importance d'anticiper les besoins : l'échelle temporelle de l'innovation

Les solutions innovantes sont imaginées, développées et testées dans le cadre de projets de recherche et développement. Le temps identifié entre l'idée d'une solution qui répond à un besoin, le test et la réalisation de cette solution ainsi que le transfert puis l'appropriation de cette solution par la cible finale (conseillers et agriculteurs) peut aller de 5 à 10 ans. Le temps comptabilisé est le suivant :

- Temps de montage d'un projet : entre 6 mois et 1 an
- Attente pour les résultats et lancement officiel des travaux : entre 6 mois et 1 an
- Durée du projet : entre 2 et 7 ans (pour les projets financés les plus longs)
- Durée d'appropriation : aujourd'hui non mesurable.

Il est également assez courant que la solution nécessite des modifications et des améliorations, grâce à des retours d'expérience, qui seront alors menées dans de nouveaux projets.

Lors de l'analyse et de la priorisation des thématiques de recherche issues de la remontée de besoins, la temporalité représentée dans le schéma ci-dessous est également à considérer : certains besoins actuels ne seront plus d'actualité quand la solution sera enfin développée et diffusable, et d'autres besoins aujourd'hui considérés comme des signaux faibles (avec peu de demandes) seront, après expertise, cruciaux dans les années à venir.

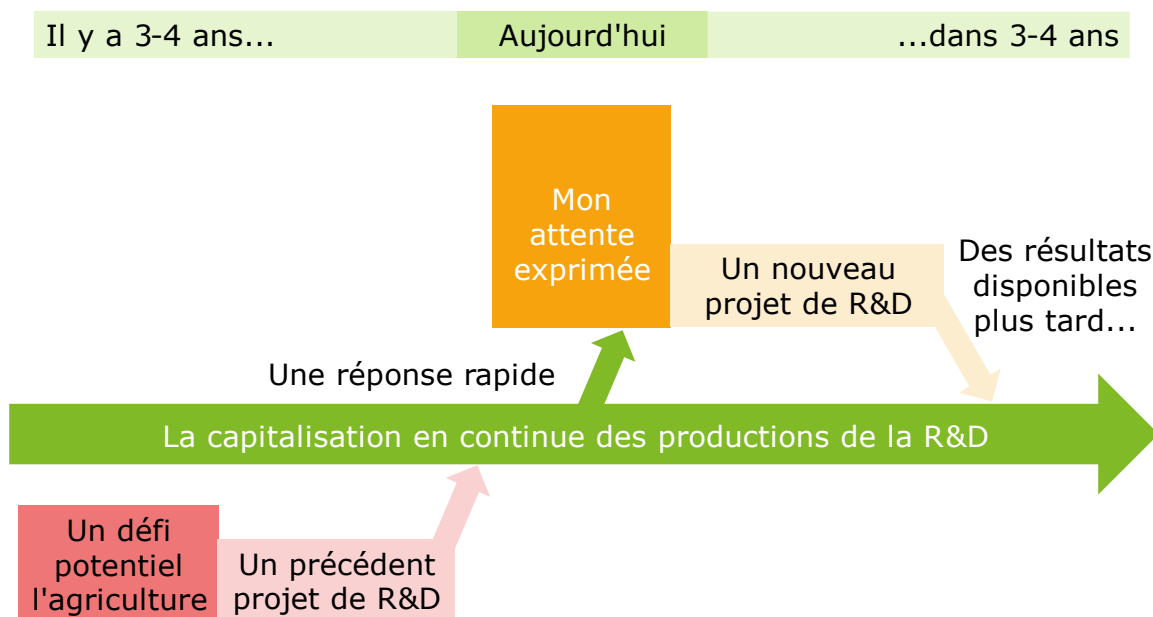


Schéma de l'échelle temporelle de l'innovation : production et capitalisation de résultats de projets de R&D plus ou moins rapide en fonction des besoins exprimés sur le terrain

2. Méthodes et outils existants dans le réseau des Chambres d'agriculture

Méthodes aujourd'hui utilisées dans les Chambres d'agriculture régionales et départementales

Les dispositifs mis en place pour identifier les besoins des agriculteurs sont multiples et propres à chaque Chambre d'agriculture, en fonction de l'organisation de la structure et de la stratégie adoptée sur le sujet. En revanche, des méthodes et des outils sont communs à plusieurs régions et départements.

Voici quelques exemples d'actions menées pour identifier les besoins des agriculteurs. Trois groupes d'acteurs sont consultés pour identifier les besoins des agriculteurs :

- **Les représentants professionnels** élus au sein des Chambres d'agriculture. Ces représentants se réunissent en commissions thématiques et techniques et échangent sur les besoins des filières et des territoires pour les remonter aux collaborateurs des Chambres d'agriculture.
Les autres groupes de professionnels du milieu agricole sont également une source identifiée de remontée des besoins du monde agricole. Par exemple, en Pays de la Loire, à l'échelle des filières et des territoires, la Chambre anime et participe activement à des comités filière, des comités de pilotage, des commissions et des groupes projet réunissant des acteurs économiques, territoriaux, du conseil et du développement, de la recherche, de la formation et de l'enseignement, des filières (ex : interprofessions) et des agriculteurs eux-mêmes. Ce sont des lieux d'écoute des besoins et d'émergence de projets de recherche – innovation, de projets collaboratifs, etc.
- **Les agriculteurs** eux-mêmes : des procédures sont mises en œuvre pour les écouter et échanger sur leurs besoins en innovation, qui peuvent être de différente nature : innovations techniques, organisationnelles, technologiques, etc.

Les échanges avec les agriculteurs se font sous différentes formes :

- Au sein des **groupes de progrès et d'innovation** animés et accompagnés par les conseillers des Chambres d'agriculture : GEDA, GIEE, DEPHY, groupes 30 000. Ces groupes sont des lieux qui se renouvellent régulièrement dans leur composition, les thématiques traitées, le projet collectif... Pour maintenir la dynamique au sein de ces groupes, les conseillers animateurs doivent être particulièrement à l'écoute des besoins de leurs membres, voire les anticiper, amener de la nouveauté et s'appuyer sur les agriculteurs les plus moteurs pour entraîner les autres.
- L'écoute des besoins fait aussi partie intégrante de la **Démarche Qualité Performance** à laquelle souscrit une grande partie des Chambres d'agriculture. Les prestations et formations proposées par les Chambres sont des lieux de remontée des besoins : des enquêtes de satisfaction et des écoutes des clients sont menées dans ce cadre. Les revues d'offres permettent régulièrement d'adapter l'accompagnement et la formation proposés à la satisfaction des agriculteurs, à l'évolution de leurs besoins et à leurs besoins en innovations.

- Au travers d'**enquêtes terrain spécifiques et des actions d'écoute active** mises en place par les conseillers. Les Chambres départementales (ex : Aube, Marne, en Centre Val de Loire, en Occitanie ou encore en Nouvelle Aquitaine) peuvent mettre en place des cellules d'écoute active et des enquêtes téléphoniques et dématérialisées pour recueillir les besoins des agriculteurs soit sur des thématiques précises soit sur des enjeux globaux. Cette écoute besoin peut se faire également à l'occasion de rencontres individuelles, de journées techniques, de salons ou de foires agricoles organisées par les Chambres d'agriculture.
- L'organisation et les modalités de recueil des besoins et la gestion de proximité avec les agriculteurs peut différer quelque peu entre les Chambres départementales d'une même région mais leur synthèse se fait régionalement via les **services et référents Innovation Recherche et Développement et les groupes filières**.
- **Les conseillers et animateurs de groupes d'agriculteurs** qui accompagnent et sont au contact régulier avec les exploitants agricoles sur le terrain. En effet, le réseau des Chambres d'agriculture s'organise au travers de groupes métiers thématiques : les conseillers et collaborateurs qui travaillent sur des thématiques similaires ou les mêmes productions (exemples de groupes métiers existants : conseillers bovins en agriculture biologique, en fertilisation, biodiversité, filières alimentaires de proximité, structuration de filières...) ont des temps d'échanges organisés qui leur permettent de remonter les besoins qu'ils ont identifiés sur le terrain. Ces groupes métiers sont animés au niveau national par Chambres d'agriculture France et sont également déclinés en région et département.

Par exemple, pour la Chambre d'agriculture de Bretagne, les équipes régionales mixtes composées de conseillers, d'animateurs de groupes et de chargés d'études qui pilotent les projets d'IRD permettent une bonne traduction des besoins terrain en projets d'IRD et un transfert optimisé de leurs résultats. Les cellules et groupes transverses thématiques favorisent un partage des besoins entre les services et organisent dans les 25 antennes territoriales des échanges spécifiques sur la remontée des préoccupations et des besoins des agriculteurs et des territoires qui peuvent se traduire en actions de développement (conseil et formation) ou de recherche appliquée.

Ces trois sources d'informations identifiées qui remontent les besoins terrains des agriculteurs sont ensuite compilées et analysées au sein des services Innovation Recherche et Développement des Chambres régionales d'agriculture et au sein de la Commission nationale IRD du réseau. Elles constituent ensuite les thématiques de travail et les orientations stratégiques pour les actions d'innovation du réseau des chambres d'agriculture.

Recensement des besoins et des attentes - exemples de projets REFLEX 2020 & 2021

Depuis 2019, le réseau des Chambres d'agriculture a mis en place un appel à projet interne ayant pour objectif de renforcer l'offre de conseil / accompagnement / formation aux agriculteurs par la valorisation et l'appropriation en masse des références d'expérimentations et des travaux de R&D des Chambres d'agriculture sur des thématiques prioritaires. Cet appel à projet interne s'appelle le dispositif REFLEX.

Pour calibrer au mieux les actions de valorisation, transfert et diffusion prévues au sein des projets REFLEX, les équipes projets ont commencé leurs travaux par des recensements des besoins et des attentes des agriculteurs et des conseillers les accompagnant sur les thématiques traitées. Les équipes projets ont mis en œuvre ces travaux au travers de différentes actions :

- Les équipes du projet CARG'EAU ont mené des actions de sensibilisation et de recensement des besoins sur la base d'un diagnostic d'exploitation auprès de 75 agriculteurs répartis dans 5 régions. La synthèse de ces travaux est accessible [ici](#).
- Les responsables de l'action « Recueil des besoins des conseillers et agriculteurs » des projets OCAAPI et COBRA ont lancé une enquête en ligne puis réalisé des entretiens téléphoniques auprès de conseillers pour recenser leurs besoins sur [la pollinisation et les abeilles](#) et la [biodiversité fonctionnelle](#).
- Le projet Alter Cuivre a travaillé sur [une analyse](#) des pratiques actuelles des viticulteurs sur l'utilisation du cuivre et sur les besoins des viticulteurs (issus d'enquêtes).
- Le projet EPSILON a enquêté auprès de 50 agriculteurs et 12 conseillers pour identifier [les besoins et attentes](#) des agriculteurs sur l'utilisation des cartes de modulation intra-parcellaire. De ces enquêtes a découlé [une analyse comparative](#) des méthodes existantes de carte de potentialité des sols et de leur pertinence face aux besoins exprimés.
- Dans le cadre du projet REFLEX'CIVE, l'identification des besoins et attentes s'est faite via une enquête téléphonique (70 agriculteurs), et un atelier de discussions (10 conseillers). Les résultats sont présentés dans [le rapport suivant](#).

Ces types de travaux conditionnent la suite des actions menées mais également les livrables qui seront produits pour rendre lisibles, clairs, compréhensibles et attractifs tous ces résultats de projets, données et références identifiées et capitalisées, en fonction des besoins et attentes analysées.

Nombre de conseillers enquêtés en ligne	190
Nombre d'agriculteurs enquêtés en ligne	555
Nombre d'enseignants/élèves enquêtés en ligne	180
Nombre d'entreprises de l'aval des filières d'élevage enquêtées en ligne	14
Nombre d'agriculteurs enquêtés en groupe	200
Nombre de conseillers enquêtés en groupe	155

Tableau présentant le nombre de personnes enquêtées au sein des projets REFLEX 2021

Démarche Qualité Performance des Chambres d'agriculture

La Démarche Qualité Performance a pour ambition d'aider le réseau des Chambres d'agriculture à développer une offre de services dynamique et adaptée aux enjeux du monde agricole, en mettant les préoccupations des clients accompagnés au cœur de leurs engagements. Elle s'appuie sur un référentiel de certification de services nommé « Services aux agriculteurs et acteurs des territoires ».

Cinq engagements ont été identifiés pour accroître l'efficacité des Chambres d'agriculture :

1. Contribuer à la vitalité de l'agriculture et des territoires de demain
2. Développer avec nos clients des solutions innovantes au regard du monde agricole et de leurs besoins
3. S'engager à accompagner nos clients de façon personnalisée avec nos équipes pluridisciplinaires expertes
4. Proposer des services créateurs de valeurs
5. Construire une relation durable et confiance

Ci-dessous le détail de l'engagement 2 qui nous intéresse ici :



Engagement 2 - Nous développons avec vous des solutions innovantes au regard des enjeux du monde agricole et de vos besoins

N° de disposition	Détail de l'engagement ou moyens mis en œuvre	Méthode de contrôle et exemples d'éléments de preuve
2	Pour mener à bien nos missions et vous apporter l'expertise nécessaire, nous (collaborateurs et élus) sommes à l'écoute sur vos besoins émergents. Nous sommes organisés pour faire remonter les besoins, les analyser, et les partager auprès de nos équipes.	• Entretien avec les personnes ressources • Vérification de l'organisation (ex : procédure, modalités d'écoute client, modalités de retours professionnels et équipes,...) • Synthèse annuelle
3	Nous réalisons une veille transversale (technique, réglementaire, marché, innovation, références, appel à projet, financement,...) pour vous proposer des accompagnements répondant à vos besoins. Nous sommes organisés pour actualiser, analyser, et partager les résultats de cette veille auprès de nos équipes. Nous partageons ces éléments avec vous si nécessaire.	• Entretien avec les personnes ressources • Vérification de l'organisation (ex : procédure, newsletter, base de veille accessible,...)
4	La remontée de vos besoins et les résultats de la veille sont pris en compte dans la construction de nos services. Nos équipes réalisent un diagnostic marketing pour la création d'un service. Nous mobilisons nos experts pour concevoir nos services : ○ en s'assurant qu'ils vous apportent une valeur ajoutée ○ en s'appuyant sur les solutions innovantes.	• Entretien avec le personnel • Support d'analyse (ex : compte-rendu de réunion, étude de marché, identification de la valeur ajoutée,...)

Ainsi, dans la démarche qualité à laquelle la majorité des Chambres d'agriculture adhère, il est prévu qu'une procédure d'écoute des besoins clients soit mise en place. Cependant, cette méthode reste spécifique à chaque structure et, à ce jour, il n'existe pas de procédure commune appliquée à l'ensemble des Chambres.

Généralement, la procédure d'écoute des besoins clients repose sur plusieurs étapes clés : l'écoute et le recueil des besoins sur le terrain par les conseillers, la remontée et le partage de ces besoins via un système de recueil, l'analyse des résultats de l'écoute puis des propositions pour répondre aux besoins identifiés (émergence de projets, création ou adaptation de formations, organisation d'événements...).

Par exemple, en région Occitanie, un plan d'action a été mis en place depuis 2023, incluant notamment la remontée des besoins des agriculteurs et des conseillers. Les référents IRD départementaux se réunissent une fois par mois en visioconférence et deux fois par an en présentiel au sein d'un comité IRD. Ce dernier comprend une rubrique intitulée « La parole est à vous » au cours de laquelle les référents font remonter et priorisent les besoins des agriculteurs ou conseillers. Parmi les actions qui ont émergé au sein de ce comité IRD, il y a notamment eu un programme de ressourcement sur la montée en compétences des conseillers sur le repérage et l'accompagnement des agriculteurs fragilisés, ou encore le projet REFLEX ARTEFACT qui vise à développer les références en productions végétales et à renforcer leur utilisation sur le terrain dans l'accompagnement des agriculteurs.

Dans la Drôme, une fiche « écoute terrain » est mise à disposition des conseillers dans une boîte à outils pour faire remonter les besoins des agriculteurs, des collectivités et des partenaires : d'une part avec les questions « Qu'avons-nous entendu les dernières semaines sur le terrain ? Quelles sont les préoccupations de nos clients ? » et d'autre part « Quelles suggestions pour y répondre ? ». Le recueil est effectué par le responsable de pôle lors de réunions d'équipe ou d'antennes puis passe en comité de direction, bien qu'il ne soit pas encore formalisé à ce jour.

Dans tous les cas, il est nécessaire d'avoir une impulsion forte de la direction pour initier une démarche d'identification et de remontée des besoins, et une acculturation des équipes à l'importance de cette collecte de données. Concernant le référentiel Démarche Qualité Performance, l'IRD devrait se positionner sur l'adaptation et l'évolution de l'offre de services, en combinant veille, écoute et innovation.

Enfin, il est primordial de trouver la méthode la plus adaptée pour la collecte, l'analyse et le partage des informations, afin de garantir une écoute de qualité et une amélioration continue des services proposés par les Chambres d'agriculture.

Ecoute des besoins au sein de la formation des conseillers

Resolia, le service commun de formation et d'accompagnement des collaborateurs du réseau des Chambres d'agriculture a mis en place depuis quelques années une procédure de remontée de besoins en formation. Cette remontée permet aux responsables des formations proposées d'adapter l'offre de formation à la demande : les contenus peuvent évoluer et de nouvelles formations peuvent être créées. Cette remontée des besoins fait également partie des exigences de la démarche qualité de Resolia.

La procédure est organisée en différentes étapes et fait appel à des groupes de collaborateurs différents :

- **Enquête satisfaction et évaluation de la formation** proposée à chaque stagiaire en sortie de formation. Chacun va pouvoir y indiquer les besoins en nouvelles formations sur la thématique traitée. Les analyses de ces évaluations vont permettre d'identifier des grandes tendances et des sujets à traiter.

- **Remontée de besoins via les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).** En effet, les formations conseillers sont en majorité rattachées à des DAS. Les responsables de ces formations échangent une fois par an avec le Groupe Opérationnel du DAS pour faire un bilan des formations existantes et faire une remontée des besoins. Ce travail permet de mettre à jour le catalogue de formations proposées, le contenu de certaines d'entre elles et de créer de nouveaux modules ou formations pour répondre aux besoins remontés.

En parallèle de ces actions, les responsables formations font, tout au long de l'année, une veille sur leurs thématiques pour identifier les nouvelles évolutions et les signaux faibles. Cette veille s'appuie sur la presse agricole spécialisée, les newsletters partenaires, les réseaux sociaux, les publications internes au réseau, les événements internes et externes (salons, colloques, webinaires, etc.) ...

Ces informations sont ensuite traitées collectivement lors de la mise à jour annuelle du catalogue de formations proposées aux conseillers et sont validées par une instance interne composée de représentants professionnels et d'administratifs puis d'une instance mixte avec les parties prenantes de la formation professionnelle.

3. Propositions de méthodes à adopter pour assurer une remontée nationale des besoins des agriculteurs

Mener une veille. Cette veille devra capter des informations venant des structures extérieures aux Chambres d'agriculture pour permettre au réseau IRD de ne pas décrocher d'autres organismes d'innovation agricoles (partenaires techniques et financiers, concurrents, entreprises privées et publiques, collectivités territoriales). Voici une liste non exhaustive des actions à mener dans cette veille :

- Réaliser une revue et une analyse de la littérature scientifique et technique
- Etudier les travaux des partenaires de la recherche (sujets de thèses, d'appels à projets, etc.)
- Effectuer un suivi des politiques et stratégies territoriales impactant le monde agricole
- Effectuer un suivi et une analyse des études prospectives touchant au monde agricole menées par les partenaires et structures spécialisées

Cette veille n'aurait pas besoin d'être menée tous les ans, mais pourrait être mise en œuvre tous les 2 ou 3 ans.

Questionner les réseaux existants : groupes métiers et groupes opérationnels des DAS.

Calquée sur la méthode employée par les responsables formations, les responsables IRD du réseau peuvent interroger les groupes métiers techniques et les groupes opérationnels des DAS sur les besoins des conseillers et des agriculteurs en nouvelles solutions.

Ces collaborateurs sont soit des conseillers qui échangent en direct avec des agriculteurs qu'ils accompagnent, soit des responsables d'équipe et directeurs avec une vision large des besoins de leurs collaborateurs et des agriculteurs.

Cette méthode pourrait inciter le réseau IRD à explorer et mettre en œuvre des actions d'innovation sur des nouvelles thématiques, aujourd'hui peu abordées : par exemple

l'économie, le management dans les exploitations, le développement territorial, l'alimentation, les circuits courts, la structuration de filières, etc.

S'appuyer sur la remontée clients. Les collaborateurs de Chambres pourront étoffer leur remontée nationale des besoins des agriculteurs et des conseillers en consultant les enquêtes de satisfaction et les écoutes des clients menées dans le cadre des prestations et des formations proposées par les Chambres via la Démarche Qualité Performance.

Harmoniser les méthodes existantes. Il serait utile de réaliser une enquête nationale auprès des départements et régions pour identifier les méthodes existantes d'identification des besoins, puis de les analyser selon des critères de répliquabilité, d'efficacité et d'adaptabilité. Un accompagnement aux Chambres d'agriculture régionales et départementales pour les aider à s'approprier et à utiliser ces méthodes sera ensuite nécessaire.

Enfin, il faudra prioriser ces remontées d'informations en collaboration avec les différentes Commissions de Chambre d'agriculture France et le Groupe permanent IRD.