



Avec la contribution financière  
du compte d'affectation spéciale  
" Développement agricole et rural "

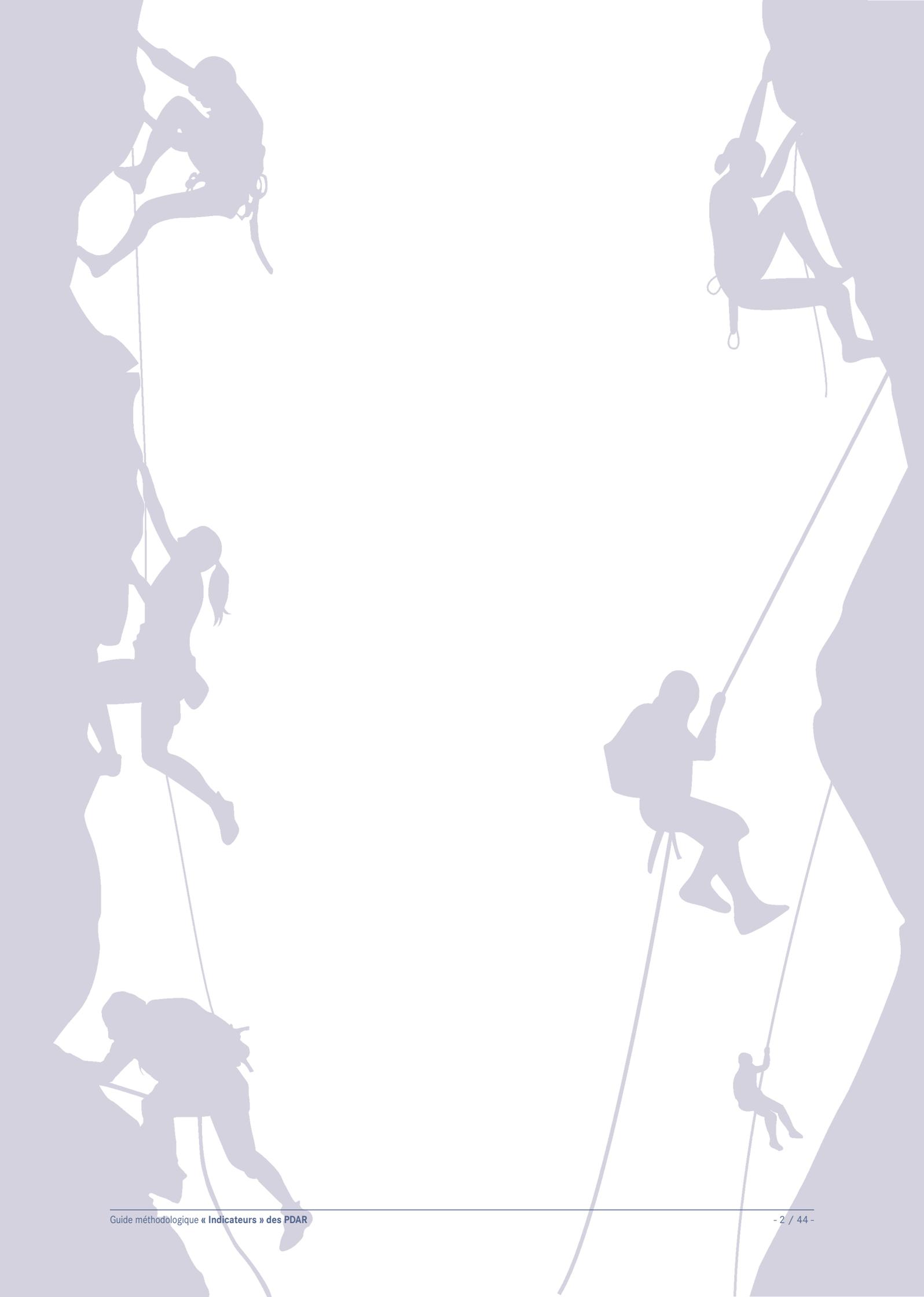
Direction générale  
de la performance économique  
et environnementale des entreprises

A vertical silhouette of four people climbing a rope is located on the left side of the page. The figures are arranged from top to bottom, showing different stages of the climb. The top figure is at the top, followed by two others in the middle, and the bottom figure is at the base, holding the rope.

# Guide méthodologique

pour la définition des indicateurs  
de réalisations et de résultats  
des programmes de développement  
agricole et rural  
financés par le **CASDAR**

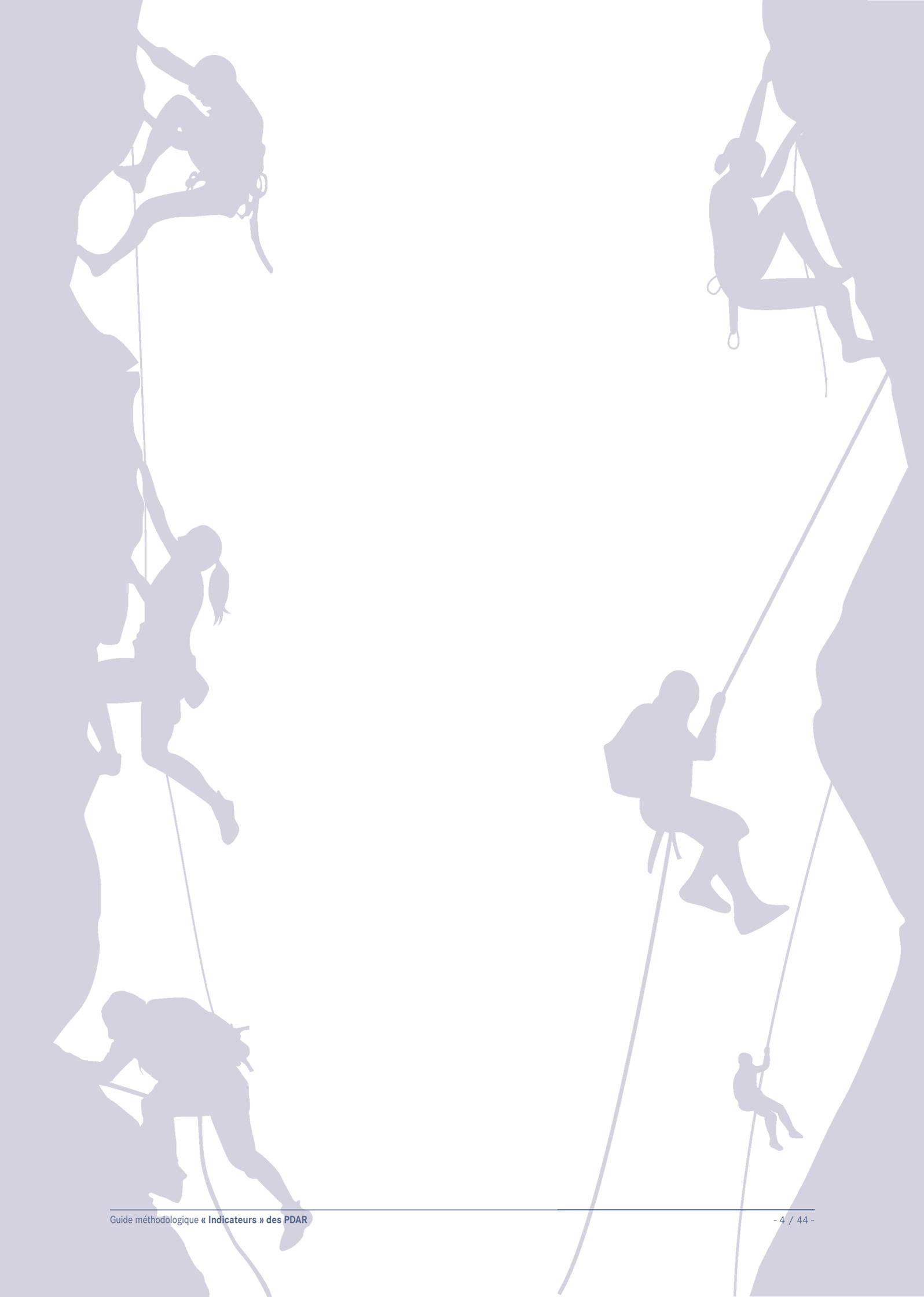
Juin 2016



---

## SOMMAIRE

Introduction .....	5
<b>1 - Pour bien lire ce document .....</b>	<b>7</b>
• Des indicateurs qui s'inscrivent dans une programmation des PDAR par actions élémentaires .....	7
• Une première définition des indicateurs .....	8
• Des indicateurs pour quoi faire ? .....	8
<b>2 - Recommandations générales sur la conception des indicateurs des PDAR .....</b>	<b>11</b>
• Distinguer indicateurs de réalisations et de résultats .....	11
• De l'utilité de bien formuler les tâches et les objectifs pour mieux distinguer les indicateurs .....	11
• Approcher les résultats à partir des réalisations ? .....	12
• Définir les indicateurs en même temps que la conception d'ensemble de l'action .....	13
• Sensibilité des indicateurs de résultats et confusion avec les « descripteurs de contexte » .....	13
• Anticiper la collecte des informations nécessaires .....	14
• Indicateur quantitatif, versus indicateur qualitatif .....	14
• Combien d'indicateurs ? .....	15
• Bien présenter et valoriser les indicateurs .....	15
<b>3 - Comment concevoir les indicateurs d'une action élémentaire .....</b>	<b>17</b>
• Vérifier les formulations et la cohérence des liens entre finalités, objectifs et tâches de l'action élémentaire .....	17
• Concevoir les indicateurs de réalisations .....	18
• Concevoir les indicateurs de résultats .....	19
• Vérifier la cohérence et la pertinence globale des indicateurs .....	20
<b>4 - Résumé : concevoir des indicateurs pas à pas .....</b>	<b>21</b>
<b>5 - Annexe - “ Des exemples ” .....</b>	<b>23</b>



---

## INTRODUCTION

Ce document est rédigé à destination des responsables de programme (et d'action de ces programmes) de développement agricole et rural (PDAR) financés par le Compte d'affectation spécial pour le développement agricole et rural (CASDAR) au titre du programme 775 : Développement et transfert en agriculture.

Ces PDAR s'appuient chacun sur une programmation organisée en actions élémentaires (AE) décrites dans un format unique, la fiche de description qualitative. Ces AE sont à considérer comme des projets constitutifs d'une politique publique qui visent à améliorer les conditions d'exercice de l'activité agricole, à résoudre ou surmonter des problèmes ou difficultés qui affectent l'agriculture, à « contribuer à l'adaptation permanente de l'agriculture au contexte »<sup>1</sup>.

Pour chacune des fiches de présentation des AE, il est demandé aux réalisateurs de renseigner des indicateurs de résultats et des indicateurs de réalisations. Le constat partagé par les agents en charge de la conception des PDAR et par l'administration est qu'il existe une réelle difficulté méthodologique pour définir ces indicateurs, difficulté conduisant à une insatisfaction de chacune des parties et à des renseignements imparfaits des indicateurs.

L'objectif de ce guide n'est pas de fournir des directives définitives sur la production des indicateurs des PDAR. Leur conception laissera toujours à chacun une marge d'interprétation.

Ce guide vise uniquement à éclairer, à fournir des clés de compréhension partagées pour la définition et l'utilisation des indicateurs (partie 1) au travers d'un inventaire des précautions méthodologiques et des pièges à éviter lors de leur conception (partie 2), d'une proposition méthodologique de définition « pas à pas » des indicateurs (partie 3) et en annexe, d'exemples commentés d'indicateurs issus de PDAR.

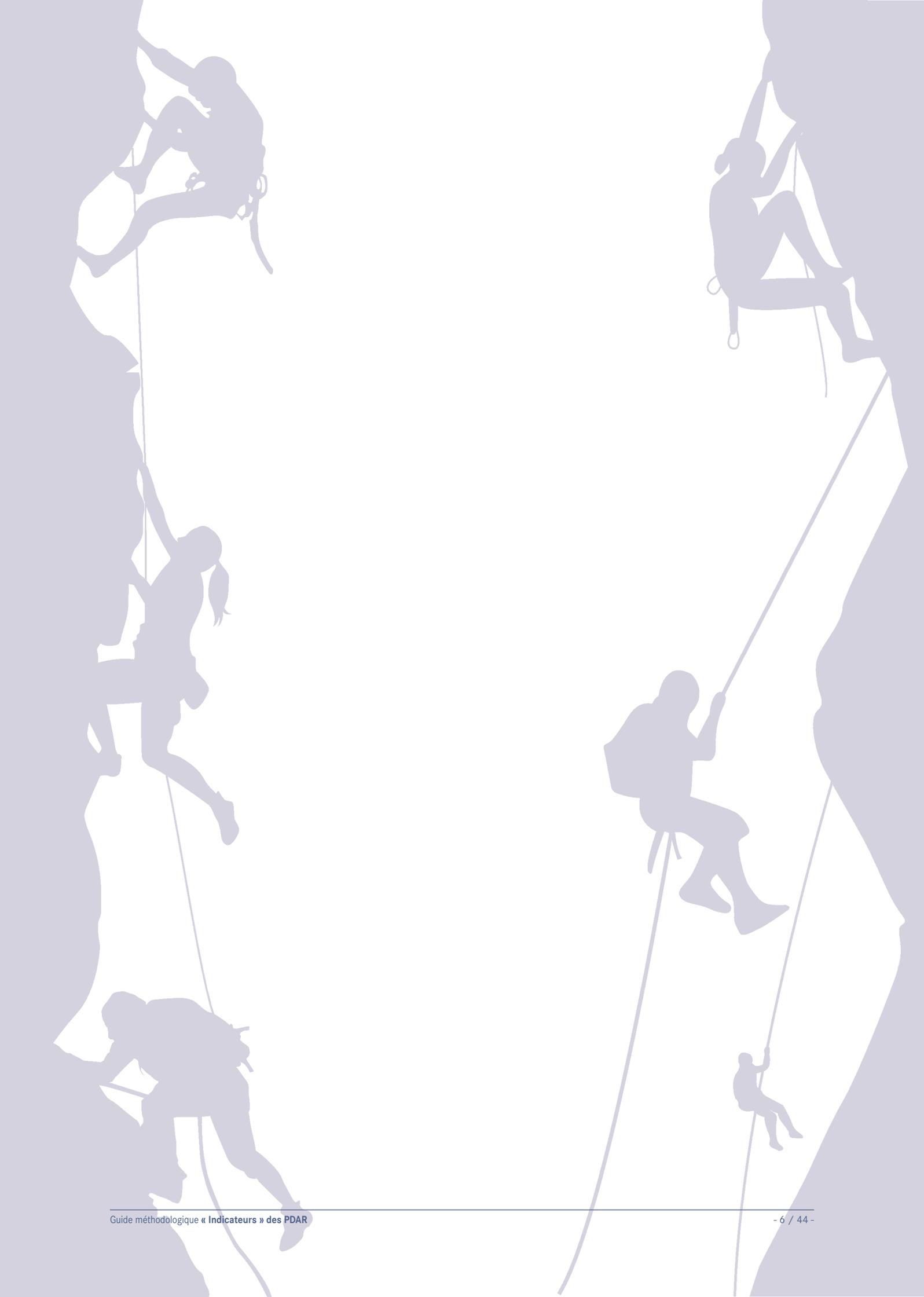
Ce document méthode s'inscrit dans le prolongement des réflexions<sup>2</sup> conduites depuis plusieurs années par le ministère en charge de l'agriculture et les porteurs de programmes autour du suivi-évaluation des PDAR.



---

<sup>1</sup> Ceci en référence à la mission du développement agricole et rural définie par le code rural à l'article L820 : « contribuer à l'adaptation permanente de l'agriculture et du secteur de la transformation des produits agricoles aux évolutions scientifiques, technologiques, économiques et sociales dans le cadre des objectifs de développement durable, de qualité des produits, de protection de l'environnement, d'aménagement du territoire et de maintien de l'emploi en milieu rural »

<sup>2</sup> Voir également le guide de l'évaluation accompagné mentionné en note de bas de page n°3 – Le présent guide est le produit de deux phases de réflexion : une première conduite en 2011-2012 avec l'appui des bureaux d'études Epices-Contrechamps et d'une deuxième phase conduite en 2015 en concertation avec des chargés de PRDAR en Chambre régionale d'agriculture et des agents de DRAAF qui suivent les programmes pour le MAAF.



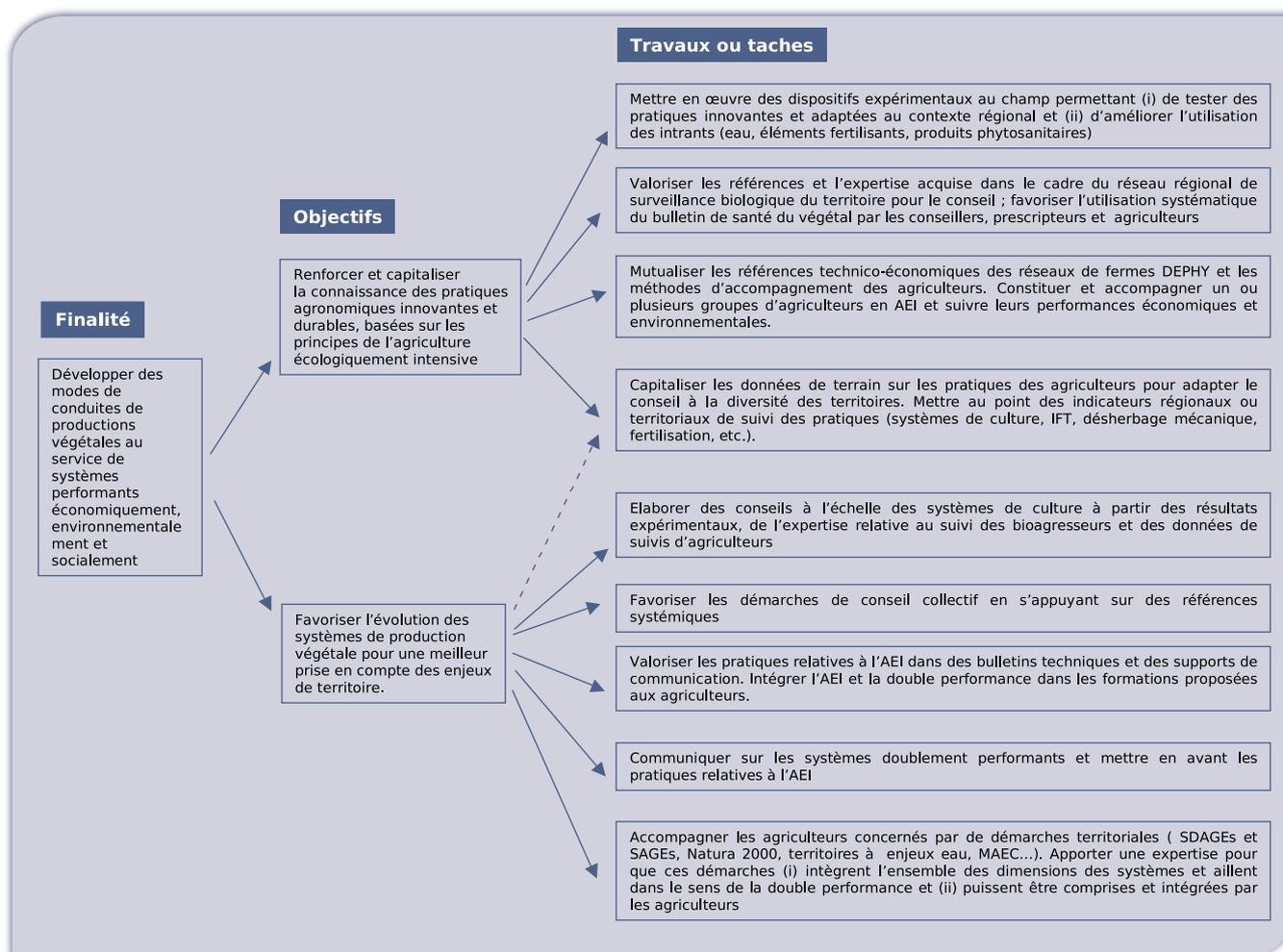
# 1 - POUR BIEN LIRE CE DOCUMENT

## Des indicateurs qui s'inscrivent dans une programmation des PDAR par actions élémentaires

Les formulations employées en programmation de politiques publiques et en mode projet sont nombreuses et souvent polysémiques (priorité, stratégie, finalité, enjeu, but, orientation, thématique, objectifs qui peuvent être stratégiques opérationnels globaux ou spécifiques, actions, activités, tâches).

Dans ce document, nous avons limité<sup>3</sup> ce vocabulaire aux quelques termes utilisés dans le guide de rédaction des fiches qualitatives des actions élémentaires des PDAR, soit :

- **Finalité** : elle décrit ce qui est attendu de l'action élémentaire dans son ensemble. D'un niveau de généralité supérieur aux objectifs opérationnels, la finalité présente ce qui peut être « amélioré » en externe à l'équipe projet, compte tenu d'enjeux/besoins/problèmes identifiés.
- **Objectifs opérationnels** : ils constituent une déclinaison de la finalité qui explicitent et organisent les liens de causalité entre les travaux concrètement programmés et la finalité de l'action élémentaire.
- **Travaux ou tâches** : il s'agit des activités conduites par l'équipe projet qui sont exposées dans la section « contenu du projet » de la fiche qualitative de l'AE. Les travaux ou tâches programmés peuvent contribuer à un ou plusieurs objectifs opérationnels.



<sup>3</sup> Ce vocabulaire simplifié renvoie à des principes généraux de conception d'une « démarche de projet » exposés dans le « guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les chambres d'agriculture » dont le présent document se veut un complément.

## Une première définition des indicateurs

Un indicateur peut être simplement défini comme une donnée qui fournit une vision objective et synthétique sur la mise en œuvre d'un projet.

Les indicateurs, de par leur vocation à produire une vision synthétique, risquent toujours de ne traduire qu'imparfaitement des réalités complexes, notamment en matière d'actions de développement. Il n'en demeure pas moins que la démarche réflexive qu'ils impliquent, tant dans leur conception que leur interprétation est souvent bénéfique.

Classiquement, on distingue trois indicateurs importants de la conduite de programmes :

- **des indicateurs de réalisations** qui témoignent des actions ou tâches concrètement mises en œuvre par l'équipe projet, relativement à celles qui étaient programmées - ex : réalisation finalisée et mise à disposition d'un outil d'aide à la décision (OAD) ;
- **des indicateurs de résultats** qui rendent compte des effets directs (sur les bénéficiaires) des actions conduites relativement à ce qui en était attendu. - ex : amélioration de la pertinence du conseil, amélioration des pratiques des agriculteurs du fait de l'utilisation de l'OAD ;
- **des indicateurs d'impacts** qui rendent compte des effets directs et indirects, envisagés ou non et observables à moyen et long terme, des actions conduites - ex : amélioration de la qualité des produits et de leur valorisation commerciale du fait de l'amélioration des pratiques.

Dans le cadre du suivi des PDAR, il n'est pas demandé d'indicateurs d'impacts, en particulier parce qu'il faut souvent attendre la fin de réalisation du projet et même parfois bien après son achèvement pour les renseigner. Les indicateurs d'impacts sont avant tout utilisés dans le cadre d'une évaluation de fin de programme.

Cette distinction entre indicateurs de résultats et indicateurs d'impacts est importante en ce que ces derniers permettent de mieux comprendre et restreindre ce qui est attendu des indicateurs de résultats qui doivent rester sur le registre des « effets directs » et attendus des actions sur le public cible.

## Des indicateurs pour quoi faire ?

L'expérience montre que le temps et l'attention consacré à la production d'indicateurs sont souvent les parents pauvres de la construction de projets. Cela tient pour partie aux difficultés méthodo-dologiques de leur construction mais aussi à leur manque d'utilité immédiate. Pourtant - en considérant un indicateur comme une donnée qui fournit une vision pertinente, objective et synthétique du déroulement d'un projet - il peut avoir différentes fonctions qui doivent intéresser directement le porteur du projet.

- **Fonction de suivi et de pilotage** : cette fonction concerne en particulier les indicateurs de réalisation. Les indicateurs permettent, en interne notamment pour le pilote du projet, de s'assurer régulièrement de l'avancée des activités programmées. C'est également un outil à disposition du financeur permettant d'alerter, en cours de réalisation, les porteurs de projets sur les écarts au prévisionnel.
- **Fonction de réflexion concertation négociation** : il s'agit d'une fonction très importante, attachée en particulier aux indicateurs de résultats qui renvoient souvent à la notion de *pilotage stratégique* d'un programme. En produisant un langage commun, synthétique et objectif sur ce que doivent produire les actions programmées, ils constituent un outil mobilisable en interne comme en externe pour conduire des débats sur la pertinence de poursuivre à l'identique, de modifier, d'ajuster, de consacrer plus ou moins de moyens à un projet ou pour préparer une nouvelle programmation.

Une fonction collatérale de ces indicateurs est que leur conception conduit souvent à s'interroger sur le sens et sur la formulation des actions conduites. C'est à ce titre un outil de réflexion à part entière (comment définir et formaliser/motiver/justifier ce que l'on veut faire, ce que l'on finance).

- **Fonction de communication/légitimation** : les indicateurs, par la vision objectivée et synthétique qu'ils peuvent présenter de la mise en œuvre d'un projet, constituent des outils efficaces de communication, et ceci tant en interne (à l'organisme porteur du programme) qu'en externe (à l'équipe projet, à l'organisme) et tant pour ce qui concerne les réalisations que les résultats. Cette fonction a d'autant plus de puissance que la définition des indicateurs aura été concertée entre les différentes parties prenantes.

Il convient par ailleurs de mentionner une quatrième fonction dont l'utilité directe pour le porteur de projet est moins évidente. C'est celle de d'informer les financeurs sur la mise en œuvre du projet <sup>4</sup>.

Il est important de préciser, pour lever certaines inquiétudes vis à vis des indicateurs, que leur utilité pour les financeurs n'est pas différente de celle des porteurs de projets. Il s'agit toujours de « mieux suivre et comprendre ce que l'ont fait » transformé pour l'occasion en « mieux suivre et comprendre ce que l'on finance ». Ainsi, *les indicateurs demandés dans le cadre de programmes du CASDAR ne sont pas des outils de contrôle qui pourraient remettre en cause les financements alloués :*

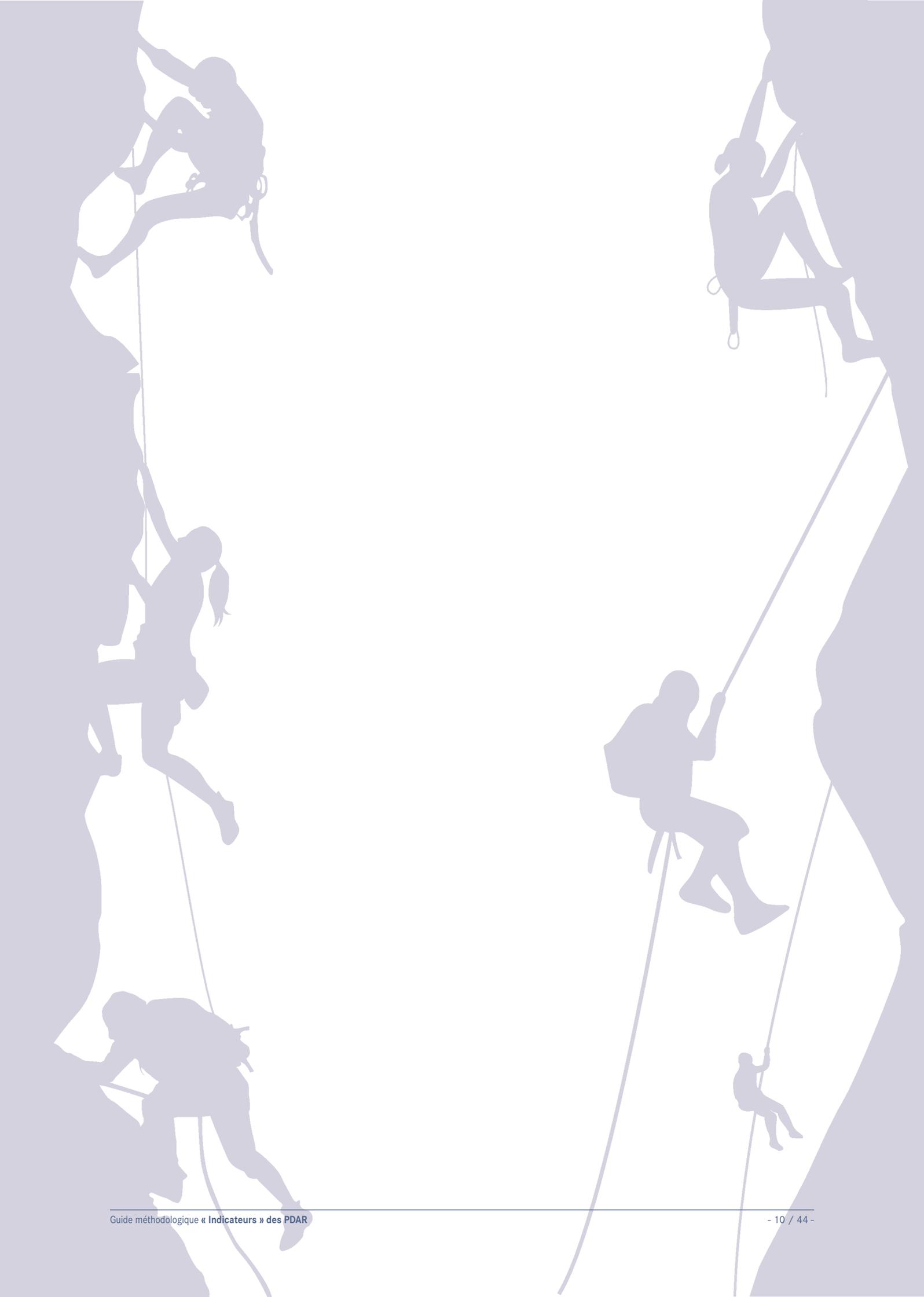
- des indicateurs de réalisation non atteints ne sont que les témoins éventuels de sous-réalisations qui doivent dans tous les cas être présentées dans le compte rendu détaillé. C'est bien la sous-réalisation et non l'indicateur qui, éventuellement, peut conduire, comme pour toute subvention de ce type, à une réduction de son montant final.
- des indicateurs de résultats non atteints ne peuvent pas conduire à une remise en cause de la subvention initialement accordée pour la mise en œuvre des actions. Ils témoignent uniquement et sous réserve d'analyses complémentaires (l'indicateur est-il pertinent ?), de « l'inadaptation » des actions conduites aux objectifs poursuivis ou d'une évolution défavorable du contexte ; ce qui doit alors interroger pour l'avenir à la fois le porteur du programme et son financeur (faut-il poursuivre les actions, les modifier, réviser leurs ambitions ou encore réviser les objectifs ?).

En conclusion, lors de la conception d'un indicateur, il est important de se rappeler la question « des indicateurs pour quoi faire ? » et de revisiter les différentes fonctions qui peuvent lui être attribuées. Cela peut parfois conduire à prévoir plusieurs indicateurs répondant chacun à ces différentes fonctions ; par exemple un indicateur très technique pour débattre au sein de l'équipe opérationnelle et un indicateur « plus généraliste » pour des débats en externes.

L'enjeu est bien de donner du sens à ces outils destinés eux-mêmes à produire... du sens.



<sup>3</sup> Dans le cadre du CASDAR, la demande d'indicateurs se situe dans le prolongement de la Loi organique des Lois de Finances (LOLF) qui impose aux différentes lignes inscrites au budget de l'État d'être suivies par des « indicateurs de performance ». Pour son inscription au budget de l'État, le CASDAR dans son ensemble dispose de ses propres « indicateurs de performances ». Les indicateurs particuliers produits par chacun des porteurs de projets facilitent la production de réponses à d'éventuelles demandes de précisions sur l'utilisation des crédits du CASDAR.



---

## 2 - RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES SUR LA CONCEPTION DES INDICATEURS DES PDAR

Avant de présenter, dans le chapitre suivant un guide « pas à pas » de la conception des indicateurs, cette seconde partie présente un ensemble de recommandations générales sur la conception des indicateurs.

### Distinguer indicateurs de réalisations et de résultats

La distinction entre indicateur de réalisations et indicateur de résultats constitue une des plus grandes difficultés méthodologiques de la demande faite dans le cadre des PDAR. Comment bien distinguer ces deux indicateurs ? Une première réponse simple est de se mettre dans la position d'un observateur extérieur qui pose les questions suivantes au responsable du projet :

#### Indicateur de réalisations

Qu'est ce que vous avez effectivement fait de ce que vous aviez dit vouloir faire ?

#### Indicateur de résultats

Vous avez fait toutes ces activités, très bien, mais quels effets directs ont-elles eu ?

Est-ce que ces effets sont conformes à ce qui était attendu ; à ce qui a motivé la mise en place de l'AE ?

Mais bien évidemment rien n'est simple, en particulier lorsque l'on parle d'actions de développement, aussi est-il nécessaire de développer un peu plus cette explication.

Indicateurs de réalisations : ce que je réalise (ou fais ou mets en œuvre), « en interne »

Les réalisations correspondent à ce qui est réalisé par les agents de l'équipe projet. Les indicateurs de réalisation montrent donc ce qui est mis en œuvre de façon directe par les agents et en quoi l'exécution du projet répond plus ou moins parfaitement à ce qui était prévu. On se situe donc du côté de l'agent, de l'équipe, et on mesure ses réalisations.

Idéalement, un indicateur de réalisation décrit sous forme synthétique la somme des tâches élémentaires accomplies (nombres, pourcentages, chroniques temporelles, moyennes ou différences entre secteurs, ...), voire se réfère à des objectifs prévisionnels liés au management interne.

Un indicateur de réalisation peut être renseigné tout au long de la mise en œuvre de l'AE (et au moins une fois par an dans le cadre du compte-rendu annuel) et faciliter ainsi son pilotage.

Indicateurs de résultats : le résultat que l'on produit, « en externe »

Le résultat, correspond aux effets directs des actions conduites par les agents de l'équipe projet sur les bénéficiaires ou les cibles directes. Les indicateurs de résultat mesurent donc l'influence de l'action, sur les cibles ou bénéficiaires visés par cette action, situés « en externe » à l'équipe réalisatrice : agriculteurs, autres conseillers agricoles, filières, territoires, élus locaux, ... Les résultats peuvent aussi porter sur des cibles ou « objets » plus « immatériels » : organisation, processus de coordination, gouvernance ...

La notion de résultats (attendus) n'a de sens que par rapport aux ambitions qui ont présidé à la programmation de l'AE dans son ensemble (les finalités) ou, parfois, selon la construction de l'AE, au niveau des objectifs opérationnels : qu'est ce que nous voulions changer à l'extérieur lorsque nous avons programmé cette action et qui avait un sens en termes de développement agricole et rural ? En l'absence d'ambition de changement externe explicitement formulée, il est difficile de caractériser les résultats attendus et donc de définir des indicateurs de résultats.

Un indicateur de résultats n'a généralement un intérêt qu'à des moments particuliers de la mise en œuvre de l'AE : lors de sa conception en tant qu'élément de diagnostic, à mi parcours pour s'assurer que la direction est la bonne, à la fin du projet pour apprécier l'efficacité des actions conduites par rapport à la finalité du projet ou aux objectifs particuliers visés.

### De l'utilité de bien formuler les tâches et les objectifs pour mieux distinguer les indicateurs

On comprend de ce qui précède que la construction d'une AE et les raisonnements qui la sous-tendent selon le schéma « finalité -> objectif -> travaux » conditionnent la bonne distinction des indicateurs de réalisations et de résultats. Il convient donc, lors de la rédaction de l'AE, d'être particulièrement vigilant sur les formulations employées qui facilitent ou empêchent de bien distinguer ce qui doit être fait par l'équipe projet et ce qui est attendu comme résultat en externe à l'équipe projet.

<b>L'emploi d'une expression exprimant directement l'idée d'activités à conduire par les réalisateurs du projet :</b>	<b>L'emploi d'une expression marquant un changement d'état attendu visant les agriculteurs (ou d'autres acteurs/situations externes aux réalisateurs du projet<sup>5</sup>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• implique un indicateur de réalisation</li> <li>• doit aboutir à la question :  <i>“ Qu'est ce que vous avez effectivement fait de ce que vous aviez dit vouloir faire ? ”</i> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implique un indicateur de résultat</li> <li>• doit aboutir à la question :  <i>“ Vous avez fait toutes ces activités, très bien, mais quels effets directs ont elles eu ? ”</i>   <i>“ Est-ce que ces effets sont conformes à ce qui était attendu ; à ce qui a motivé la mise en place de l'action ? ”</i> </li> </ul>
<b>Exemples</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaliser et diffuser les connaissances sur les systèmes fourragers autonomes</li> <li>• Communiquer/diffuser telle ou telle pratique</li> <li>• Redéfinir et améliorer les méthodes d'appui aux porteurs de projets d'installation</li> <li>• Concevoir un nouvel OAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter l'autonomie fourragère des exploitations d'élevage de la région</li> <li>• Accroître l'adoption de cette pratique par les agriculteurs</li> <li>• Améliorer/faciliter, pour les candidats, les conditions d'installation. Rendre plus efficace le travail de tous les agents en charge de l'accompagnement des porteurs de projets...</li> <li>• Améliorer la prise de décision des agriculteurs.</li> </ul>

Ainsi, l'indicateur de résultat idéal doit être construit relativement à la finalité de l'AE définissant un changement d'état de ce qui est.

## Approcher les résultats à partir des réalisations ?

Il est cependant des cas où la finalité laisse peu de prise à la définition d'un indicateur de résultat quantifié (ex. comment mesurer à l'échelle d'une région l'adoption concrète de telle ou telle pratique souhaitée ? Quel a été l'effet relatif de l'action conduite sur l'adoption de cette pratique compte tenu de tous les facteurs qui ont pu également influencer ?).

Dans ce cas, on s'intéressera aux différents objectifs (et aux résultats qu'ils sous-tendent). C'est la lecture d'ensemble des résultats des différents objectifs qui pourra éventuellement produire une vision synthétique de l'atteinte ou non des résultats généraux attendus tels qu'exprimés par la finalité de l'action.

Une difficulté importante de cette approche est que les objectifs sont très fréquemment rédigés sous la forme d'actions à conduire par les agents réalisateurs du projet<sup>6</sup>. C'est par exemple des objectifs portant sur la production d'outils pour le conseil aux agriculteurs (ex. : production de références, conduite d'expérimentation, définition de méthode, conception d'un nouvel OAD) ou sur des activités de diffusion<sup>7</sup>. Les indicateurs construits sur de tels objectifs rendent alors compte de réalisations (ex. nombre d'OAD élaborés et diffusés).

Sous l'hypothèse que le lien de causalité entre finalité et objectifs est très clairement établi, ces indicateurs peuvent partiellement rendre compte des résultats de l'AE. Le risque est cependant très grand de rester sur le registre de l'auto-justification, qui n'alimentera pas les débats, tant interne que externe, sur l'intérêt des travaux conduits.

<sup>5</sup> Une méthode qui peut aider à mieux formuler finalités et/ou objectifs est d'exprimer directement des « résultat attendu (en externe) ». Sur le premier exemple, cela conduit à l'expression : « les exploitations d'élevage de la région augmentent leur autonomie fourragère ».

<sup>6</sup> Par opposition à des objectifs qui sont à considérer comme des « finalités intermédiaires » qui restent bien sur le registre d'un changement d'état externe à l'équipe projet et pour lesquelles il est plus aisé de concevoir des indicateurs de résultats plus discriminants (cf. exemple 4 ; finalité: maintenir le nombre d'exploitation - objectif 1 : augmenter le nombre de départs à la retraite qui aboutissent à une reprise, par une meilleure anticipation des cédants. objectif 2 : augmenter le nombre d'intentions d'installation qui aboutissent à une installation sur un projet durable).

<sup>7</sup> C'est également l'exemple du premier objectif énoncé sur la figure de la page précédente.

Faire de la réalisation effective et conforme d'une activité un résultat est d'autant plus tentant qu'il s'agit du fil conducteur du pilotage de l'action. Pourtant, la tâche (produire un OAD) a été programmée sur l'hypothèse qu'elle permettrait de répondre à la finalité (mieux conseiller / prendre des décisions plus pertinentes / améliorer ou faire changer des pratiques...). Construire un indicateur de résultat sur le seul fait de la bonne réalisation de la tâche (production et diffusion de l'OAD) revient à affirmer que l'hypothèse était bonne sans aucune donnée pour étayer cette affirmation (nous avons produit des références / un OAD, donc les conseillers peuvent fournir de meilleurs conseils et les agriculteurs prendre de meilleures décisions ; nous avons diffusé, donc les agriculteurs sont informés et ont pu prendre une décision éclairée).

Un tel indicateur n'informe pas de en quoi les productions de l'action sont réellement utilisées ; de leurs réelles performances pour répondre à l'ambition, à la finalité de l'AE et de en quoi elles améliorent la situation par rapport au constat initial (quel usage effectif est-il fait de l'OAD, des références ? Par qui ? L'usage qui en est fait permet-il aux conseillers de mieux remplir leur mission ? Permet-il aux agriculteurs de prendre des décisions plus éclairées par rapport aux outils dont ils disposaient avant ? Comment cela se traduit-il sur les exploitations ? Contribuent-ils à orienter les décisions des agriculteurs dans le sens visé ?).

Pour relativiser ces exigences vis à vis des indicateurs de résultats, il faut conserver à l'esprit que produire un indicateur de résultats idéal et parfait est rarement possible, notamment en matière d'action de développement. Répondre à toutes les questions précédentes, c'est presque concevoir un dispositif d'évaluation.

Il est ainsi préférable de poser des indicateurs de résultats imparfaits (dont on peut exposer les limites) mais qui permettent de mieux apprécier l'intérêt des actions réalisées et ainsi alimenter les débats pour penser l'avenir, pour penser les suites à donner aux actions ; plutôt que de poser des indicateurs de résultats qui sont des « indicateurs de réalisations déguisés » qui, en fin de programme, n'appelleront aucun commentaire et débat autres que ceux concernant la complétude des travaux réalisés par rapport à ceux qui étaient programmés.

## **Définir les indicateurs en même temps que la conception d'ensemble de l'action**

Il s'agit là d'une recommandation extrêmement importante en particulier pour ce qui concerne les indicateurs de résultats.

Penser les indicateurs en même temps qu'est pensée l'architecture d'une action (les liens de causalité entre finalité, objectifs et travaux), c'est se donner les moyens d'identifier des mauvaises formulations du projet ou d'identifier des défauts de cohérence de la programmation. A l'opposé, ne pas penser les indicateurs en début de programmation, c'est in fine, prendre le risque de ne pas pouvoir construire a posteriori d'indicateurs pertinents et de ce fait, ne pas pouvoir communiquer, ne pas se donner les moyens d'apprécier l'efficacité ou la pertinence des actions conduites afin de mieux penser l'éventuelle suite des actions lors d'une nouvelle programmation.

## **Sensibilité des indicateurs de résultats et confusion avec les « descripteurs de contexte »**

Il s'agit, quasi-exclusivement pour les indicateurs de résultats, de s'assurer que les variations qui pourront être observées par l'indicateur retenu ont un lien de causalité suffisant avec les actions conduites et qu'elles auront une ampleur suffisante pour être significatif des résultats de l'action.

Le risque est grand de concevoir des indicateurs de résultats qui seront en fait des descripteurs du contexte dans lequel évolue l'action qui ne peuvent pas réellement varier de façon significative du fait de la réalisation du projet. A titre d'exemple, le revenu agricole des éleveurs d'une région, ou un indice régional de la qualité de l'eau sont davantage des descripteurs, qu'un résultat direct de l'action de développement menée par les conseillers. Ils peuvent cependant être utiles à la fois au pilotage de l'action (dans quel environnement évolue-t-elle ?) et à son évaluation, pour interpréter l'évolution des indicateurs de résultats, en mettant notamment en évidence d'autres facteurs, processus ou événements ayant joué sur les résultats.

Ce point de vigilance renvoie souvent à la question de la conception et de l'ambition affichée de l'action. C'est en particulier le cas des actions conduites par les chambres d'agriculture qui sont fréquemment présentées (et formulées) comme ayant vocation à concerner la totalité des agriculteurs de la région pour une problématique générale. Les indicateurs théoriquement pertinents et l'ampleur des changements qu'ils observeront risquent alors d'être peu significatifs des résultats de l'action.

Ainsi, l'impossibilité de concevoir un indicateur de résultat pertinent pour une action donnée doit nécessairement interroger sur la pertinence de la formulation de la finalité et des objectifs de l'action. Une solution est parfois de mieux sérier les ambitions affichées de l'action (sur une catégorie d'agriculteurs, sur un territoire, sur une pratique...). Ce peut être par exemple de préciser le public cible ; celui dont on sait pertinemment qu'il est le plus réceptif et le cibler en priorité, même si l'action s'adresse potentiellement à tous les agriculteurs.

## Anticiper la collecte des informations nécessaires

Une autre difficulté importante, quel que soit le type d'indicateur, est de bien penser, lors de sa conception, comment il pourra être matériellement renseigné. Il est de peu d'utilité de retenir un indicateur idéal qui ne pourra pas - ou très difficilement - être renseigné en temps voulu.

Ainsi, sont à prendre en compte :

- **La faisabilité** de la production de l'indicateur (comment seront collectées et traitées les données, selon quelles procédures).

Savoir qu'une donnée existe et est régulièrement actualisée ne signifie pas qu'elle soit aisément mobilisable.

- **La qualité/fiabilité** de l'information utilisée.

Ce point peut paraître évident, mais pose cependant question. Il renvoie à l'idée qu'un indicateur doit fournir une vision objective à chacun de ses utilisateurs. L'exemple le plus évident concerne les indicateurs visant à caractériser des changements de pratiques. Pour ce faire, il est parfois envisagé la réalisation d'enquêtes/sondages de terrain. Il convient alors de respecter les méthodes liées à ce type de travaux, en particulier lorsqu'on veut en extraire une valeur quantitative (typiquement : % d'agriculteur ayant changé de pratique) : échantillon significatif - précision des questions sur les pratiques - enquête/sondage conduit selon une méthode strictement

identique au temps zéro et au temps d'observation du résultat. Pour des raisons légitimes de coûts, il est fréquent de réaliser une enquête uniquement au temps d'observation du résultat avec un questionnement générique sur les pratiques antérieures : le biais méthodologique et les imprécisions des données collectées ouvrent alors la porte à des critiques sur la qualité de l'indicateur difficiles à contredire<sup>8</sup>.

- **Le coût** de la collecte de l'information.

Il convient de privilégier la mobilisation de données déjà disponibles par ailleurs (statistiques agricoles, observatoires...).

- **La fréquence** possible de la collecte et du traitement de l'information.

Un indicateur de réalisation doit a minima être disponible à une fréquence annuelle, un indicateur de résultat doit pouvoir être dressé a minima à mi parcours et en fin de projet)



Pertinence  
de l'indicateur

## Indicateur quantitatif, versus indicateur qualitatif

Il est souvent tentant, face à la difficulté d'identifier un indicateur quantitatif (principalement pour les indicateurs de résultats), d'imaginer des « indicateur qualitatifs » qui, à l'extrême, prennent la forme « d'appréciation à dire d'expert ». Il faut alors se rappeler de l'attente d'objectivité adressée à l'indicateur. Ainsi, avant de concevoir un indicateur qualitatif qui prêtera toujours d'avantage le flanc à une critique sur son objectivité, il est préférable d'explorer toutes les pistes permettant de poser un indicateur quantitatif (même celle d'une reformulation de l'action). Lorsqu'un indicateur qualitatif est adopté, il faut alors s'interroger sur sa capacité à produire une image objective qu'un lecteur extérieur pourra aisément interpréter et vérifier.

<sup>8</sup> Établir la valeur de l'indicateur en début de programme constitue à ce titre un bon test de sa faisabilité et parfois de son opérationnalité.

## Combien d'indicateurs ?

Compte tenu de la diversité des projets qui peuvent potentiellement être conduits au titre du développement agricole et rural et de la structuration des projets (par exemple selon que la finalité est unique ou plurielle), il est difficile de produire une règle définitive sur le nombre d'indicateurs à présenter. Il convient plutôt de se rappeler la définition de ce que doit être un indicateur et de ses différentes fonctions pour identifier le nombre d'indicateurs nécessaires.

A titre d'exemple, pour les indicateurs de réalisation, deux types d'écueils doivent notamment être évités :

- *Transformer les indicateurs de réalisation en descriptif des tâches*

Dans cette configuration, chaque activité concrète et élémentaire est renseignée par un indicateur (ex. nbre d'expérimentation de type 1, de type 2, etc.). On est moins ici dans la présentation d'indicateurs que dans la présentation/suivi détaillé des tâches programmées. Ce type de valeur permet de bien préciser ce qui est programmé et permet un suivi précis de la mise en œuvre du projet. Il est fortement souhaitable que notamment le pilote du projet dispose de telles données détaillées. Par contre, présenter cette multiplicité de données comme indicateurs de réalisations est de peu d'efficacité pour produire une vision synthétique des réalisations afin de communiquer en externe, afin d'alimenter des débats,...

- *Un second risque : trop réduire le nombre d'indicateurs.*

La tendance inverse est aussi problématique en ce qu'elle ne permet pas de communiquer, de rendre compte de la richesse des tâches réalisées. A l'extrême, on pourrait aboutir à l'indicateur de réalisation « nombre d'ETP effectivement affectés à une action » qui montre les moyens mis en œuvre mais qui est une donnée bien trop imprécise.

Ainsi :

- Pour les indicateurs de réalisations, on peut s'attendre à au moins un indicateur par grand type de travaux liée à un objectif.
- Pour les indicateurs de résultats, dans le cadre d'une AE bien structurée et ayant une seule finalité mesurable, un seul indicateur lié directement à cette finalité peut parfois suffire.

## Bien présenter et valoriser les indicateurs

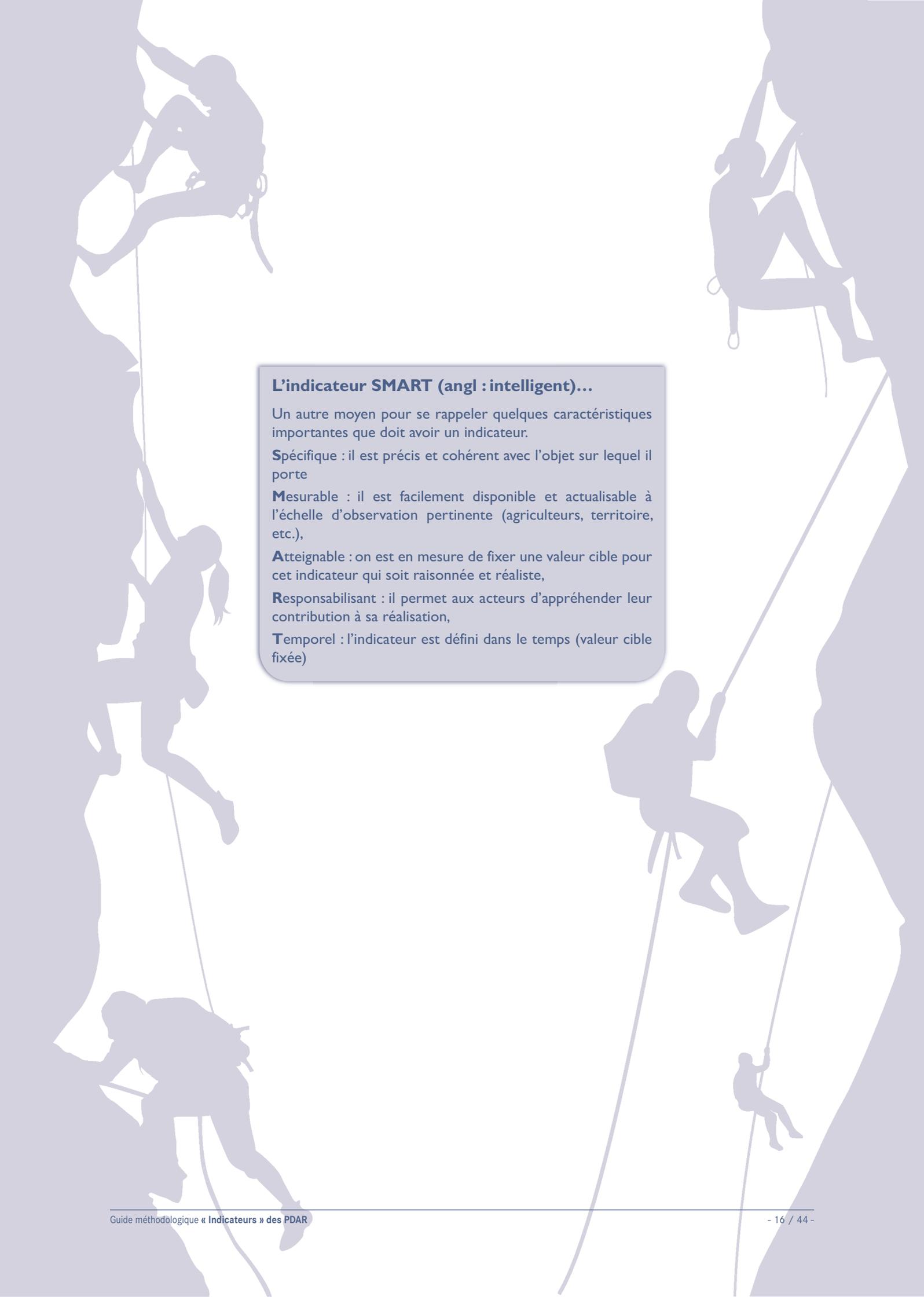
Un des défauts récurrents de la présentation dans les PDAR des indicateurs est l'imprécision de leurs formulations, de leurs modes de calcul et de leurs explications. Pourtant, faire d'un indicateur un support de communication, de débat ou de réflexion stratégique implique que chacun puisse le comprendre et l'interpréter sans ambiguïté. C'est aussi se prémunir contre les risques d'interprétations hâtives de valeurs qui, parce qu'elles sont synthétiques, peuvent parfois conduire à des interprétations erronées.

Ainsi, idéalement, un indicateur « communicant » devrait être présenté de la façon suivante :

	Valeur début	Année n+1	Année n+2	Année n+3	Année n+...
<b>Valeurs cibles</b>					
<b>Valeurs constatées</b>					

- Sources des données et mode de calcul (ou méthode pour des indicateurs qualitatifs) :
- Principaux éléments d'explication et d'interprétation (et limites) :

Pour les indicateurs de résultats, fixer des valeurs cibles à atteindre (à mi-parcours, à la fin de la mise en œuvre) peut constituer un point de débat difficile en ce qu'il peut, à terme, présenter en externe une clé de lecture simpliste de l'efficacité d'une action. Il s'agit d'un point sur lequel il faut être particulièrement vigilant lors de la conception de l'indicateur en veillant à ne pas retenir un indicateur trop général, qui dépend trop peu des actions conduites et davantage d'autres éléments de contexte (cf. « descripteurs »). Se fixer des valeurs cibles est cependant une démarche incontournable d'une conduite en mode projet. Cela conforte le sens donné au projet sans créer pour autant d'obligations (cf. « Des indicateurs pour quoi faire ? » section « informer les financeurs » en page 6).

The background of the page features several light purple silhouettes of people climbing a rock face. They are positioned at various heights and stages of ascent, with ropes and harnesses visible. The overall scene is a stylized representation of teamwork and overcoming challenges.

### L'indicateur SMART (angl : intelligent)...

Un autre moyen pour se rappeler quelques caractéristiques importantes que doit avoir un indicateur.

**Spécifique** : il est précis et cohérent avec l'objet sur lequel il porte

**Mesurable** : il est facilement disponible et actualisable à l'échelle d'observation pertinente (agriculteurs, territoire, etc.),

**Atteignable** : on est en mesure de fixer une valeur cible pour cet indicateur qui soit raisonnée et réaliste,

**Responsabilisant** : il permet aux acteurs d'appréhender leur contribution à sa réalisation,

**Temporel** : l'indicateur est défini dans le temps (valeur cible fixée)

---

## 3 - COMMENT CONCEVOIR LES INDICATEURS D'UNE ACTION ÉLÉMENTAIRE ?

*Après avoir envisagé les points d'attention et les écueils à éviter lors de la conception d'indicateurs, cette section a pour ambition de constituer un guide pas à pas de la définition des indicateurs d'une action élémentaire.*

*Cette présentation n'aborde que des points d'ingénierie propres à la rédaction des indicateurs par les chefs de projets ou le chargé de PDAR en concertation avec les équipes projets. Elle n'évoque pas les temps de débats/construction/discussion/validation avec les décideurs et élus lors de ces différentes étapes. Ces temps constituent cependant un point déterminant et indispensable pour une réelle valorisation ultérieure des indicateurs. Ils peuvent intervenir aux différentes étapes de la définition des indicateurs décrites ci-après.*

### 1- Vérifier les formulations et la cohérence des liens entre finalités, objectifs et tâches de l'action élémentaire

Cette première étape est indispensable en ce qu'elle facilite grandement la définition d'indicateurs pertinents et permet d'éviter les risques de confusion entre indicateur de réalisations et de résultats. Concrètement, il s'agit de vérifier :

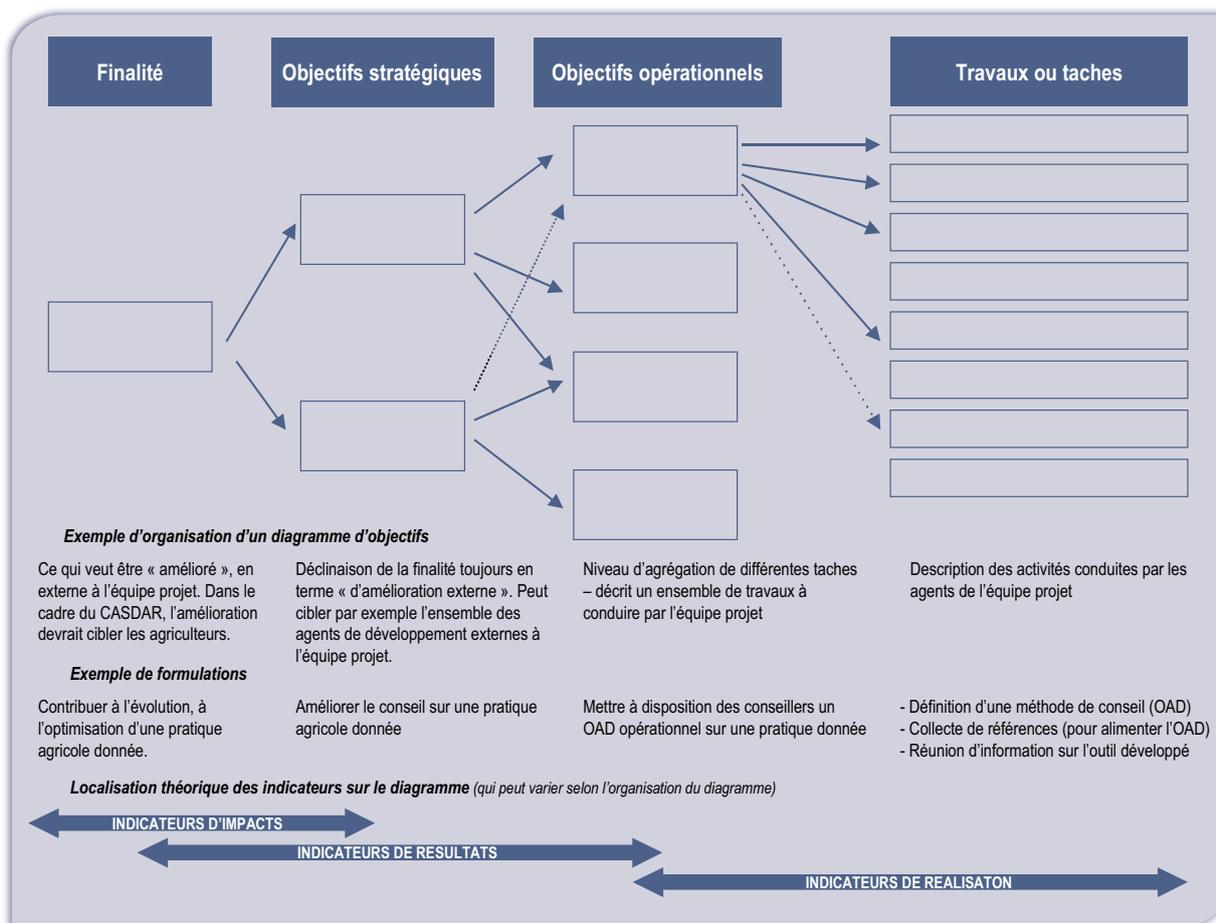
- les formulations adoptées pour définir les finalités, objectifs et tâches de l'action. Cela renvoie aux recommandations faites dans les deux premières sections de la partie 2, (page 11) : expression exprimant une idée d'action à conduire par l'équipe projet ou d'un changement d'état sur le public cible.
- la pertinence des liens de causalité entre finalité, objectifs et tâches. Il est illusoire d'envisager produire des indicateurs de résultats pertinents si ces liens ne sont pas aisément compréhensibles.

Si la théorie de la conception de projet veut que l'on définisse en premier la finalité, puis les objectifs et enfin les tâches, il est fréquent d'observer que cette conception est parfois et pour partie conduite selon le chemin inverse. C'est à dire en s'appuyant sur l'existant et sur l'intuition de l'intérêt de conduire telle ou telle nouvelle activité, ceci sans formalisation nécessairement aboutie du positionnement des activités dans un raisonnement organisé de projet de développement. Tout l'enjeu est alors de trouver les regroupements pertinents des activités par objectif clairement rédigés et assumés et dont les liens de causalité sont évidents.

Une solution souvent efficace pour éclairer cette réflexion sur la formalisation d'une AE et sur les liens de causalité est d'adopter une présentation de l'AE sous forme de logigramme (ou diagramme des objectifs) tel que présenté en pages 5 et 16. Il n'existe pas de méthode définitive pour construire ce type de représentation d'une AE. Une des difficultés propre au modèle de fiche descriptive des AE utilisé pour les PDAR est une arborescence limitée à trois étages (finalités, objectifs et tâches de l'action élémentaire). Il peut être très intéressant, pour faciliter la réflexion, d'augmenter le nombre « d'étages » en créant par exemple une arborescence à quatre étage : finalité/objectif stratégique/objectifs opérationnels/tâches (cf. fig. ci-après). L'important est alors de bien respecter les deux points précédemment évoqués : pour chaque « étage », adopter une formulation homogène (idée d'activité à conduire ou de changement d'état externe) et des flèches de liaisons aisément compréhensibles.

Bien formulée et organisée, avec des liens de causalité évidents, ce type de représentation peut alors grandement aider ultérieurement à la distinction entre indicateur de réalisation, de résultat et d'impact et faciliter l'identification d'indicateurs réellement synthétiques.





## 2- Concevoir les indicateurs de réalisations

Cette conception peut être envisagée pas à pas, selon les étapes suivantes.

1 - Faire l'inventaire de l'ensemble des « données de suivi des réalisations au quotidien » qu'il est déjà prévu de renseigner dans le cadre du pilotage du projet (ex. nombre de réunion, nombre d'expérimentation, nombre de documents, etc.).

2 - Identifier, en s'appuyant sur le logigramme, et relativement à l'ensemble des « données aisément disponibles », celles qui peuvent rendre le mieux compte et de façon synthétique, des réalisations. La réflexion doit être ici de se dire quels sont quelques indicateurs qui vont me permettre de répondre efficacement - chaque année et sans faire un exposé exhaustif des réalisations - à la question « Qu'est ce que vous avez effectivement fait de ce que vous aviez dit vouloir faire ? » et qui ont par ailleurs un lien et un sens aisément compréhensible vis à vis des indicateurs de résultats. Si la structure de l'AE le permet (ex. 3 à 4 objectifs opérationnels), l'idéal est de prévoir un indicateur de réalisations par objectif opérationnel en considérant (cf. section « combien d'indicateurs ») que 2 à 5 indicateurs de réalisations semble un nombre idéal pour une AE.

Cela passe par la recherche des données les plus chargées d'informations sur les réalisations sans empiéter sur les indicateurs de résultats. En reprenant l'exemple de la figure précédente, un indicateur sur la « mise à disposition de l'OAD » fera synthèse des trois tâches sous-jacentes. On voit par ailleurs, avec cet exemple que le fait de poser un indicateur de réalisation implique presque immédiatement de réfléchir à la question de l'indicateur de résultats. Pour ce même exemple, le résultat attendu en externe à l'équipe projet est « l'amélioration du conseil » et « l'optimisation de la pratique par les agriculteurs » ; une mesure de l'utilisation réelle de l'OAD par les conseillers pourrait être envisagée.

Une autre piste qui peut être explorée (mais qu'il ne faut pas chercher à systématiser) est de créer un indicateur de réalisation compilant plusieurs données de suivi de la mise en oeuvre (ex. addition de nombres de réalisations de différents types d'essais, de différents types de diffusions,...) en veillant à ne pas additionner des données trop disparates et qui au final risquent d'être vides de sens. A défaut, il est préférable de choisir une donnée qui témoigne incomplètement de l'étendue des réalisations mais qui est emblématique de l'ensemble des réalisations et/ou qui présente la tâche qui peut apparaître comme la plus importante pour l'atteinte d'un objectif opérationnel particulier.

Une autre façon encore d'identifier des indicateurs synthétiques est de s'appuyer sur les tâches qui, sur le logigramme, ont des liens qui expriment une contribution à plusieurs objectifs opérationnels.

Un point d'attention particulier dans ce choix est le cas d'actions élémentaires qui ont une progressivité inter-annuelle des tâches très marquée (ex. année 1 : collecte d'informations, année 2 : traitement, année 3 : diffusion). Dans ce cas, les indicateurs de réalisations peuvent être de nature différente chaque année. Ils doivent alors bien être prévus en début de programmation.

3 – Bien vérifier la capacité à renseigner aisément chaque indicateur. L'idéal est bien ici de ne pas créer une procédure d'enregistrement spécifique mais bien de mobiliser des procédures existantes. Il faudra dans tous les cas, une fois l'indicateur définitivement retenu, que les procédures d'enregistrement, de collecte et de traitement qui permettront de renseigner l'indicateur soient précisément définies et idéalement, testées en grandeur réelle.

4 – Rédiger les quelques mots de présentation de l'indicateur (cf. « Bien présenter et valoriser les indicateurs » en page 13).

Cet exercice particulier de rédaction qui doit être court, peut être l'occasion de bien vérifier la capacité de l'indicateur à être « communicant » en externe, à produire une vision synthétique.

5 – Une fois les indicateurs confirmés et consolidés, il est alors temps de fixer des valeurs cibles de réalisation pour chaque année de programmation. Il convient ici d'opérer sans complexe et avec le plus de réalisme possible en se rappelant que (cf. la section « des indicateurs pour quoi faire ? », page 6) :

- la définition de valeurs de long terme, sur les années n+2 et suivantes, permet de préciser la programmation sans constituer un engagement définitif. Les valeurs retenues pourront toujours être révisées, sous réserve d'explications sur les causes de la révision.
- la valeur de l'année n+1 est plus particulière en ce qu'elle peut témoigner pour partie, en fin d'année, de réalisation complète ou non du programme contractualisé. C'est donc sur la valeur prévisionnelle de l'indicateur de l'année n+1 qu'il faut être vigilant, bien l'actualiser et expliquer son actualisation à chaque dépôt de programme prévisionnel annuel.

### 3- Concevoir les indicateurs de résultats

C'est probablement ici l'étape la plus compliquée en ce que le risque est toujours grand de s'écarter de l'idée d'indicateurs traduisant les effets directs et attendus de l'action pour aller soit vers des indicateurs d'impacts, soit vers des indicateurs de réalisations. C'est encore à cette étape qu'un logigramme peut grandement aider à éviter ces deux écueils.

1 - A l'identique de ce qui est proposé sur les indicateurs de réalisations, bien vérifier les formulations des objectifs opérationnels et des finalités qui doivent exprimer l'idée de changements d'état attendus visant les agriculteurs (ou d'autres acteurs/situations) et qui sont externes aux réalisateurs du projet. Ce sont ces formulations qui vont servir de support au choix des indicateurs de résultats.

2 - Identifier, au sein des finalités et des objectifs opérationnels, ceux dont on peut supposer que :

- l'effet attendu pourra résulter majoritairement et le plus directement possible des tâches qui seront conduites (objectif : écarter des « changements d'état » qui risquent trop de résulter d'évolutions du contexte).
- l'effet attendu apparaîtra à court ou moyen termes (objectif : écarter des « changements d'état » qui ne pourront pas être appréciés à mi-parcours et au terme du programme).

Éventuellement hiérarchiser les différents objectifs et finalités selon ces deux critères.

3 – Réaliser un premier inventaire rapide, pour les objectifs et finalités répondant le mieux aux critères ci-dessus, des différentes façons d'objectiver l'état initial (en début de programme) et le changement d'état attendu. Cette réflexion doit prendre en compte les différentes précautions décrites à la section « anticiper la collecte des informations nécessaires » faite au chapitre 2 (en page 12).

Une piste pour bien appréhender cette phase importante de la construction des indicateurs de résultats est de revisiter le diagnostic (item « description du contexte » de la fiche AE) qui a présidé à la mise en place de l'AE et qui souvent s'appuie sur des données quantitatives.

4 – Sur la base de ce premier inventaire, établir à quel niveau hiérarchique de l'arbre d'objectifs peuvent être mis en place des indicateurs de résultats synthétisant au mieux les effets attendus de l'AE. Idéalement, les indicateurs de résultats devront couvrir l'ensemble du niveau hiérarchique retenu (celui des finalités, des objectifs stratégiques ou éventuellement des objectifs opérationnels).

5 – Une fois le niveau hiérarchique retenu, définir précisément, si possible pour chacun des items de ce niveau, un indicateur de résultat et rédiger les quelques mots de présentation de l'indicateur (cf. « Bien présenter et valoriser les indicateurs » en page 15). A ce stade important de décision, il convient de bien re-vérifier que chaque indicateur retenu renseignera au mieux des effets directs de l'action aux pas de temps voulus.

6 - Renseigner, pour chacun des indicateurs ainsi définis, sa valeur en début de programme.

7 - Une fois les indicateurs confirmés et consolidés, fixer les valeurs cibles à mi-parcours et en fin de programme. Cette étape, plus encore que toutes les autres, nécessite un temps de discussion/validation avec les décideurs et élus de l'organisme en se rappelant bien que l'indicateur de résultat n'a pas de fonction de contrôle (cf. section « l'indicateurs pour quoi faire ? en page 9). Il vise avant tout à donner un sens à l'action.

#### 4- Vérifier la cohérence et la pertinence globale des indicateurs

Il est important, une fois les indicateurs identifiés pas à pas, de prendre du recul et de vérifier en quoi ils répondent aux différentes fonctions des indicateurs décrites au chapitre 2. Une méthode intéressante pour cela est de les tester (vérifier en quoi ils sont communiquant, aisément compréhensibles, incitent au débat et à la réflexion sur le pilotage stratégique du programme...) auprès de tiers extérieurs à l'équipe projet.

Ce test pourra également porter sur la cohérence entre les indicateurs de résultats et les indicateurs de réalisations. L'objet est alors de vérifier que lors de la lecture d'ensemble de ces deux indicateurs, il y a bien un lien aisément compréhensible entre ces deux catégories ; lien qui pourrait ne pas apparaître compte tenu des sélections opérées pas à pas.



## RÉSUMÉ : CONCEVOIR DES INDICATEURS PAS À PAS

### 1 Vérifier les formulations et la cohérence des liens entre finalités, objectifs et tâches de l'action élémentaire

- Vérifier les formulations adoptées pour définir les finalités, objectifs et tâches de l'action.
- Vérifier la cohérence des liens de causalité entre finalités, objectifs et tâches de l'action élémentaire

*Pour aider à cette vérification, adopter si besoin une présentation de l'AE sous forme de logigramme (ou diagramme des objectifs). Si nécessaire, modifier les formulations des finalités et objectifs de l'AE.*

### 2 Concevoir les indicateurs de réalisations

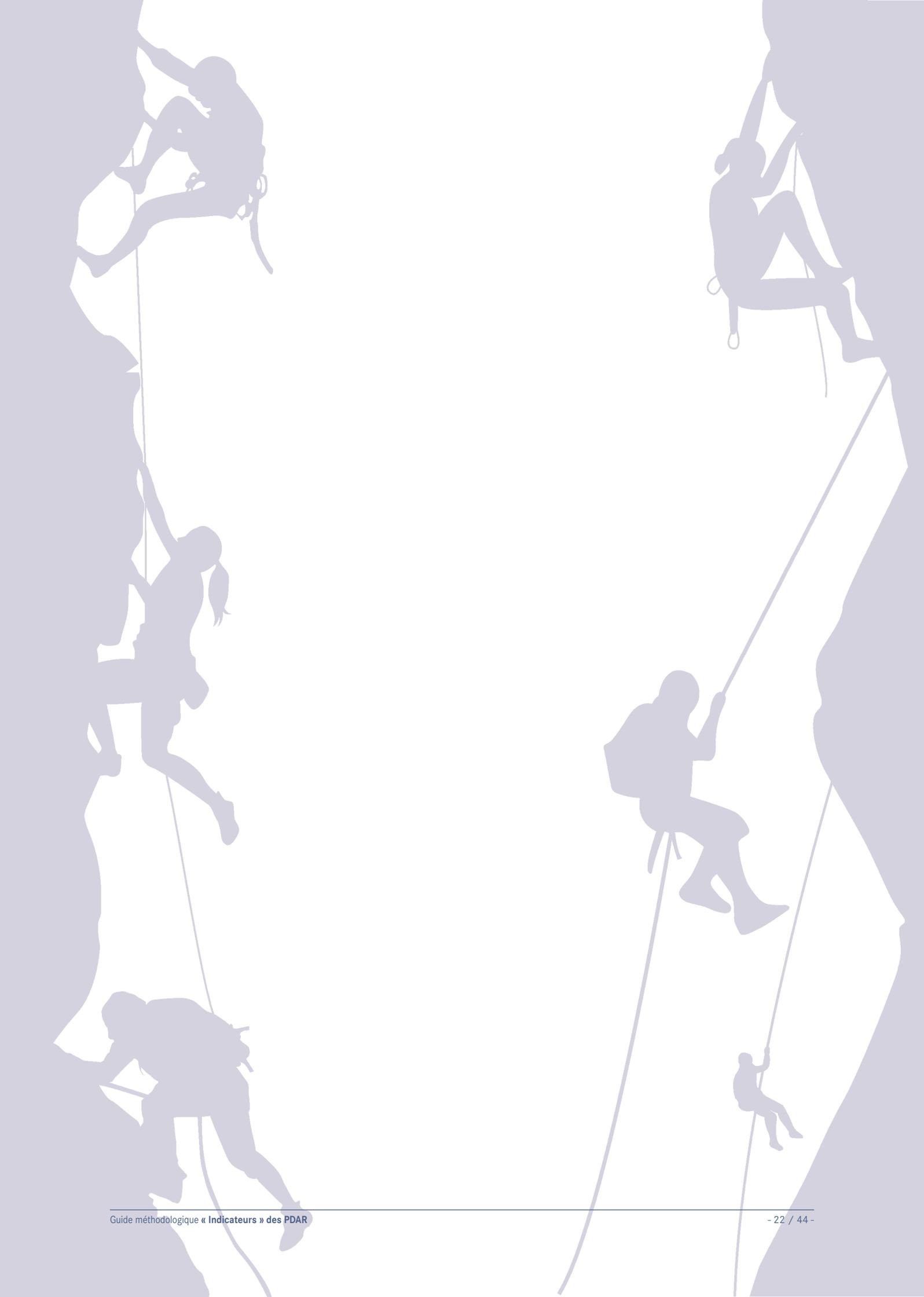
- 1 - Faire l'inventaire de l'ensemble des « données de suivi des réalisations au quotidien » qu'il est déjà prévu de collecter
- 2 - Identifier, les données qui synthétisent le mieux les réalisations (par rapport à l'ensemble des tâches prévues et en prenant en compte les indications les plus chargées de signification). Ne prévoir une collecte spécifique que si aucune donnée déjà programmée n'est satisfaisante.
- 3 - Bien identifier la faisabilité de la production de la donnée (test et/ou définition de la procédure de collecte)
- 4 - Rédiger la présentation de l'indicateur
- 5 - Fixer des valeurs cibles de réalisation pour chaque année de programmation (et actualiser chaque début d'année la valeur cible fin d'année).

### 3 Concevoir les indicateurs de résultats

- 1 - En s'appuyant sur l'étape 1, identifier « les changements d'état externes à l'équipe projet » attendus
- 2 - Identifier, hiérarchiser, au sein des finalités et objectifs, les résultats attendus :
  - qui peuvent résulter le plus directement des actions programmées
  - qui peuvent potentiellement être appréciés à mi-parcours et au terme du projet.
- 3 - Faire un premier inventaire de comment peuvent être objectivés par un indicateur, les différents résultats attendus identifiés précédemment (en prenant en compte la faisabilité et la pertinence des indicateurs envisagés)
- 4 - Choisir le niveau (celui des finalités ou des objectifs) sur lequel seront posés les indicateurs de résultats en tenant compte des possibilités de poser ou non un indicateur pertinent.
- 5 - Définir précisément le ou les indicateurs de résultats retenus en veillant à ce qu'ils synthétisent au mieux les différents items du niveau retenu (finalités ou objectifs).
- 5 - Rédiger la présentation de l'indicateur
- 6 - Définir la valeur début de programme de chaque indicateur
- 7 - Définir les valeurs cibles à mi-parcours et à la fin du programme

### 4 Vérifier la cohérence et la pertinence global des indicateurs

- Tester les indicateurs auprès de tierces personnes.



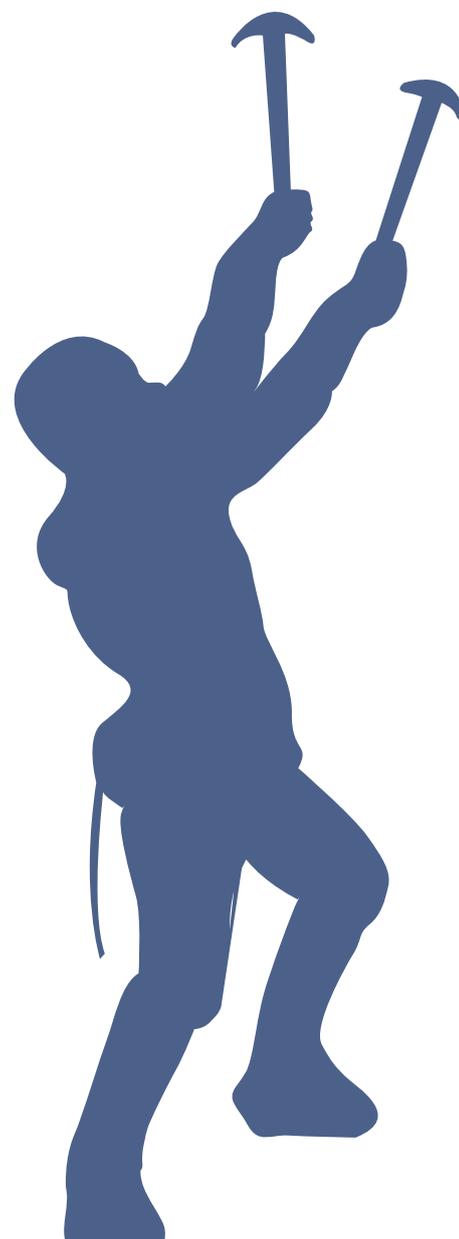
---

## ANNEXES - “ DES EXEMPLES ”

Cette section est constituée d'exemples de fiches d'actions élémentaires extraites de PDAR. Ne sont extraits de ces fiches que les trois items déterminants pour la conception des indicateurs : la finalité, les objectifs et les activités programmées. Pour certaines fiches, du fait de la longueur du texte de présentation, des points (principalement la description des activités programmées) sont parfois résumés.

En fin de fiche sont présentés des commentaires sur les indicateurs retenus. Comme indiqué précédemment, il n'existe pas de méthode définitive de production du « bon indicateur ». Aussi les commentaires sont faits sous forme de « point fort/point faible ». Certains de ces commentaires peuvent cependant être considérés comme des « points nécessaires d'amélioration ». Ce sont notamment les cas où manquent des valeurs cibles ou encore quand il y a une confusion nette entre indicateur de résultat et indicateur de réalisation.

Ne sont pas repris systématiquement dans ces commentaires les importants manquements concernant les valeurs début et les valeurs cible ainsi que les carences d'explications sur la méthode de production des indicateurs.



## EXEMPLE 1

<b>Finalités</b>	<b>Développer des modes de conduites de productions végétales au service de systèmes performants économiquement, environnementalement et socialement</b>
Objectifs 1	Renforcer et capitaliser la connaissance des pratiques agronomiques, innovantes et durables, basées sur les principes de l'agriculture écologiquement intensive
Contenu du projet (travaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des dispositifs expérimentaux au champ permettant (i) de tester des pratiques innovantes et adaptées au contexte régional et (ii) d'améliorer l'utilisation des intrants (eau, éléments fertilisants, produits phytosanitaires)</li> <li>• Valoriser les références et l'expertise acquises dans le cadre du réseau régional de surveillance biologique du territoire pour le conseil ; favoriser l'utilisation systématique du bulletin de santé du végétal par les conseillers, prescripteurs et agriculteurs</li> <li>• Mutualiser les références technico-économiques des réseaux de fermes DEPHY et les méthodes d'accompagnement des agriculteurs. Constituer et accompagner un ou plusieurs groupes d'agriculteurs en AEI et suivre leurs performances économiques et environnementales.</li> <li>• Capitaliser les données de terrain sur les pratiques des agriculteurs pour adapter le conseil à la diversité des territoires. Mettre au point des indicateurs régionaux ou territoriaux de suivi des pratiques</li> </ul>
Objectifs 2	Favoriser l'évolution des systèmes de production végétale pour une meilleure prise en compte des enjeux de territoire.
Contenu du projet (travaux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des conseils à l'échelle des systèmes de culture à partir des résultats expérimentaux, de l'expertise relative au suivi des bioagresseurs et des données de suivis d'agriculteurs- Favoriser les démarches de conseil collectif en s'appuyant sur des références systémiques</li> <li>• Valoriser les pratiques relatives à l'AEI dans des bulletins techniques et des supports de communication. Intégrer l'AEI et la double performance dans les formations proposées aux agriculteurs.</li> <li>• Communiquer sur les systèmes doublement performants et mettre en avant les pratiques relatives à l'AEI</li> <li>• Accompagner les agriculteurs concernés par de démarches territoriales</li> <li>• Apporter une expertise pour que ces démarches (i) intègrent l'ensemble des dimensions des systèmes et aillent dans le sens de la double performance et (ii) puissent être comprises et intégrées par les agriculteurs</li> </ul>
<b>Indicateurs de réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'essais réalisés par thème,</li> <li>• Nombre de brochures éditées et nombre d'agriculteurs touchés.</li> <li>• Nombre d'utilisateur d'outils d'aide à la décision.</li> <li>• Nombre de journées de conseil collectif, tours de plaine, démonstration et autres rallye cultures et nombre de participants.</li> </ul>
<b>Indicateurs de résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La connaissance des pratiques agronomiques, innovantes et durables, basées sur les principes de l'agriculture écologiquement intensive, est renforcée et capitalisée.</li> <li>• Le nombre d'agriculteurs sensibilisés à l'AEI augmente au cours du programme (rencontres, participations aux formations, consultation site internet...) : 2014 : +5 %    2017 : +20 %    2020 : +50 %</li> <li>• Les systèmes intégrant des productions végétales évoluent et prennent en compte les enjeux de territoire.</li> <li>• La part des agriculteurs ayant été sensibilisés qui modifient leurs pratiques augmente au cours du programme : 2014 : +3 %    2017 : +15 %    2020 : +50%</li> </ul>

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### Points forts

- Des indicateurs synthétiques, en particulier le dernier qui fait synthèse de divers types d'activités ayant toutes la même fonction (de diffusion)
- Les deux indicateurs sur la diffusion (2 et 4) s'intéressent avec intérêt aux travaux réalisés par les agents et aux « agriculteurs touchés », ce qui constitue les deux facettes de l'appréciation de la réalisation effective d'actions de diffusion.

- Pourrait être présenté comme un « indicateur de résultat indirect » le « nombre d'utilisateurs d'OAD », s'il est démontré que les OAD concernés ont bien pour fonction de répondre à des questionnements sur la double performance».

#### *Points faibles*

- Un point très problématique : l'absence de valeurs cible.
- Pas de ventilation des indicateurs par objectifs. Le lecteur extérieur à des difficultés à faire des liens entre les travaux programmés et les indicateurs.
- La méthode de calcul de l'indicateur « nombre d'utilisateurs d'outils d'aide à la décision » mériterait d'être précisée. Cet indicateur est il « renseignable », avec quelle précision et quelle régularité ? Par ailleurs, la valeur cible manque particulièrement ici.
- Pas d'indicateurs de réalisation sur la capitalisation/mutualisation des références qui constituent un axe majeur de l'AE
- Il est surprenant de constater qu'il n'y a pas d'indicateurs sur le nombre de territoires suivis.

### **Indicateur de résultats**

#### *Point forts*

- Pour deux indicateurs, le fait d'indiquer des % d'augmentation à trois moments de la programmation est particulièrement satisfaisant
- Le deux derniers indicateurs répondent particulièrement bien à l'appréciation de l'atteinte de la finalité et pourraient être les seuls indicateurs de résultat présentés.
- Des indicateurs qui renseignent différents aspects de la finalité de l'AE en s'appuyant pour partie sur les deux objectifs annoncés. Les formulations répondent globalement bien à la mesure synthétique de l'atteinte de la finalité du projet.

#### *Point faibles*

- Le premier indicateur constitue plutôt un indicateur de réalisation particulièrement synthétique de l'objectif 1. Par ailleurs il n'a pas de valeurs cible et il n'est apporté aucune précision sur comment il sera renseigné.
- Le deuxième indicateur est formulé de telle sorte qu'on a l'impression qu'il s'agit d'un indicateur de réalisation des actions de diffusion (au sens d'une diffusion subie). L'exemple cité entre parenthèses montre qu'il est question d'une « recherche volontaire d'information » par les agriculteurs, traduisant l'idée de développement de l'AEI sur les exploitations. Une formulation du type « nombre d'agriculteurs mobilisant les connaissances capitalisées sur l'AEI » serait plus adaptée.
- Le troisième indicateur est la reprise de l'objectif 2 qui a bien une visée de changement externe. L'indicateur est de ce fait intéressant mais il est discrédité par l'absence de description de la méthode utilisée pour le renseigner et des valeurs départ/cibles.
- La formulation du dernier indicateur est très pertinente mais ne facilite pas la fonction de communication (comprendre que l'objectif visé en 2020 est 50% de 50 %...).

Ainsi, certains de ces indicateurs de résultats sont très bien posés. Cependant, le manque de description des méthodes utilisées pour les renseigner et le manque de valeurs cibles sont très problématiques.

Plus généralement, ce type d'action est typiquement l'une de celle où la vocation des chambres d'agriculture oblige à cibler la totalité des agriculteurs de la région. Si tant est que les questions de méthode de renseignement de ces indicateurs puissent être résolues, il est probable que les valeurs obtenues seront difficiles à interpréter. Bien d'autres facteurs que l'action des chambres d'agriculture impacteront les valeurs obtenues. Cela ne doit pas empêcher de poser ces indicateurs de résultats mais il faut dès le départ convenir de leur imperfection (ce qui permet de relativiser le poids qu'il faut accorder à la définition de « valeurs cibles »).

## EXEMPLE 2

<b>Finalités</b>	<b>Favoriser l'émergence de projets portés par les acteurs agricoles afin de maintenir durablement les actifs sur le territoire</b>
Objectifs 1	La mobilisation des acteurs agricoles autour des enjeux de leur territoire permet l'émergence de projets collectifs
Contenu du projet (travaux)	<p>T1 - Recenser des acteurs locaux dans chaque territoire. Chaque territoire travaillera au recensement des acteurs locaux, agriculteurs ou non, dont l'expertise puisse permettre de faire émerger des actions multi partenariales.</p> <p>T2 - Organiser des réunions d'émergence de projets sur les thématiques du PRDAR. Les groupes d'agriculteurs (groupes thématiques, GVA, Comité Régional de Développement...) seront réunis plusieurs fois dans l'année pour recueillir leurs idées ou projets d'actions à mettre en œuvre sur leur territoire. Les techniques d'animation de groupe seront mises en œuvre pour ce faire.</p> <p>T3 - Organiser des visites techniques, journées d'information, rencontres, voyages d'étude, essais, expérimentations... Ces actions seront à la fois l'occasion de répondre à des demandes des groupes mais aussi de favoriser l'émergence d'idées nouvelles ou d'axes de développement complémentaires. Par exemple, l'organisation d'une journée d'information pourra permettre de traiter une préoccupation collective exprimée par un groupe mais ce pourra être également l'occasion de voir apparaître de nouvelles idées qui feront alors l'objet d'une nouvelle action à mettre en place.</p> <p>T4 - Faire émerger les besoins du territoire et identifier les groupes porteurs de besoins communs. Cette action résulte de la précédente. Les Chambres d'Agriculture s'organisent, dans le cadre de leur Démarche Qualité des Services, pour recueillir, analyser et traiter les besoins des agriculteurs, et des groupes en particuliers. L'écoute active de l'ensemble des conseillers répartis sur les territoires, au plus proche des agriculteurs, est un gage de réussite.</p> <p>T5 - Repérer les projets innovants du territoire. Les échanges organisés avec les groupes locaux permettront de mettre en évidence des pratiques innovantes.</p> <p>T6 - Communiquer/vulgariser ces innovations. Les différents canaux de diffusion seront mobilisés. Les outils web et réseaux sociaux en feront partie. Afin de profiter d'une communication large, l'utilisation du label des Chambres d'Agriculture INNOV' ACTIONS sera utilisé autant que possible.</p>
Objectifs 2	Des projets collectifs structurant pour le territoire sont mis en œuvre
Contenu du projet (travaux)	<p>T7 : Dégager des axes de travail</p> <p>Il sera effectivement nécessaire de réaliser une analyse des propositions qui émergent des groupes pour les organiser et les faire évoluer en projet d'actions structurées.</p> <p>T8 : Préparer un plan d'action</p> <p>Celui-ci clarifiera les rôles de chacun (animateurs, agriculteurs, autres partenaires), les échéances, les moyens mis en œuvre, les objectifs visés, la communication...</p> <p>T9 : accompagner le groupe dans la mise en œuvre si nécessaire</p> <p>Les animateurs des Chambres d'Agriculture sont à la disposition des groupes pour les appuyer autant que nécessaire tout en favorisant un investissement minimum des agriculteurs, notamment dans « le porter à connaissance » de l'action auprès de leurs collègues.</p> <p>T10 : Rédiger et diffuser des comptes rendus de ces actions</p> <p>L'émergence de projet au travers de l'animation des groupes est un travail constant de veille, d'écoute, d'animation, de structuration d'idée, de confrontation de point de vue. L'établissement d'un planning prévisionnel cadré est donc difficile pour représenter un travail continu d'émergence de projets qui, par définition, ne peut être prévu à l'avance</p>
<b>Indicateurs de réalisation</b>	<p>Réunions réalisées - Participants aux réunions</p> <p>Journées collectives organisées</p> <p>Actions collectives organisées</p>
<b>Indicateurs de résultats</b>	<p>Le nombre de groupes porteurs de projets issus de l'animation de territoire augmentent au cours de la période du programme</p> <p style="text-align: center;">2014 : 10 - 2017 : 20 - 2020 : 35</p> <p>Le nombre de projets portés par des groupes d'agriculteurs et mis en œuvre augmentent au cours du programme</p> <p style="text-align: center;">2014 : 10 - 2017 : 25 - 2020 : 40</p>

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### *Points forts*

- Le double décompte « nombre de réunions » et « nombre de participants ». Ce double décompte n'est pas posé pour les « journées collectives organisées ».

#### *Points faibles*

- L'absence de valeurs cibles pour les différents indicateurs.
- Manque une réelle répartition exposée clairement des indicateurs par activité des deux objectifs.
- L'absence d'indicateurs sur le nombre de territoires sur lesquels sera conduite l'action.

### Indicateur de résultats

#### *Point forts*

- La présence de valeurs cibles, progressives.
- Une formulation particulièrement étudiée qui évite l'écueil facile pour cette AE de compter directement les collectifs ou projets collectifs soutenus par les agents, ce qui en aurait été fait un indicateur de réalisation.

#### *Point faibles*

- La présence de valeurs cibles progressives devrait préciser si les valeurs annoncées sont ou non cumulatives (ex. pour indic. 1 : valeur total finale 2020 : 35 ou 35+20+10 ?).
- Il aurait aisément pu être construit un indicateur se référant également au nombre d'agriculteurs impliqués dans les projets relativement à l'ensemble du public cible.
- Il n'existe pas d'indicateur de résultat visant à caractériser « l'intérêt » des projets collectifs qui émergeront ou seront accompagnés sachant que la finalité affiche un enjeu de maintien des actifs sur le territoire. Cela constitue un défaut lorsqu'on voudra s'interroger sur l'intérêt de poursuivre l'action.

Ce dernier constat résulte pour partie de la formulation de la finalité de l'AE qui n'est pas suffisante. Il faut rechercher la finalité complète de l'action dans la description du contexte. Elle pourrait ainsi être formulée comme « Favoriser l'émergence de projets portés par les acteurs agricoles visant à maintenir durablement les actifs sur le territoire, à rechercher et anticiper les évolutions pour préparer l'avenir et à développer des pratiques agro-écologiques.

Une telle définition conduit alors nécessairement à s'intéresser à la « qualité des projets » par delà le seul constat que le nombre de projet augmente.



### EXEMPLE 3

<b>Finalités</b>	<b>Accompagner l'adaptation des systèmes d'exploitation régionaux au changement climatique notamment par les économies d'énergie et de gaz à effet de serre et la production d'énergies renouvelables</b>
Objectifs 1	Promouvoir les économies d'énergie et la réduction des émissions de gaz au sein des exploitations notamment à orientation élevage ou polyculture-élevage.
Contenu du projet (travaux)	Promouvoir les diagnostics DIATERRE auprès des exploitations d'élevage mais aussi céréalières. Acquérir des références en matière de définition de plans d'actions suite au diagnostic. Constituer une base de capitalisation pour la conception d'une communication
Objectifs 2	Accompagner la production d'énergie par les agriculteurs : méthanisation, biomasse, en lien avec les acteurs des territoires (collectivités, artisans, industriels ...) en s'appuyant sur des techniques innovantes
Contenu du projet (travaux)	<p><i>Thématique méthanisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet références &gt; suivi des unités existantes</li> <li>• Suivi en temps réel du gisement de déchets méthanisables</li> <li>• Repérage des exploitations potentielles et des utilisateurs potentiels de chaleur (collectivités, industriels)</li> <li>• Travailler des références sur des systèmes petites unités injection directe de gaz et process par voie sèche</li> <li>• Réflexion sur la valorisation du digestat : outil d'épandage, compostage, cultures intermédiaires à valorisation énergétique à intégrer dans le composteur.</li> </ul> <p><i>Thématique Production de biomasse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire des offres de chaleur au niveau des territoires : sensibilisation des collectivités, sensibilisation des agriculteurs et mobilisation d'installateurs de chaudières</li> </ul> <p><i>Thématique hotovoltaïque</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille sur l'évolution des tarifs et des matériels</li> <li>• Accompagnement des projets</li> <li>• Suivi des installations existantes</li> </ul>
Objectifs 3	Accompagner la production de biomatériaux, de molécules spécifiques par les agriculteurs : chanvre, paille, algues en lien avec les acteurs des territoires (collectivités, artisans, industriels ...) dans l'objectif de construire des filières pérennes.
Contenu du projet (travaux)	Contacteur les filières potentielles : cosmétiques, construction, plasturgie... en lien avec les pôles de compétitivité présents sur la région notamment Identifier des besoins potentiels Accompagner le montage des projets portés par les acteurs des territoires et jouer un rôle fédérateur afin de les rendre possibles
<b>Indicateurs de réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agriculteurs sensibilisés à la réduction des GES et aux économies d'énergie (200 en 2014 et chaque année du programme)</li> <li>• Nombre de diagnostics réalisés (10 par département dès 2014 et chaque année du projet)</li> <li>• Nombre d'exploitations engagées dans un plan d'actions (au moins 12 en 2014 et années suivantes pour atteindre 30 en 2020)</li> <li>• Nombre d'unités de méthanisation accompagnées (6 en 2014 et chaque année du projet soit 36 sur la durée du projet)</li> <li>• Nombre de projets accompagnés en matière de production de biomasse et diversité des acteurs impliqués (démarrage de l'action en 2014, prise de contacts, analyses de faisabilité, les indicateurs devront être précisés à partir de 2015)</li> <li>• Nombre de projets de production de biomatériaux ou molécules accompagnés (idem)</li> <li>• Documents de synthèse et de diffusion produits (à partir de 2015, au moins 2 en 2017 puis un tous les deux ans sur chaque thématique jusqu'en 2020 soit 6 documents)</li> </ul>
<b>Indicateurs de résultats</b>	<p><i>Tonnes d'énergies fossiles économisées</i> (indicateur de suivi général de la politique énergétique en région Centre démontrant l'efficacité de l'action) (bilan partiel par projet à réaliser lors de la réalisation de l'action)</p> <p><i>Puissance énergétique</i> produite par les projets suivis (200 à 300 KW par projet de méthanisation soit 1 200 à 1 500 KW par an)</p> <p><i>Nombre de projets réussis</i> (se traduisant par une économie de GES, d'énergie ou le développement significatif de production d'agro-matériaux et de biomasse dans le cadre de filières structurées) et accompagnés (6 en 2014 puis montée en puissance progressive à partir de 2015 pour atteindre 3 projets au moins par département accompagnés par an en 2017 et en rythme de croisière jusqu'en 2020, ces projets sont particulièrement mobilisateurs en temps de travail)</p>

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### *Points forts*

- Des indicateurs bien ciblés et précis pour chacun des trois objectifs et bien renseignés en termes de valeurs cibles.

#### *Points faibles*

- Une construction intermédiaire entre la production d'un indicateur pour chaque sous-tâche et un indicateur de synthèse par objectif. Le nombre d'indicateur élevé ne conduit pas aisément à une vision synthétique ; mais peut-il en être autrement avec une telle action ?

### Indicateur de résultats

#### *Point forts*

- L'orientation de l'AE sur du conseil ciblant un public précis facilite grandement la définition d'indicateurs de résultats qui s'imposent d'eux mêmes :
  - des indicateurs qui traduisent bien des changements qui peuvent s'opérer sur les exploitations ;
  - des indicateurs bien expliqués et qui, à l'exception du premier, précisent les valeurs ciblées.

#### *Point faibles*

- Un point qui interroge les deux derniers indicateurs : ils mesurent des résultats reposant sur des actions de conseil dont on ne sait pas si elles s'adressent à des projets collectifs ou à des agriculteurs particuliers. Sur une telle thématique émergente, ce mode d'intervention du CASDAR est acceptable. Il demeure cependant une exception.
- Il est, pour chaque objectif, exprimé l'idée de mobiliser des acteurs extérieurs à l'agriculture (collectivités, territoires, diversité des acteurs, installateurs de chaudières). Un indicateur renseignant sur la contribution de ces acteurs pourrait être intéressant.



## EXEMPLE 4

<p><b>Finalités</b></p>	<p><b>Améliorer le renouvellement des générations en agriculture dans la région :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• par une meilleure anticipation de la transmission des exploitations :</li> <li>• par des modes d'accompagnement des cédants renouvelés et concertés entre intervenants.</li> <li>• par un accompagnement du maximum de porteurs de projets dans toute leur diversité et une évolution des dispositifs d'appuis.</li> </ul>
<p><b>Objectifs 1</b></p>	<p><i>Transmission</i>  Améliorer la transmissibilité des entreprises : provoquer une meilleure anticipation et réflexion de leur arrêt d'activité par les futurs cédants pour permettre d'orienter plus vers l'installation et les outils l'accompagnant en renforçant l'approche stratégique de l'exploitation.  Faire évoluer les dispositifs existant de la transmission : coordonner les actions et les accompagnements existant (repérages, entretiens, RDI, ...) dans une logique de réseau avec la coordination interservices et inter-OPA (SAFER, juristes, notaires, cabinets comptables...).</p>
<p><b>Contenu du projet (travaux)</b></p>	<p>Élaborer un contrat global d'accompagnement de la transmission</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les besoins des cédants et les services existants</li> <li>• Conception de l'accompagnement</li> <li>• Maitrise d'œuvre et partenariat d'intervention</li> </ul> <p>Adapter les modes de repérage des cédants en lien avec les partenaires et les territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer / sensibiliser les futurs cédants</li> <li>• Mises au point de nouvelles approches en lien avec la stratégie d'entreprise</li> </ul> <p>Créer et faire fonctionner le réseau des partenaires de la transmission, mise en place de point info transmission et complémentarité des organismes</p>
<p><b>Objectifs 2</b></p>	<p><i>Installation</i>  Faire évoluer les méthodes d'intervention pour réaliser un accompagnement des futurs chefs d'entreprise centré sur la durabilité de leur projet et rendre les procédures réglementaires accessoires (mais qui restent nécessaires)  Mettre en place de nouvelles méthodes de transfert et d'appropriation de compétences (en matière de gestion d'entreprise, pratiques environnementales, relations humaines, techniques, commercialisation, ...) vers les nouveaux installés par l'alternance de phases individuelles et collectives, rendre acteur le porteur de projet, l'interactivité, le tutorat...  Proposer de nouveaux modes de communication, d'interactivité avec les candidats (accès à distance à des outils de gestion, plateforme Web d'interactivité (personnelle ou collective) pour les dossiers, site internet pour suivre les dossiers d'installation  Rechercher/diversifier des modes de mises à disposition de capitaux / foncier</p>
<p><b>Contenu du projet (travaux)</b></p>	<p>Proposer un accompagnement des porteurs de projet permettant de les faire évoluer vers la dimension entrepreneuriale :</p> <p>Implication du futur chef d'entreprise pour s'approprier la vision stratégique de son projet et développer son implication en tant qu'acteur de toutes les dimensions de la durabilité de son projet ;</p> <p>Développement de nouveaux outils, réalisation du PDE par le jeune, auto-diagnostic des pratiques environnementales,...</p> <p>Évolution de la posture du conseiller et nouveaux outils de communication</p> <p>Assurer une veille sur les évolutions des dispositifs de financement, évolutions sur la politique du foncier, garantie des financements par les filières ou les collectivités,...</p> <p>Travailler en partenariat sur les mobilisations de capitaux et les nouveaux schémas pour les reprises / transmissions d'entreprises de tailles importantes (élevage, productions spécialisées ...)</p>
<p><b>Indicateurs de réalisation</b></p>	<p><i>Transmission 2014</i> formalisation des points infos transmissions dans les départements et convention ou chartes multi partenaires mises en place</p> <p><i>Installation 2014</i> mise en place du nouveau dispositif d'accompagnement, évolution du nombre de CAP PROJET et de GUIDO PROJET</p> <p>Nombre de départements ayant fait évoluer une étape de l'accompagnement en lien avec les objectifs en 2014 : 6</p>
<p><b>Indicateurs de résultats</b></p>	<p><i>Transmission</i>  Nombre de cédants rencontrés par an (actuellement environ 600, objectif de maintenir annuellement sur la durée de la programmation)  Nombre de cédants accompagnés par an (passé de 50 par an à 100 au mi-parcours et ensuite maintenir ce niveau jusqu'en 2020)  Nombre d'actions multi-organismes réalisées (forum, réunion information, formations, communications, autres évènements) innovants) 2 par an par département minimum à partir du mi-parcours</p> <p><i>Installation</i>  Nombre d'installations accompagnées (passer de 200 en 2013 à 230 en suivant plus d'installations sans les aides de l'état d'ici au mi-parcours puis maintenir ce rythme)  Nombre d'outils développés 1 par an à partir de 2014 sur la durée de la programmation</p>

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### *Points forts*

- Des indicateurs particulièrement synthétiques.

#### *Points faibles*

- Des indicateurs ciblés uniquement sur l'année 2014. Ils ne donnent aucune visibilité sur ce qui peut être attendu sur la durée du programme.
- La volonté de produire des indicateurs synthétiques est peut être excessive dans le cadre de cette AE. Des activités qui peuvent apparaître importantes n'ont aucun indicateur (mise à disposition foncier/capitaux ; évolution de la posture des conseillers).
- La majorité des indicateurs de résultats (qui doivent probablement concerner exclusivement les agents impliqués dans l'AE) pourraient constituer d'excellents indicateurs de réalisation qui rendraient bien compte de la diversité des activités programmées.

### Indicateur de résultats

#### *Point forts*

- L'orientation de l'AE sur du conseil ciblant un public précis facilite grandement la définition d'indicateurs de résultats qui s'imposent d'eux mêmes :
  - des indicateurs qui traduisent bien des changements qui peuvent s'opérer sur les exploitations ;
  - des indicateurs bien expliqués et qui, à l'exception du premier, précisent les valeurs ciblées.

#### *Point faibles*

Avec cette AE on est clairement dans la confusion classique entre indicateurs de résultats et indicateurs de réalisations.

Pour s'en convaincre il convient de revenir à l'exposé initial de ce à quoi doit répondre un indicateur de réalisations (« Vous avez fait toutes ces activités, très bien, mais quels effets directs ont elles eu ? Est-ce que ces effets sont conformes à ce qui était attendu ; à ce qui a motivé la mise en place de l'action ? »). On voit ici que les indicateurs proposés répondent à la question qui définit des indicateurs de réalisation (Qu'est ce que vous avez effectivement fait de ce que vous aviez dit vouloir faire ?).

Cette confusion est pour partie le fait de la formulation des finalités annoncées de l'AE. Celles-ci s'adressent directement à l'équipe interne qui met en œuvre le projet à l'exception de l'anticipation de la transmission dont on ne sait pas exactement si elle concerne les agriculteurs cédant ou les agents (en termes de dispositif de veille). Ainsi, globalement, elles mélangent des finalités réelles (améliorer le renouvellement des générations, améliorer l'anticipation de la transmission des exploitations (par les futurs cédant ?), augmenter le nombre d'installation sur des projets durables) ; et des objectifs/actions à conduire par l'équipe projets (renouveler les modes d'accompagnement, augmenter le nombre de porteur de projets accompagné, orienter l'accompagnement vers la construction de projets durables...).

En reprenant l'ensemble de la fiche, on comprend que les finalités pourraient être davantage du type : « Maintenir le nombre d'exploitations en augmentant le nombre de départs à la retraite qui aboutissent à un reprise (par une meilleure anticipation des cédants) et en augmentant le nombre d'intentions d'installation qui aboutissent à une installation sur un projet durable ».

Cette confusion est d'autant plus dommageable qu'on est ici sur un dispositif où les données nécessaires pour apprécier les résultats de l'AE doivent être aisément accessibles (évolution du nombre de cessions/reprises, du nombre de cessions/reprises utilisant le dispositif RDI, du nombre d'installations, du nombre d'installations aidées, du nombre de demandes ayant abouti à un accompagnement, du nombre de dossiers d'installation qui n'ont pas abouti...)

On retiendra paradoxalement que les indicateurs de réalisation mentionnés, en ce qu'ils expriment une réorganisation/amélioration des outils (dont on peut estimer qu'ils se traduiront par une amélioration de l'accompagnement des cédants et porteurs de projets) peuvent contribuer à l'atteinte des finalités et ainsi constituer des indicateurs de résultats indirects.

## EXEMPLE 5

<b>Finalités</b>	<b>Améliorer la performance et la résilience des systèmes d'exploitation agricole de la région face aux changements (titre de l'AE)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conforter/développer la diversité et la compétitivité des exploitations agricoles.</li><li>• Permettre aux agriculteurs de trouver des solutions face aux besoins d'adaptation de leur exploitation,</li><li>• Aider les filières mises en difficulté par la spécialisation des exploitations ou les changements de contexte, à rester attractives et compétitives,</li><li>• Encourager les démarches innovantes en vue d'augmenter/maintenir la valeur ajoutée dans les exploitations,</li><li>• Innover dans des solutions techniques, organisationnelles, économiques (économies d'échelle ...) pour renforcer la résilience des systèmes d'exploitation.</li></ul> Plus particulièrement, redonner la confiance et le goût dans l'élevage en impulsant une dynamique d'élevage régionale en : <ul style="list-style-type: none"><li>• Se projetant dans les systèmes d'élevage de demain et en accompagnant les éleveurs à repenser et à moderniser leur exploitation afin de gagner en efficacité et en qualité de vie,</li><li>• Recherchant de la compétitivité, en optimisant et développant les capacités de production, en travaillant sur le coût alimentaire, la valorisation des coproduits, l'autonomie alimentaire (plan protéine végétale...),</li><li>• Renforçant les échanges et la complémentarité entre éleveurs et polyculteurs sur les territoires.</li><li>• Aider agriculteurs et opérateurs à développer conjointement des projets économiques durables en les tenant informés de l'évolution du contexte économique et agricole.</li><li>• Encourager et soutenir l'innovation sous toutes ses formes.<ul style="list-style-type: none"><li>- Soutenir l'innovation technologique et organisationnelle,</li><li>- Repérer et soutenir les agriculteurs innovants, appuyer les démarches collectives pour la conduite de projets innovants.</li></ul></li></ul>
<b>Objectifs I</b>	Adapter et déployer des démarches d'accompagnement stratégique, via notamment l'utilisation des outils d'aide à la décision pour aider les agriculteurs à évoluer vers des systèmes compétitifs et résilients.
<b>Contenu du projet (travaux)</b>	<i>I.1) Outils de diagnostic et d'accompagnement stratégique de l'entreprise</i> <ul style="list-style-type: none"><li>I.1.1 inventaire et analyse des besoins en matière de méthode et d'outils d'accompagnement</li><li>I.1.2 confrontation aux outils existants (Anapro, agir ou subir, DST, DGSE, Capéco, GTEV, ...) pour réduire le nombre d'outils utilisés et sélectionner / généraliser les plus structurants et les plus efficaces dans une logique de conseil,</li><li>I.1.3 à partir de ces outils, définir une stratégie/méthodologie commune régionale de positionnement et d'utilisation dans le cadre des différents besoins de conseil, en partant du diagnostic jusqu'au conseil projet,</li><li>I.1.4 former les conseillers à l'utilisation de l'approche globale et des outils/méthodes sélectionnés</li><li>I.1.5 définir des stratégies d'accompagnement par cibles/besoins et mener des actions collectives d'information/sensibilisation en préalable à leur déploiement,</li><li>I.1.6 mettre en œuvre l'accompagnement stratégique : prestations individuelles (hors PRDAR)</li><li>I.1.7 capitaliser les données et retours de ce type d'accompagnement de projets dans une base de données régionale</li></ul> <i>I.2) Conseil sur les modèles/trajectoires d'adaptation plus généraux, intéressant un grand nombre d'agriculteurs : ex gestion des investissements, de la mécanisation et de l'organisation du travail</i> <ul style="list-style-type: none"><li>I.2.1 références/Outils : mise à jour des références mécanisation et des jours disponibles par chantier (outils Mecagro/mécagest, bilan travail) en tenant compte du changement climatique pour pouvoir offrir un conseil adapté et précis sur les questions de dimensionnement du parc matériel et d'organisation des chantiers,</li><li>I.2.2 compétences : maintien/acquisition des savoirs faire en matière de conseil sur les investissements, les bâtiments et l'agroéquipement et formation des conseillers pour les diffuser</li><li>I.2.3 élaborer un plan d'action pour la promotion de ce type de conseil et d'accompagnement, en s'appuyant sur l'innovation introduite par les outils</li><li>I.2.4 développer des actions de conseil collectif : par exemple regroupement d'exploitations, CUMA...</li><li>I.2.5 développer des prestations de conseil individuel (hors PRDAR)</li><li>I.2.6 capitaliser les données des actions de conseil</li></ul>

<p>Contenu du projet (travaux), suite</p>	<p>1.3) <i>Accompagnement sur la sécurisation des entreprises, notamment vis-à-vis des questions réglementaires</i></p> <p>1.3.1 inventaire, veille et prospective réglementaires pour alimenter les démarches de conseil et outils existants : Charte des bonnes pratiques en élevage, SIC/CLEO, proposer des outils d'accompagnement des agriculteurs</p> <p>1.3.3 élaborer des plans d'action pour diffuser le conseil</p> <p>1.4) <i>Aide à la gestion des contraintes et exigences des filières pour maintenir des systèmes d'exploitation et des filières porteuses de valeur ajoutée. Cas particulier et prioritaire de l'irrigation des cultures sous contrat (pommes de terre, légumes...) mais extension possible à d'autres types de contraintes ensuite.</i></p> <p>1.4.1 veille et alertes sur les risques et contraintes pesant sur des filières particulières,</p> <p>1.4.2 étude des impacts pour ces filières : suivi/évaluation des prélèvements d'eau pour l'irrigation au regard des contraintes sur le premier site concerné dans la région par de possibles restrictions (bassin l'Oise-Aronde) à des fins de mise au point et de capitalisation,</p> <p>1.4.3 adaptation de l'outil de modélisation du niveau des nappes phréatiques MARTHE en fonction des prélèvements sur le bassin légumier du Laonnois pour pouvoir piloter l'irrigation en fonction de la capacité et de la réactivité des aquifères.</p>
<p>Objectifs 2</p>	<p>Pour pouvoir alimenter cet accompagnement stratégique : évaluer précisément la compétitivité et la robustesse des systèmes d'exploitation, repérer les innovations procurant une plus grande résilience (appui méthodologique du réseau national INOSYS)</p>
<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<p>2.1) <i>Dispositif de suivi/repérage des systèmes d'exploitation : réseaux de fermes INOSYS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisation des typologies en intégrant les notions d'innovation et de résilience + adaptation, en conséquence, des panels de fermes suivis</li> <li>• Collecte de données techniques et économiques, environnementale, énergie, main d'œuvre</li> <li>• Expertise du fonctionnement global des systèmes</li> <li>• Synthèse et porté à connaissance de ces références au travers de cas types</li> </ul> <p>2.2) <i>Analyse et diffusion des références sur les systèmes innovants compétitifs et résilients</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire des cas types correspondant</li> <li>• Construire une grille d'analyse de la résilience pour traiter les cas types</li> <li>• Rédaction de fiches repères</li> <li>• Rédaction de fiches de présentation des innovations dans les systèmes résilients</li> </ul> <p>2.3) <i>Réalisation d'études prospectives pour évaluer l'effet des changements sur les systèmes d'exploitation et déterminer les pistes d'adaptation : exemples de thématiques d'étude</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• face aux évolutions du contexte 2014-2020 (PAC, gestion des marchés, renchérissement de l'énergie.) quelles stratégies d'adaptation ?</li> <li>• les nouvelles technologies, robotisation, au service de l'élevage</li> <li>• prospective économique par rapport aux aléas des prix des approvisionnements par rapport à l'énergie, aux fertilisants, à l'alimentation protéique en élevage...</li> <li>• incidence des attentes environnementales, sur le fonctionnement global des systèmes, en rapport avec la double performance agro-écologique,</li> <li>• mesure de l'autonomie alimentaire dans les exploitations les plus compétitives et résilientes, pour faire face à un renchérissement / raréfaction des aliments achetés/importés.</li> </ul> <p>2.4) <i>Acquisition de données technico-économiques, économiques et financières pour pouvoir effectuer ces études (au delà des références acquises dans les panels de fermes suivies)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyses à partir des enregistrements MesP@arcelles</li> <li>• analyses à partir de données comptables en partenariat avec les centres de gestion</li> </ul>
<p>Objectifs 3</p>	<p>Pour assurer une bonne adéquation entre évolution des exploitations et évolution des filières : Améliorer la connaissance et le suivi des filières agricoles et alimentaires pour aider au pilotage des dynamiques locales de développement.</p>
<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<p>3.1) <i>Mettre en place un tableau de bord des filières agricoles et alimentaires pour aider au pilotage des dynamiques locales de développement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des filières</li> <li>• Conception et suivi d'un tableau de bord des indicateurs macroéconomiques, environnementaux, sociaux</li> <li>• Conception de fiches filières</li> <li>• Diffusion / Valorisation des indicateurs et des résultats du tableau de bord</li> </ul> <p>3.2) <i>Organisation de « Forum des opportunités » avec les filières.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser un forum test en 2014</li> <li>• Développer les opérations dans la région</li> </ul>

Objectifs 4	Diffuser et faire connaître de manière collective les acquis et les innovations
Contenu du projet (travaux)	<p>Seule l'ingénierie de formation sera prise en compte par le PRDAR. Les actions de formation elles-mêmes seront supportées par d'autres dispositifs financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un répertoire de fermes remarquables pour leur évolution / adaptation en vue de réaliser des « Portes Ouvertes »,</li> <li>• Réalisation d'un plan de diffusion à partir des Portes ouvertes</li> <li>• Conception de programmes de formations sur la stratégie d'adaptation des exploitations</li> <li>• Recherche et veille sur des systèmes frontaliers, Belgique, Pays-Bas, ...</li> <li>• Voyages d'études pour des groupes d'agriculteurs</li> <li>• Séminaire spécifique sur les références et l'innovation</li> <li>• Rédaction de fiches, notes de conjonctures, articles de presse, alimentation du site internet des Chambres d'Agriculture...</li> </ul>
Objectifs 5	Accompagner/conseiller les agriculteurs dans leurs projets et leur stratégie pour améliorer leur compétitivité et la résilience de leur système.Aboutissement logique de la démarche, cela prendra la forme de prestations individuelles et ne sera donc pas soumis au financement du CasDAR dans le PRDAR.
Indicateurs de réalisation	<p><i>Action 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de conseillers formés et déployés dans les Chambres d'agriculture : 2014 = 6 - 2017 = + 6 (total 12) - 2020 = + 6 (total 18)</li> <li>• Nb d'outils adaptés au conseil mis en œuvre : 3 à 5 sur la période (2014 - 2017)</li> <li>• Nb de fiches techniques : 20 sur la période (2014 - 2017)</li> <li>• Nombre de contenus pédagogiques (formation type) proposés annuellement : 2014 = 2 - 2017 = 4 - 2020 = 6</li> </ul> <p><i>Action 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nb de fermes de l'observatoire : 90 sur la période (2014-2020)</li> <li>• Nb de cas types de systèmes résilients décrits : 10 sur la période 2014 - 2017 - 10 sur la période 2018 - 2020</li> <li>• Etudes, simulations et projections à partir des références : 10 sur la période (2014 - 2020)</li> </ul> <p><i>Action 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord économique : 1 sur la période 2014-2020</li> <li>• Nbre de fiches filières agricoles réalisées : 2014 = 2 - 2017 = + 4 (total 6) - 2020 = + 6 (total 12).</li> <li>• Nb d'interventions réalisées : de 2014 à 2017 = 5 - De 2018 à 2020 = 5.</li> </ul> <p><i>Action 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nb de portes ouvertes : 10 – (de 2014 à 2017 = 5 - de 2018 à 2020 = 5).</li> <li>• Nb de parcours de formation réalisés : 5 (de 2014 à 2017 = 2 - de 2018 à 2020 = + 3)</li> </ul>
Indicateurs de résultats	<p><i>Action 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agriculteurs formés / conseillés annuellement : 2014 = 30 - 2017 = 150 - 2020 = 300</li> </ul> <p><i>Action 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de systèmes compétitifs et résilients repérés et décrits : 2014 = 3 - 2017 = + 6 (total 9) - 2020 : + 9 (total 18)</li> </ul> <p><i>Action 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de filières suivies en continu : 2014 = 2 (mise au point de la méthode et du tableau de bord) 2017 = + 4 (total 6) - 2020 = + 6 (total 12)</li> <li>• Nombre de projets de développement des filières : 2014 = 5 - 2017 = + 10 (total 15) - 2020 = + 15 (total 30)</li> </ul> <p><i>Action 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agriculteurs informés et sensibilisés annuellement : 2014 = 200 - 2017 = 2000 - 2020 = 4000</li> </ul>

## Commentaires

### Observations préalable

Ont été enlevés de la fiche originale, dans les items « contenu des travaux », des développements justifiant de l'utilité des activités programmées et, par endroit, précisant les thématiques qui seront abordées sur le temps long de la programmation.

La précision de la présentation des travaux programmés est remarquable sur bien des points (avec notamment la présentation d'activités non conduites dans le cadre du CASDAR mais qui montrent la cohérence de la pro-

grammation). Cette richesse de la présentation de tâches, conjuguée à une description complexe des finalités et objectifs impose avec encore plus de force l'obligation de production d'indicateurs synthétiques.

## Indicateurs de réalisations

### Points forts

- Des indicateurs très précis dans leur formulation et dans les valeurs cibles et bien ventilés par objectifs.

### Points faibles

- Ils sont nombreux (et d'autant plus que les indicateurs de résultats devraient être ajoutés aux indicateurs déjà présents (cf. infra)). On est proche d'un tableau de suivi pour le pilote du projet. Ne serait-il pas possible de produire ou de mettre en avant (pour des lecteurs externes, pour communiquer) un nombre restreint d'indicateurs synthétiques en s'appuyant sur la formulation des objectifs ?

### Indicateur de résultats

- Le constat est ici identique à celui de la fiche précédente : les indicateurs de résultats présentés sont en fait des indicateurs de réalisations. Ils répondent avant tout à la question « Qu'est ce que vous avez effectivement fait de ce que vous aviez dit vouloir faire ? » (à l'exception peut être de l'indicateur « nbre de projets de développement de filière » dont on ne sait pas exactement ce qu'il mesure).

Pour identifier les indicateurs de résultat pertinent il convient de revenir aux finalités de l'AE.

Finalités écrites	Finalités reformulées pour répondre aux questions : qu'est ce qui est visé, quels sont les résultats attendus ?	Indicateurs de résultats envisageable
<p>Conforter/développer la diversité et la compétitivité des exploitations agricoles.</p> <p>Plus particulièrement, redonner la confiance et le goût dans l'élevage en impulsant une dynamique d'élevage régionale</p> <p>Aider agriculteurs et opérateurs à développer conjointement des projets économiques durables</p> <p>Encourager et soutenir l'innovation sous toutes ses formes.</p>	<p>Augmentation ou maintien d'exploitations diversifiées et compétitives</p> <p>Augmentation ou maintien des exploitations avec élevage (en favorisant l'apparition d'une dynamique d'élevage, d'une confiance et du goût de l'élevage)</p> <p>Augmenter le nombre de projets économiques durables portés conjointement par des agriculteurs et des opérateurs</p> <p>Augmentation de projets/modes de production/organisations innovantes</p>	<p>Diversité : analyse de l'évolution des oteux</p> <p>Compétitivité : identifier les sources pertinentes (statistique agricole/observatoire/référence).</p> <p>Évolution du nombre d'exploitations avec élevage (statistique agricole).</p> <p>Évolution du nombre de projets attendus : les activités prévues dans le cadre de l'objectif 3 devraient fournir des données permettant de quantifier l'évolution du nombre de projets</p> <p>La finalité étant très large il est difficile d'envisager un indicateur quantitatif. Il pourrait être acceptable ici de rester sur des indicateurs de réalisations du type : nombre de dispositifs innovants identifiés/formalisés et diffusés.</p> <p>Ou encore un couple : « nombre de sollicitations pour l'appui à la mise en place d'un projet innovant » et « nombre d'appuis réalisés pour la mise en place de projets innovants »</p>

On constate aisément, que les finalités sont éclatées et ne sont que partiellement liées entre elles (elles auraient chacune put donner lieu à une AE spécifique). Il s'impose alors l'obligation d'au moins un indicateur par finalité. Par ailleurs, les finalités sont d'un haut niveau de généralité et s'adressent à tous les agriculteurs de la région. Les indicateurs de résultats qui s'imposent risquent donc de ne pas montrer des variations significatives ou montreront des variations dont on peinera à identifier si elles résultent des activités conduites ou d'effets externes.

## EXEMPLE 6

<p><b>Finalités</b></p>	<p><b>Faire du conseiller de coopérative un des vecteurs principaux au sein de la coopérative de la diffusion aux agriculteurs des pratiques de la triple performance.</b></p>
<p>Objectifs 1</p>	<p><i>Objectif 1</i> : Elaborer des outils et des méthodes à mettre à disposition des conseillers du réseau coopératif, leur permettant d'avoir une vision systémique des exploitations et une bonne appréhension des enjeux de l'agro-écologie et de la triple performance.</p>
<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<p><i>Action 1.1. Identification des besoins en compétences nécessaires aux conseillers pour accompagner les agriculteurs vers la triple performance</i>          Les différentes réglementations, orientations ministérielles, l'évolution des attentes sociétales et la diminution des ressources ont indéniablement fait évoluer le champ et la nature des conseils promulgués aux agriculteurs et la professionnalisation du métier de conseiller. Ces évolutions nous conduiront, au sein de cette tâche à effectuer un travail d'évaluation et d'analyse des compétences nécessaires aux conseillers, par thématiques, à travers une enquête et des entretiens avec les responsables des coopératives (élus et management).</p> <p><i>Action 1.2. Mise en œuvre d'outils permettant aux conseillers d'acquies une vision systémique des exploitations</i>          Il est programmé d'engager des partenariats avec l'enseignement agricole, pour mettre en place des formations, diplômantes ou non, qui correspondent aux attentes et aux besoins des coopératives en terme d'évolution des compétences, induite par l'évolution du métier de conseiller.          Ces partenariats seront à vocation technique. Il s'agira : - de mettre en place des dispositifs de formation destinés aux conseillers: référentiels, formations certifiantes (CQPI TCAC) ou qualifiantes, modules de formation ; - d'élaborer au sein du réseau et avec les partenaires de la recherche et du développement, des guides thématiques qui seront ensuite diffusés aux coopératives ; - d'organiser et d'animer des séminaires thématiques. Ce travail sera réalisé en lien avec les travaux du groupe de travail formation du GIS relance agronomique et en cohérence avec les travaux de la « fiche agro-écologie ».</p> <p><i>Action 1.3 Favoriser l'échange, le partage et la mutualisation au sein du réseau</i>          Avec pour vocation d'engager une dynamique collective d'évolution du conseil, il sera mis en place un forum d'experts, par filière ou thématique, composé de membres du réseau afin que les conseillers puissent accompagner les agriculteurs à répondre aux enjeux de l'agro-écologie, de la performance économique et énergétique des exploitations.</p>
<p>Objectifs 2</p>	<p>Impulser une réflexion au sein des coopératives, et du réseau pour identifier les organisations permettant de mettre en avant les fondamentaux du conseil coopératif : lien entre la coopérative et l'adhérent (garant de l'engagement de l'agriculteur), cohérence entre le projet individuel de l'adhérent et le projet collectif au sein de la coopérative et du territoire, lien pratiques agricoles /attentes des marchés et attentes sociétales.</p>
<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<p><i>Action 2.1. Etablir les différentes situations de conseils et leurs évolutions</i>          Sont programmés par type de réseau, par type de coopérative, par filière :          • une enquête auprès du réseau coopératif qui portera sur la caractérisation des différentes situations du conseil : conseil individuel, collectif, technique, global, expert ou accompagnateur consultant ...          • un croisement des différentes postures dans les différentes filières : élevage, grandes cultures, arboriculture ...et les différentes thématiques abordées (phyto, gestion de l'eau, agroforesterie, organisation du travail, ... ..).</p> <p>Ces activités visent à appréhender les évolutions envisageables en termes d'organisation (interne ou partenariale) des services de conseil et les besoins en méthodes et outils d'accompagnement. Sera également mise en place un observatoire du conseil coopératif selon les filières et les typologies de coopératives, qui sera un élément de benchmark pour pouvoir appréhender, par filières, les évolutions envisagées d'organisation du service de conseil à l'agriculteur, au sein des coopératives ou dans un cadre partenarial : faire un état des lieux, aller chercher des expériences réussies, travailler sur le modèle économique du conseil ... Les expériences innovantes d'organisation du conseil, identifiées, seront partagées et valorisées par la mise en place d'un forum. Enfin, sera engagée une réflexion sur la certification/labellisation du conseil en partenariat avec l'Institut de la Coopération Agricole.</p> <p><i>Action 2.2. Favoriser le lien entre la recherche, le développement et le conseil</i>          Tâches programmées          • Déterminer les questions de recherche émanant des coopératives.          • Etablir des partenariats/contacts avec les organismes de recherche et de développement (instituts).          • Organiser la transmission des questions prioritaires aux organismes de recherche et de développement et assurer le suivi des travaux de recherche.          Ce travail sera réalisé en lien et en cohérence avec les travaux de la « fiche agro-écologie ».          Cette tâche devra être réalisée en étroite collaboration avec la fiche projet « agro-écologie » du programme de développement de COOP de France, qui prévoit notamment, par le déploiement de la démarche Grignon Energie Positive (GE+) dans le réseau coopératif, d'élaborer une stratégie de changement de pratique et/ou de système de culture et à en mesurer les conséquences sur plusieurs années grâce à plusieurs indicateurs permettant de suivre l'impact des solutions au plan économique, environnemental et sociétal.</p>

Objectifs 3	<p>Elargir les compétences à l'accompagnement au changement en abordant la question en particulier sous l'angle de l'anticipation et la gestion des risques dans un cadre collectif.</p>
Contenu du projet (travaux)	<p><i>Action 3.1. Identifier et valoriser les partenariats engagés entre les coopératives et les parties prenantes</i>  Réalisation d'un recueil d'expériences sur les partenariats exemplaires construits avec les parties prenantes : collectivités territoriales, instituts, agence publique, ADEME, agences de l'eau, associations.....  Ce travail d'identification des parties prenantes et du lien établi par les coopératives avec elles sera complété par les productions d'autres actions du programme de Développement de CDF. Ce travail, qui s'appuiera notamment sur les éléments méthodologiques élaborés par « la fiche RSE » sur la cartographie des parties prenantes, fera l'objet d'une valorisation pour permettre à l'ensemble des coopératives de mieux prendre en compte les attentes des parties prenantes sur leurs territoires.</p> <p><i>Action 3.2. Elaborer des formations de sensibilisation aux enjeux liés à la compréhension des attentes des parties prenantes</i></p>
Indicateurs de réalisation	<p><i>Action 1.1 : réalisation de la trame d'enquête / d'entretiens,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de réponses souhaitées : 40</li> </ul> <p><i>Action 1.2 : formation et outils permettant aux conseillers d'acquérir une vision systémique des exploitations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de formations réalisées : 20</li> <li>• nombre de participants à l'élaboration des guides thématiques : 10</li> <li>• nombre de séminaires organisés : 4</li> <li>• nombre de participants aux séminaires : 80</li> </ul> <p><i>Action 1.3 : favoriser l'échange et la mutualisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre d'experts participants au forum : 10</li> </ul> <p><i>Action 2.1 : établir les différentes situations de conseils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de coopératives enquêtées : 40</li> <li>• indicateurs de l'observatoire du conseil ( à définir)</li> <li>• réalisation de cas types d'organisation du conseil en identifiant les points forts et les points faibles : 5</li> </ul> <p><i>Action 2.2 : favoriser le lien avec la recherche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nombre de questions / thématiques de recherche identifiées : 5</li> <li>nombre de coopératives ou de Fédérations engagées dans un partenariat avec la recherche : 20</li> </ul> <p><i>Action 3.1 : partenariats entre les coopératives et leurs parties prenantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nature des partenariats et nature des parties prenantes concernées : 2 livrables</li> </ul>
Indicateurs de résultats	<p><i>Objectif 1</i>  Nombre de partenariats structurés, mis en place entre la coopération agricole et l'enseignement, pour la mise en place de dispositifs de formation des conseillers. A horizon 2020 être en mesure de proposer des formations sur l'ensemble du territoire (au minimum 1 formation à disposition dans chaque région programme, localement ou par le biais d'une organisation entre le national et le régional)</p> <p><i>Objectif 2</i>  Objectifs pour 2015 : dresser une typologie et à horizon 2017 être en mesure de proposer une dizaine d'organisation-types vertueuses permettant de caler les organisations de conseil des coopératives aux enjeux qui leur sont spécifiques</p> <p><i>Objectif 3</i>  Disposer dans le réseau d'un outil de formation permettant de former les conseillers à l'accompagnement au changement. Version 0 en 2015 pour mise en œuvre auprès d'un groupe test. Intégration de cette formation dans le parcours CQP à horizon 2016. Montée en puissance du nouveau dispositif CQP.</p>

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### Points forts

- Une structuration détaillée par sous action et des liens immédiatement compréhensibles entre les activités programmées, les réalisations attendues et les indicateurs proposés.

#### Points faibles

- Des indicateurs de réalisations pour pratiquement chacune des sous-actions. Cela fait beaucoup d'indicateurs très précis. Comme pour l'exemple précédent, il s'agit plus d'engagements de réalisations qui pourraient être présentés dans la section « description des activités ». Ces données constitueraient ainsi de précieux repères pour le pilotage du projet. Par contre, leur foisonnement en tant qu'indicateurs de réalisations ne constituent pas réellement des « données permettant de fournir une vision synthétique de la réalisation de

l'ensemble de la fiche projet ». Une piste d'amélioration pourrait être d'identifier un seul indicateur démonstratif des réalisations pour chacun des trois objectifs de cette action élémentaire.

## Indicateur de résultats

### Points forts

- Par opposition aux indicateurs de réalisations, ici l'idée d'un seul indicateur pour chacun des trois grands objectifs est globalement respectée même si chacun cache souvent des indicateurs doubles (ex. sur obj 1 : nbre partenariats structurés et nb de territoires disposant d'une formation)
- Un point intéressant de ces indicateurs est leurs formulations qui les situent à mi-chemin entre des indicateurs de type purement quantitatif et des indicateurs qualitatifs.

### Points faibles

- Les indicateurs proposés ont une formulation qui reste sur le registre des réalisations (nombre de partenariats structurés, typologie réalisée, construction d'un outil de formation).

Il convient ici de revenir aux fondamentaux de l'AE : la finalité, très générale laisse peu de prise à la définition d'un indicateur de résultat. Il est alors possible de s'intéresser aux objectifs opérationnels. Ceux-ci ont une formulation complexe dont on peut extraire les « *résultats attendus* » suivants :

- 1 - Les conseillers de coopératives acquièrent une vision systémique des exploitations et une bonne appréhension des enjeux de l'agro-écologie et de la triple performance.
- 2 - Les coopératives adoptent une réflexion prospective sur les évolutions possibles et nécessaires en termes d'organisation et de structuration du conseil.
- 3 - Les coopératives et leurs conseillers augmentent leurs partenariats avec les autres parties prenantes du développement territoriale.

On constate que la diversité de ces résultats oblige à poser trois indicateurs de résultats différents. Il reste ensuite à imaginer ces indicateurs notamment pour le premier résultat attendu (les conseillers de coopérative acquièrent une vision systémique...) qui relève de changements difficilement mesurables. L'idéal serait bien évidemment une enquête montrant la situation en début de projet et à son terme. Il s'agirait alors d'un dispositif lourd. Plus simplement - par défaut et en précisant les limites - il pourrait être envisagé de mesurer le nombre de conseillers ayant suivi une formation, complété par les résultats du questionnaire « fin de formation » sur l'utilité de cette dernière.



## EXEMPLE 7

<p><b>Finalités</b></p>	<p>Face à la complexité croissante, la réflexion collective est plus riche pour aider les acteurs de la production à renforcer leur compétitivité en phase avec les attentes de la société, en visant l'autonomie et la diversité pour correspondre au projet de vie des personnes qui y travaillent.</p> <p>Pour cela, il est prévu d'aider les acteurs de la production, agriculteurs et salariés agricoles à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maîtriser les méthodes de réflexion prospective et stratégique, pour emmener les systèmes de production vers davantage de performance économique et environnementale et en donnant toute sa place à la dimension humaine (notamment pour réduire les conséquences parfois dramatiques liées au stress) ;</li> <li>• créer les conditions d'un dialogue fructueux entre employeurs et salariés ;</li> <li>• mettre en évidence l'attractivité des métiers de la production, valoriser le choix de ceux ayant suivi cette voie, et transmettre aux jeunes générations l'envie de se tourner vers ces métiers.</li> </ul>
<p><b>Objectifs 1</b></p>	<p>Les agriculteurs disposeront de méthodes leur permettant d'élaborer collectivement leurs stratégies pour des projets visant la triple performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils et méthodes de réflexion prospective et stratégique élaborés avec des groupes d'agriculteurs seront adaptés à la diversité des projets et diffusés afin d'encourager leur mise en œuvre.</li> <li>• Des formations seront proposées aux membres et aux animateurs de projets collectifs.</li> </ul>
<p><b>Contenu du projet (travaux)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dès 2015, repérer au sein des réseaux des collectifs souhaitant s'impliquer dans une démarche prospective et stratégique : contacts téléphoniques des personnes motrices, organisation de rencontres, recueil des attentes, formulation d'un projet porté par le groupe avec des objectifs.</li> <li>• Accompagner ces groupes selon les démarches de prospective et de stratégie (réunions de travail, formations, mises en œuvre avec des animations adaptées) dans la construction de leur projet ; en adaptant à ces situations concrètes les outils et méthodes de réflexion stratégique co-construits avec ces groupes, les tester, les faire valider.</li> <li>• Trame accompagnera notamment des éleveurs porcins confrontés à des controverses locales, pour les aider à mener un dialogue constructif facilitant l'acceptation de leurs projets. Ce travail permettra de formaliser des recommandations utilisables par d'autres. Ce travail se fera en lien avec le projet ACCEPT.</li> <li>• Formaliser et diffuser ces démarches et les préconisations pour les accompagner.</li> <li>• Participer à l'action pilotée par RESOLIA sur la formation des enseignants et des conseillers à l'accompagnement de démarches de réflexion stratégiques, dans la suite du projet PerFEA. Ce partenariat sera l'occasion de valoriser et compléter les productions de TRAME en mettant l'accent sur la dimension humaine et sur la double performance.</li> </ul>
<p><b>Objectifs 2</b></p>	<p>Les actifs agricoles le souhaitant seront en mesure de repérer et d'accompagner, ou d'orienter les personnes de leur entourage en situation de stress ou de grande fragilité.</p> <p>Face à la problématique des suicides en agriculture, une action de sensibilisation aura permis à chacun et chacune d'identifier quelques points de vigilance permettant de repérer et d'accompagner des situations de fragilité.</p>
<p><b>Contenu du projet (travaux)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre l'action entamée par les groupes féminins (groupes d'agricultrices) sur la problématique du suicide et la gestion du stress, notamment avec la mise en œuvre d'un projet de formations et de conférences avec l'appui d'une consultante québécoise, sur les conditions du « bien vivre » en agriculture et de la lutte contre le stress. Six conférences sont prévues (Seine-Maritime, Morbihan, Sarthe, Allier, Haute-Vienne et Gironde).. Deux formations de deux jours seront organisées à Paris sur ce thème. Des suites seront définies avec les participants à ces formations et conférences.</li> <li>• Capitaliser avec les personnes formées et diffuser les enseignements de ces formations. Ces formations seront réalisées en 2015. D'autres actions suivront et découleront de ces formations.</li> </ul>
<p><b>Objectifs 3</b></p>	<p>Les compétences respectives des agriculteurs et des salariés seront valorisées, grâce à un dialogue et un management de qualité, gage d'efficacité et de performance des exploitations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• - Les agriculteurs employeurs et les salariés auront acquis les savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'entente et au dialogue pour la multi-performance de leurs exploitations. Les relations entre eux seront améliorées.</li> <li>- Les salariés auront construit un outil leur permettant de valoriser et échanger leurs savoir-faire.</li> </ul>

<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions concernant ce troisième objectif opérationnel débiteront en 2015 par un travail de sensibilisation au plus près du terrain pour faire émerger la demande. En effet ces questions de management sont importantes et sont souvent exprimées. Mais il est difficile pour les acteurs, tant employeurs que salariés, de s'y engager.</li> <li>• Egalement dans cette phase de sensibilisation, Trame pré parera et co-animera avec les salariés du réseau ASAVPA lors du SIMA 2015, le 22 février 2015, un atelier sur les risques liés à la conduite longue durée de matériel agricole.</li> <li>• En parallèle de cette sensibilisation seront travaillés, en 2015, les points suivants pour améliorer le dialogue au sein de l'exploitation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueil de témoignages d'agriculteurs employeurs et de salariés agricoles sur la qualité et les difficultés rencontrées dans leurs relations de travail.</li> <li>• Identification des points de blocage, des points de vigilance, des axes d'amélioration dans les relations entre employeurs et salariés. Cette action nécessitera une collaboration avec des agriculteurs, des salariés. Des partenariats seront recherchés vers des réseaux travaillant déjà sur ces questions (GAEC &amp; Sociétés, Service de remplacement France...).</li> <li>• Capitalisation de ces travaux sous la forme d'un guide du management ou de fiches thématiques.</li> <li>• Elaboration et mise en œuvre d'une ou plusieurs formations à la communication pour employeurs et salariés, destinée à des publics employeurs et de salariés.</li> </ul> </li> </ul> <p>Par ailleurs pour valoriser les savoir-faire des salariés de la production, ces personnes auront mis en place un forum leur permettant d'échanger leurs savoir-faire et de les valoriser. Une capitalisation et une diffusion des acquis de ces échanges sera organisée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femmes en agriculture, responsables et autonomes en complémentarité avec les hommes (FARAH, 1<sup>er</sup> semestre 2015)</li> </ul> <p>Cette action, menée en Franche Comté, accompagne la dernière étape du projet FARAH, formation de femmes agricultrices vers la responsabilité. Réflexion autour du métier sur le travail et le temps de vie en élevage, pépinière de responsables, capitalisation et diffusion des acquis sont les grands axes de cette dernière phase de ce projet transfrontalier franco-suisse FARAH.</p> <p>Sur le volet de la responsabilité, une formation de responsables est prévue pour capitaliser tous les acquis de FARAH, les démultiplier, et concrétiser le renouvellement de responsables au sein de la FRGeda de Franche-Comté et d'autres organisations de la région. Sur le volet des temps de vie en élevage, plusieurs événements seront programmés : organisation de deux débats, interventions de chercheurs sur le thème du travail, réflexion sur les relations humaines. Au-delà de ces actions concrètes, une capitalisation globale du projet FARAH est prévue, avec des articles diffusés dans la presse locale et nationale.</p>
<p>Objectifs 4</p>	<p>Les jeunes en formation envisageront plus volontiers une carrière dans le salariat agricole</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un module « salariés » sera proposé aux établissements d'enseignement agricole, comprenant notamment des témoignages d'agriculteurs et de salariés de la production.</li> <li>• Un travail de repérage aura permis de mieux identifier ce qui peut attirer des jeunes vers le salariat agricole, en vue de communiquer dans un deuxième temps avec une image positive sur ces métiers de salariés et d'employeurs.</li> </ul>
<p>Contenu du projet (travaux)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une enquête auprès de jeunes, pour mieux cerner ce qui peut les attirer vers le salariat agricole. Analyser les écarts entre la vision des jeunes du métier de salarié agricole et du métier pour identifier des axes de communication. Rechercher de partenariats avec des réseaux proches des jeunes (MRJC, Jeunes Agriculteurs...). Une première rencontre avec le MRJC, pour avancer en ce sens doit se tenir lors du SIMA 2015.</li> <li>• Construire un partenariat avec les MFR pour élaborer ensemble un module de formation consacré aux spécificités des métiers de salarié de la production.</li> <li>• En fin de programme, réaliser une seconde enquête pour évaluer les changements de perception des jeunes dans les établissements qui auront suivi ce module.</li> </ul> <p>Les articles des rubriques « métiers » et « stratégies » de la revue « Travaux &amp; Innovations » contribueront à faire connaître ces initiatives et les productions issues de ces actions. Des articles viendront aussi apporter un éclairage extérieur pour enrichir la réflexion et ouvrir des perspectives pour les travaux sur les différents objectifs de cette action.</p>
<p>Indicateurs de réalisation</p>	<p>Objectif 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 - Accompagnement de cinq collectifs représentant des situations précises et différentes les unes des autres.</li> <li>• 2016 - Chaque collectif aura élaboré son tableau de bord stratégique.</li> <li>• 2016 - Une fiche rédigée pour chaque situation, décrivant la démarche et des préconisations pour l'accompagner.</li> <li>• 2017 - Les modules de formations élaborés et mis en œuvre</li> </ul>

## Indicateurs de réalisation (suite)

### Objectif 2

- 2015 : Les conférences et les formations réalisées et la participation à ces formations.
- 2016 : L'évaluation et les effets de ces formations auprès des participants.

### Objectif 3

- 2015 : Les enquêtes réalisées. - FARAH : les CR des rencontres, formations, événements, le rapport final, les articles diffusés.
  - 2016 : Les documents de synthèse produits. - Les bilans pédagogiques des formations réalisées. - L'espace d'échanges Internet créé et son contenu.
- Sur toute la durée du PDA : Les actions de sensibilisation réalisées au sein des réseaux de TRAME (témoignages, interventions d'experts, comptes-rendus de réunions, articles, newsletters, forums...). - Les synthèses régulières des échanges réalisés par les salariés sur cet espace.

### Objectif 4

- 2015 : L'enquête initiale.
- 2016 : Le module de formation.
- 2017 : L'enquête d'évaluation.

## Indicateurs de résultats

### Objectif 1

Les outils et méthodes destinés aux porteurs de projets et à leurs conseillers, seront connus et utilisés.

- Les collectifs qui auront utilisé ces méthodes pour construire leur propre stratégie seront en mesure de mettre en œuvre et de piloter leur projet.

### Objectif 2

Les membres de collectifs, particulièrement concernés par cette question, disposeront de formations, d'outils, de repères pour répondre à ces situations difficiles.

### Objectif 3

Une offre de formations à la communication salarié-employeur et une offre de formation au management seront connues et proposées dans et hors des réseaux de TRAME. D'autre part, grâce au projet FARAH des agricultrices se seront formées et auront pris des responsabilités.

### Objectif 4

Un module d'enseignement « salarié agricole » sera élaboré et aura été testé auprès de quelques MFR du Nord-Pas de Calais. L'enquête finale permettra de mesurer l'évolution de l'image du salariat auprès des jeunes.

## Commentaires

### Indicateurs de réalisations

#### Points forts

- Le nombre d'indicateurs peut apparaître important comme dans l'exemple précédent. La différence ici est qu'ils sont chacun ciblés sur une année de réalisation du programme pluriannuel. On dispose ainsi chaque année d'un indicateur synthétique pour chacun des 4 objectifs.

#### Points faibles

- La construction des indicateurs se réduit à la sélection d'une des activités programmées dans chaque objectif et d'affirmer que la bonne réalisation de cette activité est l'indicateur de réalisations. Il aurait été intéressant, à chaque fois que possible, de remplacer un tel indicateur par une donnée quantitative plus explicative : ex. sur objectif 1 : 2016, nombre de fiches rédigées, 2017 : nombre des personnes formées, etc. De la sorte, l'information sur la bonne réalisation de l'activité est indirectement fournie et la donnée quantitative, (référée à un objectif initial) donne une information supplémentaire sur l'ampleur de la réalisation.

### Indicateur de résultats

#### Points forts

- Un atout de cette fiche AE est la formulation de chacun des objectifs en un unique et synthétique « résultats attendus » qui facilite la mise en cohérence entre ce dernier et l'indicateur de résultat. Par ailleurs, alors que la description des tâches de chaque objectif est très détaillée, il y a une recherche évidente de production d'indicateurs synthétiques des résultats.

#### Points faibles

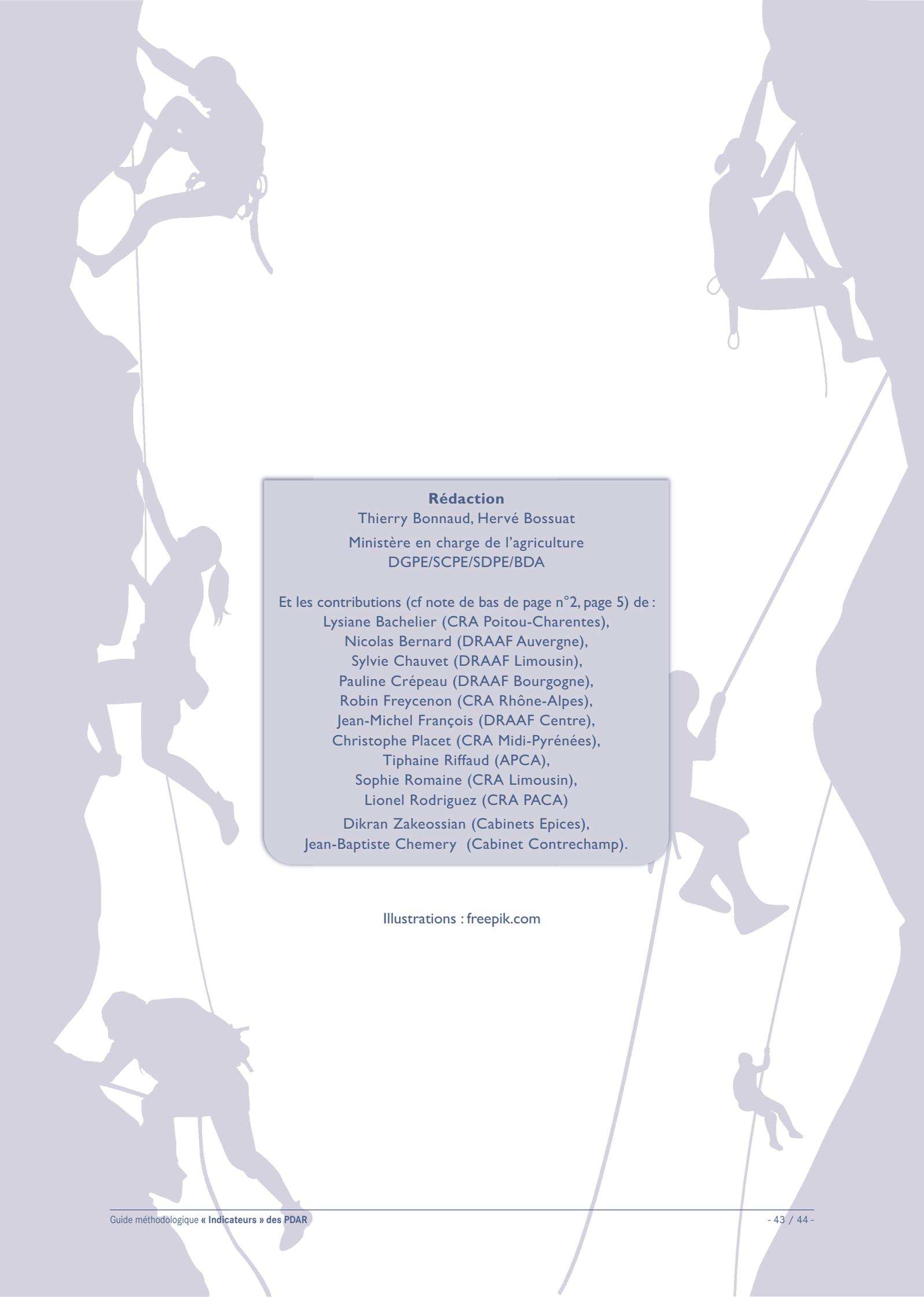
- La formulation de la finalité mélange finalité vraie et actions à conduire. Cette formulation n'aide pas à la définition d'un indicateur unique de résultats. Il est possible d'en extraire le principe suivant, sous forme de

résultat attendu : « les acteurs de la production développent une compétitivité renforcée et en phase avec les attentes de la société, en visant l'autonomie et la diversité pour correspondre au projet de vie des personnes qui y travaillent ». Cette formulation reprend alors bien le titre de l'AE : « Renforcer la viabilité économique et la vivabilité des entreprises agricoles en améliorant les capacités d'anticipation, de pilotage et les relations humaines entre les acteurs d'une exploitation agricole : agriculteurs et salariés ». La diversité des objectifs qui concourent à cette finalité est extrême. Le choix de travailler sur des indicateurs de résultats par objectifs semble donc incontournable.

Le tableau ci-dessous rapproche directement résultats attendus et indicateurs de résultats. A sa lecture, on constate que l'indicateur 2 est d'avantage sur le registre de la démonstration de la réalisation des activités programmées que sur la démonstration de l'atteinte du résultat attendu. A minima, il aurait pu être proposé un indicateur permettant de cerner l'intérêt porté par les agriculteurs concernés pour les outils/formations/repère proposés. La première proposition des objectifs 3 et 4 est sur le même registre de démonstration de réalisation d'activités programmées.

Il est par ailleurs problématique que tous ces indicateurs restent sur un registre qualitatif et sans précision sur la méthode d'appréciation à l'exception succincte du dernier item de l'objectif 4.

Objectif / Résultat attendu	Indicateur
<p>1 - Les agriculteurs disposeront de méthodes leur permettant d'élaborer collectivement leurs stratégies pour des projets visant la triple performance.</p>	<p>Les outils et méthodes destinés aux porteurs de projets et à leurs conseillers, seront connus et utilisés. Les collectifs qui auront utilisé ces méthodes pour construire leur propre stratégie seront en mesure de mettre en œuvre et de piloter leur projet.</p>
<p>2 - Les actifs agricoles le souhaitant seront en mesure de repérer et d'accompagner, ou d'orienter les personnes de leur entourage en situation de stress ou de grande fragilité.</p>	<p>Les membres de collectifs, particulièrement concernés par cette question, disposeront de formations, d'outils, de repères pour répondre à ces situations difficiles.</p>
<p>3 - Les compétences respectives des agriculteurs et des salariés seront valorisées, grâce à un dialogue et un management de qualité, gage d'efficacité et de performance des exploitations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les agriculteurs employeurs et les salariés auront acquis les savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'entente et au dialogue pour la multi-performance de leurs exploitations. Les relations entre eux seront améliorées.</li> <li>- Les salariés auront construit un outil leur permettant de valoriser et échanger leurs savoir-faire.</li> </ul>	<p>Une offre de formations à la communication salarié-employeur et une offre de formation au management seront connues et proposées dans et hors des réseaux de TRAME.</p> <p>D'autre part, grâce au projet FARAH des agricultrices se seront formées et auront pris des responsabilités.</p>
<p>4 - Les jeunes en formation envisageront plus volontiers une carrière dans le salariat agricole</p>	<p>Un module d'enseignement « salarié agricole » sera élaboré et aura été testé auprès de quelques MFR du Nord-Pas de Calais. L'enquête finale permettra de mesurer l'évolution de l'image du salariat auprès des jeunes.</p>

The background of the page features several light purple silhouettes of rock climbers in various stages of ascent on a dark purple mountain face. The climbers are positioned at different heights and angles, some using ropes and gear. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on the shapes and movement of the climbers.

### Rédaction

Thierry Bonnaud, Hervé Bossuat  
Ministère en charge de l'agriculture  
DGPE/SCPE/SDPE/BDA

Et les contributions (cf note de bas de page n°2, page 5) de :

Lysiane Bachelier (CRA Poitou-Charentes),  
Nicolas Bernard (DRAAF Auvergne),  
Sylvie Chauvet (DRAAF Limousin),  
Pauline Crépeau (DRAAF Bourgogne),  
Robin Freycenon (CRA Rhône-Alpes),  
Jean-Michel François (DRAAF Centre),  
Christophe Placet (CRA Midi-Pyrénées),  
Tiphaine Riffaud (APCA),  
Sophie Romaine (CRA Limousin),  
Lionel Rodriguez (CRA PACA)  
Dikran Zakeossian (Cabinets Epices),  
Jean-Baptiste Chemery (Cabinet Contrechamp).

Illustrations : freepik.com



Ministère de l'agriculture,  
de l'agroalimentaire et de la forêt  
Direction générale de la performance économique  
et environnementale des entreprises  
3, rue Barbet de Jouy - 75349 Paris 07 SP