



La conduite de projet en agriculture : Assurer la résilience des filières



Marjorie LAMBERT
Rapport d'études Nuffield France
Décembre 2023

Etude Nuffield financée grâce au soutien de :



NUFFIELD FRANCE (FR)

PARCOURS NUFFIELD

La bourse **Nuffield** permet, avec l'appui du réseau Nuffield international, d'approfondir un sujet lié aux enjeux de développement durable de l'agriculture. Le lauréat de la bourse est soutenu financièrement pour visiter des exploitations et des entreprises dans différents pays, rencontrer des agriculteurs, entrepreneurs et/ou salariés des filières agricoles au sens large à l'étranger, des responsables professionnels de haut niveau dans le monde entier et se faire aider, pour l'étude qu'il réalise, par les meilleurs spécialistes du domaine choisi. Chaque année, les pays associés au sein de l'association internationale Nuffield (**Angleterre, Irlande, Pays-Bas, France, Australie, Nouvelle-Zélande, Zimbabwe, Canada, Etats-Unis, Brésil, Japon**) sélectionnent environ 80 lauréats de la bourse.

Le parcours "Nuffield" constitue une opportunité unique de prendre du recul sur son quotidien pour partir à l'étranger approfondir un sujet d'intérêt. Aucun cursus universitaire ou agricole n'est exigé. La sélection tient compte du niveau d'anglais des candidats (indispensable pour profiter des visites et des conférences), de leurs personnalité, de leur motivation et de la qualité de leur sujet. Ils peuvent ensuite, avec l'aide du réseau des anciens, voyager partout dans le monde afin d'approfondir leurs connaissances avec l'objectif de faire progresser leur secteur d'activité. Le parcours Nuffield qui s'étale sur 2 ans donne lieu à une présentation orale qui a habituellement lieu dans les locaux des Chambres d'agriculture France à Paris ainsi qu'à la rédaction d'un rapport qui sera en accès libre sur la base de données du **Nuffield Farming Scholarships trust**.

Vous devez être de nationalité française ou résider en France. Les candidats doivent avoir entre 25 et 45 ans et avoir une expérience professionnelle dans le domaine agricole au sens large (exploitation, conseil, transformation, institutions). La bourse Nuffield n'a pas vocation à financer des études portées par des étudiants.

Tous les détails sur le parcours sont disponibles sur le site [Nuffield France](#) Les dossiers de candidatures sont en libre téléchargement sur le site. Les dossiers de candidatures sont à faire parvenir chaque année vers le mois de septembre, retrouvez la date exacte sur le site Nuffield France !

Rapport Nuffield France



Date de soutenance: 19 Janvier 2023

Titre	La conduite de projet en agriculture : Assurer la résilience des filières
Boursier	Marjorie LAMBERT
Objectif de vos voyages	<p>Identifier les facteurs clefs de succès dans la conduite de projet à l'échelle de différents acteurs (agriculteurs, industriel,...) dans un environnement complexe croissant</p> <p>Développer mes connaissances des acteurs et de l'organisation des filières</p> <p>Mieux appréhender les grands enjeux bouleversant l'environnement des parties prenantes et les projets en découlant (thématique du carbone, développement des stratégies RSE...)</p>
Pays visités	Angleterre, Zimbabwe, Italie, Inde, Pérou, France
Messages	<ul style="list-style-type: none">▪ Les projets en agriculture sont complexes. Il faut adapter la gestion de projet en conséquence en développant la gestion des risques, la coproduction et la communication. Privilégier l'humain avant la technique, la confiance avant le contrôle, la recherche de résultat avant le cahier des charges.▪ La transformation des systèmes alimentaires est possible avec la création de liens directs et un renforcement de la compréhension entre amont et aval.▪ La conduite de projet au travers de labels et de démarches éco-responsables dans un système soumis à une complexité croissante peut engendrer une augmentation des risques identifiés, parfois même à l'origine du projet.▪ La résilience et le leadership indispensables des producteurs dans un environnement VUCA et face à un défaut d'engagement durable.▪ Une érosion prédictible pour les filières et l'industrie face à l'érosion du savoir, de l'engagement et de l'installation des jeunes. Le temps est compté.

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui m'ont ouvert leurs portes, celles de leurs fermes, communautés et entreprises mais aussi de leurs histoires parfois bouleversantes.

Un immense merci à l'organisation Nuffield France et Nuffield International ainsi qu'aux partenaires qui font le pari de miser sur les gens de la terre dans un parcours précurseur et plus qu'indispensable à mon sens, d'intérêt général dans le contexte que nous vivons. Je ne peux que renforcer les témoignages de la communauté des lauréats sur les bénéfices individuels et collectifs prodigués. Je remercie par avance toutes les organisations qui feront preuve d'ambition et d'une vision haut niveau en soutenant les initiatives de l'organisation Nuffield et de ses lauréats.

Merci à tous mes collègues lauréats des quatre coins du monde pour leur accueil, les partages, les soutiens et tout ce que nous n'avons pas encore écrit ensemble.

Merci aux nombreuses personnes qui m'ont apporté leur soutien dans ma candidature et qui ont pris le temps de me suivre, de m'appuyer dans l'organisation et les réflexions.

Une mention très spéciale pour Philip Johan Odendaal, Hugo Huamani et Luis Garcia et aux équipes de la UNAS, aux équipes d'Unilasalle, à Virginie Facerias et Brice Fonteneau qui n'ont pas encore déposé leur candidature, et bien sûr mes collègues lauréats qui ont contribué et alimenté ce fil rouge pendant ces deux années.

Et avant tout, je tiens à remercier mon mari, mes enfants et nos familles qui ont fait preuve de beaucoup d'indulgence et ont tout mis en oeuvre pour me permettre de vivre ces deux années exceptionnelles.

Responsabilité

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que l'auteur et non nécessairement ceux de Nuffield France, ni de Nuffield International ou encore des sponsors ayant soutenus le financement de cette étude.

Les lecteurs sont appelés à faire preuve de discernement dans l'évaluation de la pertinence et de l'exactitude du contenu de cette publication.

Nuffield Farming Scholars Trust (NFST) et l'auteur ne seront pas responsables des pertes, dommages, coûts ou dépenses encourus du fait de l'utilisation ou de la fiabilité des informations contenues dans cette publication. Les produits peuvent être identifiés par des noms de marque ou des appellations commerciales afin d'aider les lecteurs à identifier des types de produits particuliers, mais il ne s'agit ni d'une approbation ni d'une recommandation d'un produit ou d'un fabricant auquel il est fait référence. D'autres produits peuvent fonctionner aussi bien ou mieux que ceux spécifiquement mentionnés.

Cette publication est sous copyright. Cependant, le NFST encourage une large diffusion de ses recherches, à condition que l'organisation et l'auteur soient clairement reconnus. Pour toute question concernant la reproduction ou la reconnaissance, contactez le directeur à l'adresse director@nuffieldscholar.org ou Nuffield France à l'adresse contact@nuffieldfrance.fr.

CONTACT DETAILS

Marjorie LAMBERT

marjorie.lambert@andconsulting.fr / +33673446582

341 Route du Bocage 76110 Goderville FRANCE

Présentation, génèse et choix du sujet

Raccrocher les wagons de son histoire : passer de la ville aux champs

Native urbaine, avec des aïeux qui ont quittés l'agriculture deux générations auparavant, je suis finalement "tombée dans l'agriculture" à l'adolescence.

Rien ni personne n'aurait pu prédire mon engagement pour l'agriculture et le vivant. Excepté une maladie découverte à 6 ans, opérée avec succès à 19 ans. Ponctuée par des traitements loin d'être naturels, mais nécessaires pour ma vie. L'équivalent des produits phytosanitaires pour les cultures en somme.

Cette première phase de vie chaotique s'assimilant à "**mon premier projet complexe**" ou "ma première gestion de crise", sur un temps long, couplée à la rencontre d'une famille d'agriculteurs traditionnels, auront provoqués comme un appel fort à la vie. L'agriculture a soigné l'enfant que j'étais, et dans cette phase de construction/reconstruction; me prodiguant sécurité; dans ce milieu qui paradoxalement concentre le plus de risques et d'équations à multiples inconnues.



En synthèse j'ai vécu très tôt ce que vivent actuellement un grand nombre d'urbains actifs et revenant à l'agriculture en quête de sens, de leurs racines, de créativité et d'une forme de sécurité. Jeune et donc ne sachant rien, j'ai eu la chance d'apprendre aux côtés des acteurs du terrain, "ceux qui font", les "natifs", avec humilité et d'être dépossédée de nombreux biais du "sachant".

J'ai commencé par apprendre de l'agriculture en partant à la conquête de moi-même. Avec peu de repères, j'ai rapidement apprivoisé le sujet à l'échelle des filières, dans la globalité et avec une forme d'instinct.

Mon parcours s'assimile ainsi à une quête consistant par la diversité des expériences à améliorer ma compréhension du monde. En 2003, j'intègre la formation d'Ingénieurs du vivant à l'Esitpa, aujourd'hui UniLasalle. Je découvre au sein de ce nouvel écosystème une famille, des personnes brillantes dotées d'une souplesse intellectuelle, souvent d'une pensée arborescente et des valeurs fortes: les enfants d'agriculteurs. Pendant des années j'ai partagé leur quotidien, écouté leurs débats passionnés. J'étais consciemment incompétente et j'enviai la passion qu'ils avaient dans leur regard, mêlé à cette forme de sérénité ancrée. Je passe alors cinq années à commencer mon apprentissage du milieu au contact des agriculteurs français, mais également au sein de la filière café en amazonie Péruvienne et de la filière vanille à Madagascar. Au travers des projets que je mène et des expériences, je commence à développer **une certaine appétence au risque**.

2008, je rejoins sur la ferme familiale de mon mari en polycultures élevage de volailles label rouge. Je ne sais pas vraiment ce qui m'attend, à quelle sauce nous serons "mangés" lors de la transmission. Je sens les risques mais je peine à les identifier. **La transmission est telle une réserve sacrée** où nombreux la vivent et où peu en parlent vraiment. Je me questionne sur l'avenir de nos productions, les méthodes des GMS et nos choix de débouchés couplés dans ce contexte de transmission. J'intègre Auchan en tant que manager en grande distribution avec pour objectif de démystifier ces acteurs réputés "difficiles", de mieux appréhender l'aval et le consommateur. Je manage des ateliers de production m'amenant au pilotage, au contrôle de gestion, au développement d'un certain leadership. J'acquies une forme de souplesse et d'agilité que j'enviai à l'époque aux agriculteurs, dans ce monde particulièrement exigeant, où tout tourne très vite et où il faut s'adapter au consommateur, tester, essayer, gérer les conflits, se remettre en question. De nouveau j'apprends l'humilité au contact de mes équipes. En 2014 j'intègre le CERFRANCE en tant que consultante.

Femme de terrain avant tout, avec un goût pour les missions complexes et une multiplicité de parties prenantes, je rejoins la ferme en 2017 après un processus long et complexe de dix années de transmission. En parallèle mon

réseau m'appelle pour des missions de management de transition, de management de projets et de transmissions familiales. Je fais mon bonhomme de chemin depuis six années avec l'agence AND Consulting que j'ai fondée suite aux requêtes d'entrepreneurs. Face aux besoins du territoire, je crée le Nichoir Coworking, tiers-lieu et espace de travail, de séminaires à la ferme, visant également à communiquer sur l'agriculture et ses enjeux.

En résumé j'ai remonté la chaîne de valeur de l'aval à l'amont, du micro au macro en cherchant perpétuellement à garder le contact avec ceux qui font et à m'intégrer dans la famille historique des agriculteurs, saisissant au passage des inspirations de mes pairs, des apprentissages qui, combinés aux expériences bloc par bloc commencent à ressembler à un projet entrepreneurial et personnel.

2019, j'obtiens un master en management par projets et stratégie d'entreprise avec le sujet **"l'agilité au sein de l'exploitation Agricole"**. Mon support d'étude est notre propre ferme. Le jury m'encourage à aller plus loin, à viser une dimension internationale et filière. Il soutiendra ma candidature.

2022, je sollicite pour appuyer ma candidature à la bourse Nuffield les personnes qui ont marqué mon parcours, celles qui m'ont permis de grandir, de transformer l'enfant urbaine et fragile en entrepreneuse ancrée et agricultrice dans l'âme. Le jury de l'Association Nuffield me donne sa confiance. Une nouvelle page s'ouvre et doit me permettre de découvrir l'immensité de tout ce que je ne sais pas encore dans une échelle temporelle infinie. C'est le graal. J'ai une nouvelle communauté aux frontières que je ne perçois pas encore et qui doit me permettre in fine d'accomplir ma mission personnelle: **Sensibiliser mes pairs historiques urbains à l'urgence de comprendre l'agriculture dans toutes ses dimensions et être conscients de l'impact des décisions collectives. Convaincue, qu'aller contre l'agriculture et notamment ses natifs, c'est aller contre soi-même, ses racines et l'avenir.**

"Développer les hommes par l'agriculture, développer l'agriculture par les hommes": telle est la raison d'être de Nuffield. L'agriculture est une formidable opportunité de partir à la conquête de soi-même et de contribuer à un projet commun. Nuffield représente la clef d'une nouvelle dimension avec la chance de rencontrer les agriculteurs du monde et les acteurs des filières, mais également de donner une vague d'humilité, de redécouvrir à quel point nous sommes "petits" et finalement, avec peu de connaissances dans notre environnement de sachants.

Contexte et choix du sujet

Nous vivons une période d'accélération du changement se traduisant par une croissance de la complexité des projets. **Notre environnement est VUCA : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigü.** En témoignent les fluctuations des marchés mondiaux, les crises géopolitiques et économiques, les mutations technologiques, les pressions sociales comme l'acceptabilité des projets et la croissance démographique, l'augmentation des catastrophes naturelles et la disponibilité des ressources. Le changement et le manque de visibilité caractérisent désormais le quotidien des parties prenantes des filières agricoles et agroalimentaires.

L'incertitude est croissante dans un contexte où les marchés réclament tout, tout de suite, en quantité, en qualité et au meilleur prix. Mais pour combien de temps face aux érosions sociales, économiques et environnementales?

Historiquement notre agriculture était familiale, locale; certes toujours sous la contrainte du climat. En un siècle l'agriculture est le secteur qui a connu le plus de mutations ainsi qu'une érosion de sa population considérable et un niveau de risques psychosociaux élevé.

Depuis une décennie, notre agriculture connaît parmi ses nombreuses mutations:

- L'effondrement de la population Agricole avec l'essor de l'industrie
- Des difficultés d'accessibilité au foncier avec des paysans sans terres
- L'Augmentation des épidémies et la dégradation des écosystèmes
- La croissance de l'interdépendance entre les pays
- Les transitions avec notamment le développement du numérique
- Le développement des labels et des exigences pour des productions plus greens, plus éthiques, dotés d'une meilleure traçabilité.
- Des instabilités majeures à l'échelle Mondiale provoquées directement ou non : crise COVID, Guerre en Ukraine...
- Des problématiques croissants d'acceptabilité : méthanisation, bassines, élevage...

Le constat actuel est qu'il existe **des lacunes importantes dans la conduite de projets agricoles** : défaut de cadrage, difficultés de collaboration et de communication entre les parties prenantes, difficultés d'appréhension des risques, parfois de réalisme sur la priorisation et la nature des changements sur des problématiques écosystémiques. **L'accumulation des difficultés au niveau de chaque maillon des filières impacte, fragilise l'aptitude à la résilience nos fermes irrémédiablement.** Et pourtant développer notre résilience n'est plus un choix sinon une nécessité pour espérer être encore là demain.

Ces difficultés se cumulent par le nombre et la nature de parties prenantes dans un projet, une filière. Il en résulte des avortements de projet, de l'inertie, du découragement à créer et/ou à changer alors que finalement tous les ingrédients semblaient être là. Avec un modèle d'exploitations familiales encore dominant, ces lacunes et échecs peuvent compromettre l'installation et la réussite des générations suivantes.

Maman de trois enfants et peut-être de futurs agriculteurs s'ils le souhaitent, associée d'exploitation agricole, j'aspire à comprendre les facteurs clés de succès des filières pour améliorer la prise de décision qui impactera nécessairement les générations futures. Je suis consciente que les meilleures compétences et la meilleure volonté des agriculteurs actuels et futurs ne suffiront pas à accéder à la réussite et à la pérennisation de l'agriculture française sans le soutien de leurs partenaires. En tant qu'agriculteurs du présent, chaque décision compte et impactera nécessairement les générations futures.

L'idée de cette étude est d'appréhender les facteurs clés de succès dans le management de projet, de la résilience de la ferme à la filière. Il s'agit donc d'explorer le contexte et le "comment" sont managés les projets à l'échelle d'une filière et portés par leurs principaux acteurs : les agriculteurs. Dans un premier temps j'aborderai des fondamentaux de la gestion de projets complexes qui m'ont accompagnés au travers des entretiens réalisés, puis je présenterai les facteurs marquants au travers d'entrepreneurs, de parties prenantes et de projets évoluant en situation complexe et rencontrés lors de mon parcours NUFFIELD. Les préconisations clôtureront l'étude.

SUMMARY

Global warming, demographic growth, digital transition, societal demands, health crises, wars involving weapons or agricultural commodities, etc.: Producers around the world and sectors are subject more than ever to the obligation to gain resilience in order to still be able to play their role tomorrow. Agricultural and agri-food systems are subject to the injunction to transform.

Faced with a turbulent, complex and unpredictable environment, potential gaps in project management and difficulties can accumulate at the scale of a sector due to the number and nature of stakeholders. Each link in a sector contributes to strengthening or weakening the resilience of a territory. This results in project failures, inertia, and discouragement in creating and/or changing.

The sum of difficulties within a sector impacts its most diverse link: farmers, and whose new generations around the world are deserting farms, the countryside and even their countries.

So without farmers, what will happen to agriculture and its industries, and to global food security? At a time when international cooperation and the balance of North-South relations represent major challenges in responding to global and territorial challenges, how does this translate on the ground? How do the actors in the sectors cooperate to achieve their own objectives in alignment with these issues? What impacts on project management between stakeholders? What about projects aimed at sustainability and stamped through labels and certifications?

This study report aims to shed light on the key success factors of intra-industry cooperation in this dynamic global system.

RESUME

Réchauffement climatique, croissance démographique, transition numérique, exigences sociétales, crises sanitaires, guerres par les armes ou les denrées agricoles... : Les producteurs dans le monde et les filières sont soumis plus que jamais à l'obligation de gagner en résilience pour pouvoir encore jouer leur rôle demain. Les systèmes agricoles et agroalimentaires sont soumis à l'injonction de se transformer.

Face à un environnement turbulent, complexe et imprévisible, les lacunes potentielles en gestion de projet et les difficultés peuvent s'accumuler à l'échelle d'une filière par le nombre et la nature des parties prenantes. Chaque maillon d'une filière contribue à renforcer ou fragiliser la résilience d'un territoire. Il en résulte des avortements de projet, de l'inertie, du découragement à créer et/ou à changer.

La somme des difficultés au sein d'une filière impacte son maillon le plus diversifié : les agriculteurs, et dont les nouvelles générations dans le monde désertent les fermes, les campagnes voire leur pays.

A l'heure où la coopération internationale et l'équilibre des relations Nord-Sud représentent des enjeux majeurs pour répondre aux défis globaux, territoriaux, comment cela se traduit-il sur le terrain? Comment les acteurs des filières coopèrent-ils pour atteindre leurs propres objectifs en alignement avec ces enjeux? Quels impacts sur la gestion de projet entre les parties prenantes? Qu'en est-il des projets visant la durabilité et estampillés au travers de labels et certifications?

Ce rapport d'étude vise à porter un éclairage sur les facteurs clés de succès de la coopération intra-filière dans ce système dynamique mondial.

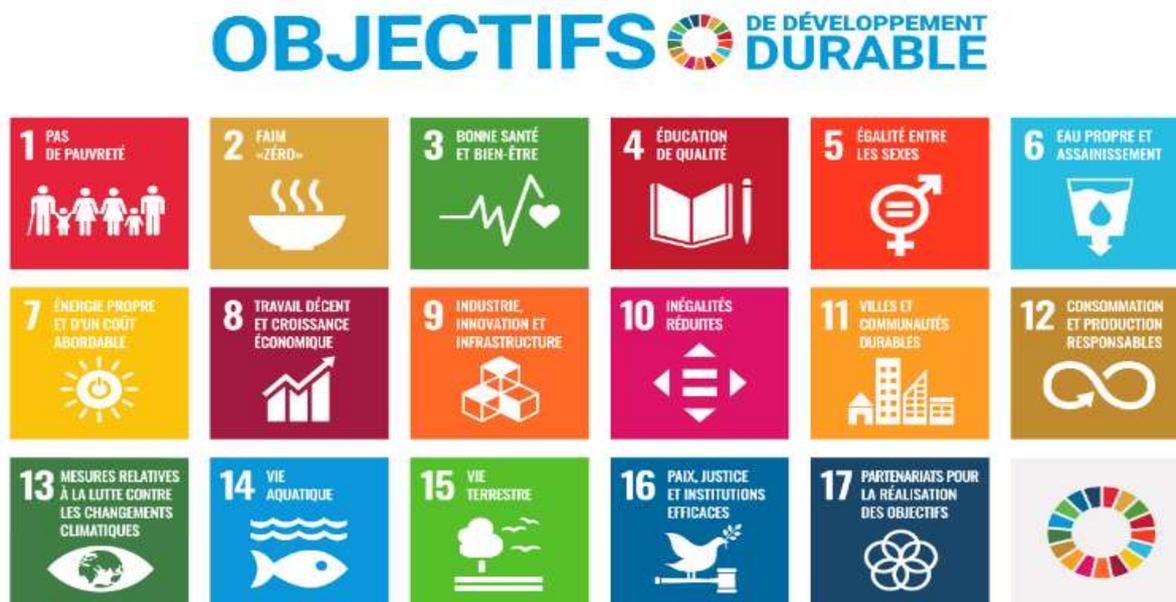
SOMMAIRE

Présentation, génèse et choix du sujet.....	6
RESUME.....	9
Objectifs de développement durable visés par la présente étude.....	12
Itinéraire et méthodologie pour l'étude.....	13
Quelques bases de gestion de projet pour la résilience en agriculture	16
La gestion de projet complexe.....	16
Les 8 ingrédients du changement.....	17
DEVELOPPER UNE VISION HAUT NIVEAU DU SYSTEME DANS LEQUEL EVOLUE L'AGRICULTURE ET LES FILIERES	18
Prospective des systèmes alimentaires	18
ENJEUX DU RENFORCEMENT DES COLLABORATIONS PUBLIC-PRIVE	20
Situations complexes, projets, adaptation des entrepreneurs et des organisations	22
Entreprendre dans le chaos : les entrepreneurs au Zimbabwe.....	22
Enjeu du renouvellement des générations.....	27
Projet pédagogique en Inde.....	27
Rencontre avec François Purseigle, Sociologue du monde agricole.....	29
Projets pluripartites, internationaux et filières éthiques	30
Conclusions et préconisations pour la résilience des filières	48
CONCLUSION.....	55



Objectifs de développement durable visés par la présente étude

L'ONU, au travers de l'agenda 2030 a fixé en 2015, 17 objectifs de développement durables atteignables d'ici 2030.



La présente problématique réalise un focus particulier sur l'ODD 17 "Partenariats pour la réalisation des objectifs". Le sujet aborde la coopération entre les parties prenantes.

Plus largement, le sujet aborde également les ODD suivants :

ODD 1 "Pas de pauvreté" : Etudier les facteurs clefs de succès afin de réduire la pauvreté des agriculteurs. La pauvreté des agriculteurs contribuant au risque de fragilisation et d'échec des filières.

ODD 8 "Travail décent et croissance économique" : La répartition de la valeur à l'échelle des filières constitue un enjeu fort.

ODD 9 : "Industrie, innovation et infrastructures" : la présence d'outils sur le territoire doit favoriser la résilience des filières.

ODD 10 "Inégalités réduites" : La réduction des inégalités entre les parties prenantes des filières doit permettre de favoriser leur résilience.

ODD 11 "Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques" : l'économie mondiale et par conséquent les filières sont fragilisées par les ruptures et événements liés au changement climatique.

ODD 16 "Paix, justice et institutions efficaces" : toute filière résiliente nécessite sécurité et engagement public.

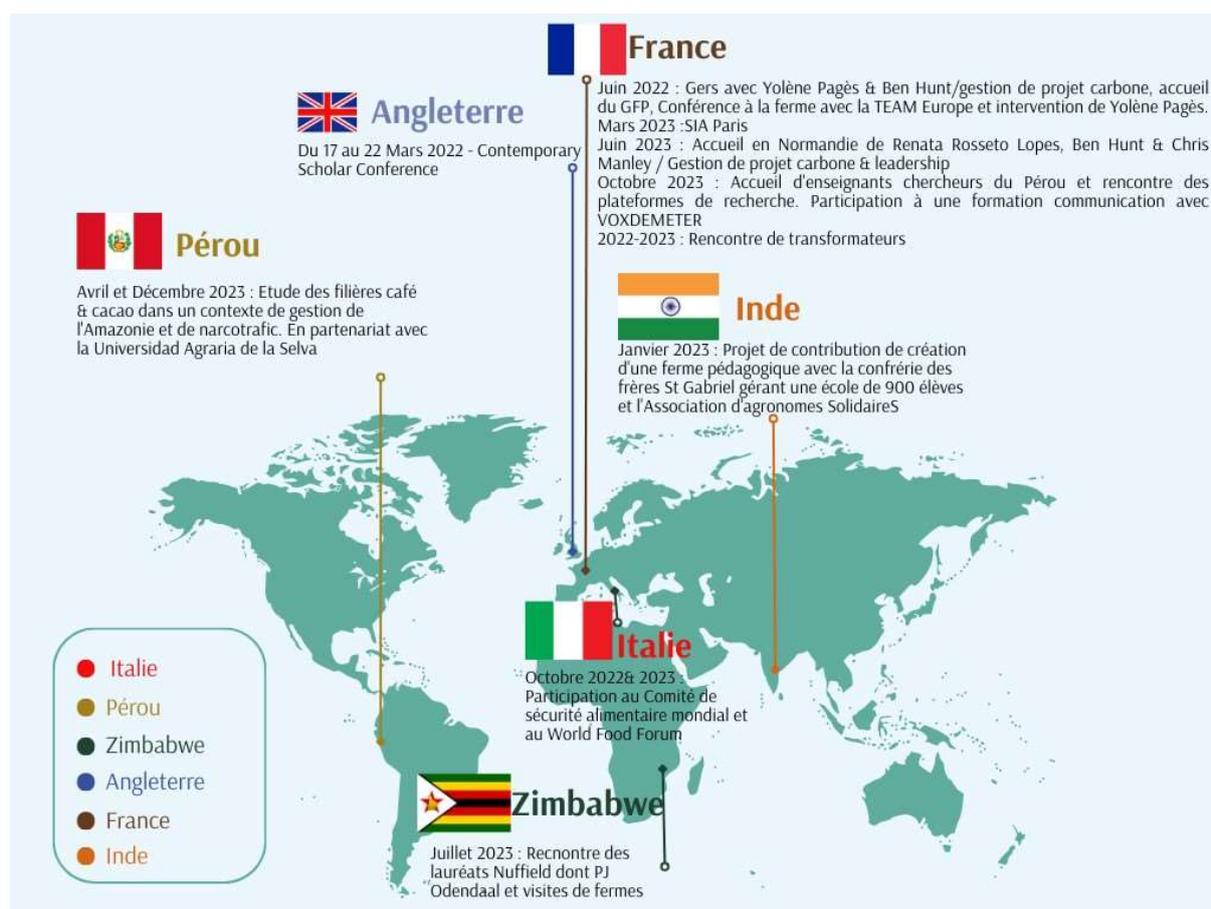


Itinéraire et méthodologie pour l'étude

NUFFIELD est un réseau qui permet d'accéder à une grande diversité d'interlocuteurs. Le sujet n'étant pas un sujet technique pur, mais abordant histoire, posture, méthodologie et convictions, l'authenticité et la confiance me semblaient être des éléments fondamentaux pour pouvoir mener des entretiens de fond.

La bourse NUFFIELD permet de sortir des sentiers battus et pour cela il faut également "se laisser porter" par le fil des rencontres. J'étais consciente que la récente crise COVID et la déclaration de guerre de la Russie en Ukraine pouvaient modifier un itinéraire trop planifié. Le mot d'ordre était l'ouverture et embrasser l'actualité pour être au plus proche du sujet. Et parce que la richesse est dans les échanges et permet de mieux appréhender un contexte, j'ai privilégié également le fait de saisir ou parfois provoquer les opportunités pour voyager avec des lauréats ou professionnels de mon réseau qui me permettraient d'apporter leurs lumières. J'ai également adapté plusieurs fois mes destinations ainsi que mes modalités de voyage pour des raisons de sécurité.

Initialement j'avais envisagé de sélectionner des filières et d'étudier de façon linéaire chaque maillon. Mais je gardais en tête suite à l'expérience de la crise COVID, qu'il faudrait sûrement être plus souple. Finalement mes choix de destination se sont portés davantage sur un axe territorial que filière car je n'avais pas immédiatement intégré dans mon sujet le thème de la sécurité alimentaire comme prioritaire. La déclaration de la guerre en Ukraine dès mon premier pas dans le parcours NUFFIELD a rebattu les cartes et l'approche par les risques des acteurs pris davantage une dimension encore plus importante dans mon approche.



Mon parcours NUFFIELD fut initié lors de la **Contemporary Scholar Conference** qui s'est tenue à Norfolk en Mars 2022 en Angleterre. En partageant cette semaine avec près de 140 Lauréats internationaux des promotions 2021 et 2022, mes idées de voyage ont été totalement modifiées. **Le fait marquant fut l'intervention d'un agriculteur en Ukraine** qui a suscité de nombreuses émotions auprès des lauréats.



L'intervention de Philip Odendaal, Lauréat Nuffield Zimbabwe fut marquante. Il interpella l'assemblée, évoquant que **le Zimbabwe était en capacité de compenser le manque de production de l'Ukraine**. Je n'avais pas cette vision de l'Afrique. Sa réaction suscita ma curiosité. L'Afrique n'étant pas dans mes plans de voyage En Juillet 2022 je fus accueillie chaleureusement par les lauréats sur ce territoire, le Zimbabwe, pour ma part totalement inconnu.



Par la suite j'ai également répondu aux sollicitations du réseau Nuffield France et Nuffield International pour accueillir des lauréats et également participer aux **CFS 50, CFS 51 et au World Food Forum 2023** à Rome.

En Janvier 2023, j'eus l'opportunité de contribuer à la première pierre **d'un projet de création d'une ferme pédagogique en Inde** avec des acteurs locaux et l'Association SolidaireS dont je suis membre. Ce projet n'a pas été financé par la bourse Nuffield, mais néanmoins je l'ai abordé comme une opportunité de nourrir mon étude. L'Inde étant désormais un pays stratégique notamment par sa croissance et sa démographie. Voyager en équipe me sécurisait tant dans la compréhension de ce pays aux multiples facettes que d'un point de vue sécuritaire pur.

En Avril 2023, je prenais un premier vol pour **l'Amazonie Péruvienne** où j'avais étudié l'impact des systèmes de production de la filière café quinze années auparavant avec **la Universidad Agraria de la Selva (UNAS)**, soutien dans ma candidature Nuffield. Cette zone d'étude me semblait pertinente car il pouvait me permettre de constater les évolutions des projets en Amazonie notamment autour des enjeux carbone et changement climatique, dans un pays dont je connaissais déjà les codes et où j'avais des liens de confiance. Je ne m'attendais pas à vivre un tel choc partagé en quinze ans d'écart. Ceci provoqua une démarche inattendue de la part de la faculté d'agronomie de Tingo Maria et j'ai pu au-bénéficier **d'une méthode agile d'implémentation de mon étude au travers d'un cas concret d'un territoire avec une approche filières**. Cette opportunité me permit non seulement d'actualiser et d'abonder mon étude face à l'évolution rapide de l'environnement sinon également de me mettre en situation **d'explorer un potentiel programme dans un contexte agricole, international et pluripartite avec une vision holistique**.

Chaque voyage d'étude m'aura également permis d'aborder des sujets transverses comme celui du stockage du carbone, fortement d'actualité en France. En parallèle une de mes missions en tant que Cheffe de projet d'une convention d'affaires sur les fermes bas carbone portée par la Chaire Modèles Entrepreneuriaux en Agriculture de l'Ecole de Management de Normandie, me permis de nourrir mon appréhension de la thématique entre les acteurs des filières.

La participation avec Nuffield International via l'IAFN (International Agri-food Network), au WWF (World food forum) et aux CFS 50 et 51 (Committee on world food security) m'ont permis de découvrir le volet politique dans un contexte de guerre ainsi que la gestion de projets au niveau global et international. J'ai également eu l'opportunité de contribuer à des **workshops organisés par la FAO sur le thème "Foresight on emerging technologies et innovations in the agrifood systems"**. J'ai pu également bénéficier d'une formation communication pour me préparer à ces événements avec VOXDEMETER.

Le voyage Nuffield s'est poursuivi également sur le territoire français par l'accueil de lauréats sur ma ferme et dans mon réseau, la participation à l'accueil d'un GFP, à des temps forts avec les lauréats Nuffield France comme au Salon de l'Agriculture, l'accompagnement des scientifiques péruviens en France à la rencontre de centres de recherche et d'industries. Mais aussi au travers de l'organisation d'événements avec la Maison de l'Europe de Seine-Maritime, territoire stratégique avec l'interface portuaire du Havre situé à côté de ma ferme.



Pays	Période	Objet de visites	Temps forts
Angleterre, Norfolk	Du 7 au 15 Mars 2022	Contemporary Scholar Conference	Rencontre de 150 lauréats internationaux, conférences et entretien en visio avec un agriculteur en Ukraine après le début de Design Sprint et présentation de nos préconisations à The House of Parliament au Palais de Westminster à Londres
France, Chenillé Chagné	Le 9 Juin 2022	Rencontre de lauréats internationaux pendant leur Global Focus Program en France piloté par Chloé Pellerin, Lauréate Nuffield France	Rencontre de lauréats internationaux Australiens (éleveurs de plusieurs milliers de bovins) avec les éleveurs de la SICA Rouge des Prés (moins de 100 têtes par exploitant)
France, Goderville	Le 17 Juin 2022	Journée nationale Agricole	Organisation avec la Maison de l'Europe d'une conférence à la ferme sur les enjeux de la souveraineté alimentaire avec intervention de Patrick Salez, Expert de la Team Europe et Yolène Pagès, Présidente de Nuffield France
France, Sud-ouest	Du 27 au 30 Juin 2022	Thème du carbone avec Ben Hunt, UK Scholar et Yolène Pagès et d'acteurs travaillant sur la transition	Rencontre du projet de Natais et de ses partenaires, entretien avec François Purseigle et rencontre avec Rémi Roux, Cofondateur de la SCOP Ethiquable
Zimbabwe	Du 18 au 29 Juillet 2022	Comprendre la résilience des agriculteurs dans un contexte chaotique. Organisation par Philip Odendaal, Lauréat du Zimbabwe	Rencontre des lauréats internationaux et des fermiers expropriés, découverte de l'impact des fermes-firmes et du potentiel de performance de ce pays africain. Mise en relation d'une lauréate Nuffield agricultrice au Zimbabwe descendantes d'européens avec un de ses petits cousins agriculteur en France qu'elle ne connaissait pas et vit encore sur le domaine historique familial, reconnexion à l'histoire coloniale et des grandes migrations d'agriculteurs
Italie, Rome	Du 10 au 13 Octobre 2022	Committee of World Food Security aux côtés de Bertille Fagès, Florie-Anne Wiel et Yolène Pagès, lauréates Nuffield France	Première découverte de l'organisation et de la faible représentation des agriculteurs par eux-mêmes, découverte des enjeux de cet événement en temps de guerre en Ukraine. Rencontre du Président de l'Organisation Mondiale des Agriculteurs et de l'Ambassadrice de France en Italie
Inde	Du 20 au 25 Janvier 2023	Projet humanitaire : contribution au projet de création d'une ferme pédagogique avec l'Association SolidaireS pour une école gérée par les frères de St Gabriel dans le Tamil Nadu	Découverte du contexte agricole de l'Inde, pays culturellement opposé avec une population de plus de 1,4 milliards d'êtres humains, régie notamment par le système des castes. Découverte des problématiques identiques à la France sur les enjeux de la transmission.
Salon International de l'Agriculture	Du 27 Février au 03 Mars 2023	Prises de contact	Echanges avec les conseillers en charge des affaires agricoles pour le Ministère des affaires étrangères d'Amérique Latine et d'Inde, rencontre de Nicolas Chabanne de la marque "C'est qui le Patron?"
Pérou	Du 13 au 27 Avril 2023	Projets multipartites et transition	Dislocation brutale des coopératives et augmentation de l'insécurité, érosion de la population agricole et de la connaissance
France, Normandie	Du 22 au 29 Mai 2023	Accueil des lauréats Anglais et Brésilien sur le thème du Carbone	Les lauréats internationaux ont été étonnés de rencontrer autant d'agriculteurs différents avec des modèles très variés et déjà en transition sur finalement une petite zone géographique. Les agriculteurs leaders qui croient à la transition, mais pas aux crédits carbone à l'unanimité.
Visio	Août-Septembre 2023	FAO Foresight on Emerging Technologies and Innovations in Agri-Food Systems - Online DELPHI Survey	Participation dans le cadre du Private Sector Mechanism
France	Du 30/09 au 05/10/2023	Accueil d'une délégation de la UNAS (Pérou) en France	Rencontre de centres de recherche et d'industries, Sommet international de l'Elevage
Italie, Rome	Du 16/10 au 24/10/2023	Participation au WFF et au CFS 51	Hand-In-Hand investment Forum. Comité de Sécurité Alimentaire Mondial dans un contexte de guerre en Ukraine et en Israël/Bande de Gaza
Pérou	Du 27 Novembre au 15 Décembre 2023	Projets multipartites et transition	Rencontres avec les enseignants-chercheurs de la UNAS, DEVIDA, INIA et l'Ambassade française à Lima



Quelques bases de gestion de projet pour la résilience en agriculture

La gestion de projet complexe

“Avoir la foi, c’est monter la première marche même sans voir tout l’escalier”, Martin Luther King.

C’est lors de mon master en gestion de projet que je pris conscience de l’origine des déboires présents et passés, principalement lors de la transmission. Nous vivions dans un monde d’experts peu entraînés à sortir des sentiers battus et souvent avec la vision courte. La posture de “sachant” était dominante.

En un graphique, je compris pourquoi le monde Agricole pouvait autant “ramer” lors du montage et de la vie des projets. En tant qu’agriculteurs, les projets plutôt “compliqués” nécessitant auparavant de la technicité, de l’expertise, avaient pris dans notre présent un virage de projet complexe par l’augmentation des pressions de l’environnement : acceptabilité, changement climatique, etc...

Nous, agriculteurs, sommes amenés à conduire principalement des projets complexes : projet de transformation de système, projet de méthanisation ou d’élevage avec des enjeux forts d’acceptabilité etc... Il est difficile d’obtenir des certitudes sur les résultats d’un projet. En témoigne par exemple la difficulté d’obtenir un simple permis de construire pour un élevage.

La gestion d’un projet complexe repose sur trois piliers fondamentaux :

- 1. Le développement de la gestion des risques**
- 2. La coproduction très tôt avec l’ensemble des parties prenantes directes et indirectes du projet**
- 3. La communication interne au sein de l’équipe projet et externe**

Plus la complexité domine, plus le risque pour l’agriculteur ou tout autre organisation de ne pas bouger est plus risqué que celui d’essayer, d’agir dans l’incertitude. Bref de se lancer sans garantie de résultat.

Le changement fondamental dans l’appréhension de cette conduite de projet est celui de la posture dominante : celle du leader, du manager, du coach prenant le pas sur celui de l’expert, qui reste nécessaire, mais intervient désormais dans un second temps. La gestion de projet complexe accepte d’emblée le changement et place l’humain avant la technique. Quel changement de paradigme!

Or, à commencer par nos fermes, dès qu’un projet émerge, les pratiques d’usage consistent souvent à consulter en premier “l’expert” traditionnel : l’expert-comptable, le notaire, le juriste, le conseiller en patrimoine, le banquier, les constructeurs etc... La technicité domine avec souvent un champ de vision plus restreint que celui de l’agriculteur. La confiance de l’entrepreneur agricole en lui-même est souvent par défaut, habitude, inférieur à la confiance attribuée en l’expert. Pourtant, qui s’entraîne le plus face au changement? Qui vit dans davantage dans un espace dynamique? Qui pense et réalise?

Et cela illustre bien notre quotidien à la ferme, avec des déceptions parfois quant au niveau d’accompagnement, ou plutôt au périmètre de l’expertise. Envisager un projet complexe avec une viseuse et sous l’angle d’une expertise orientée sécurité, c’est l’assurance de ne pas percevoir le signal faible arrivant de biais, qui peut faire basculer un projet dans le chaos ou tout simplement conduire à l’avortement du projet.

En cela, **Nuffield est une bonne illustration d’une démarche précurseur pour faire face à la gestion de projets complexes** : Nuffield permet aux agriculteurs et professionnels du monde Agricole d’appréhender un contexte à une échelle globale, se base sur l’humain avant tout avec la dimension réseau, vise à développer la confiance en soi face à l’inconnu, la communication dans un milieu international avec des parties prenantes de tous horizons,

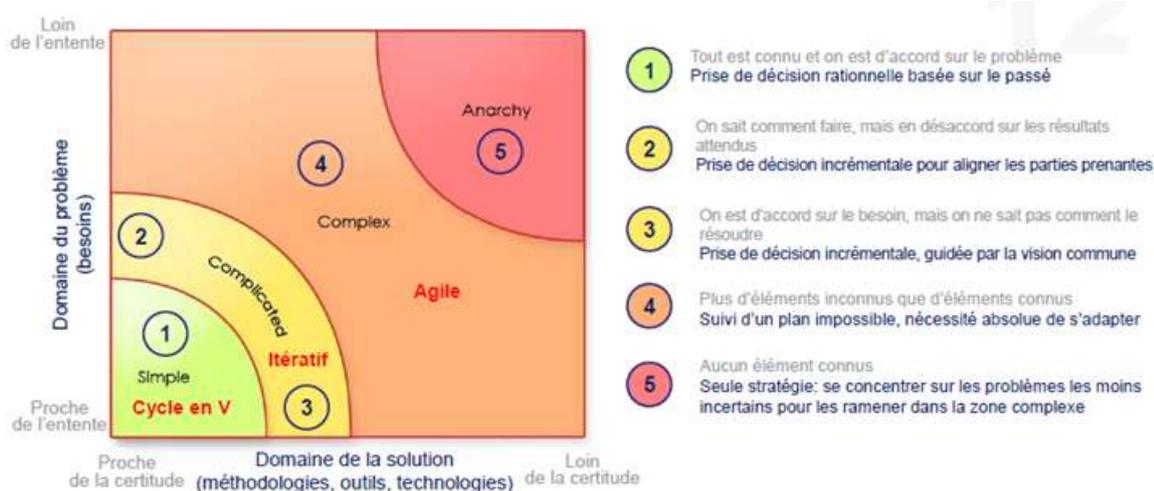


d'intégrer l'exploration comme pratique fondamentale du leader... Quel expert détient/s'offre cette possibilité d'explorer à ce jour? Quel budget les organisations dédient-elles à l'exploitation?

Face à la croissance de la complexité, l'association permet ainsi de développer le leadership des agriculteurs et de nous faire sortir de l'ère de la technique, domaine des experts. En conséquence cela explique bien pourquoi l'agriculture n'a jamais autant eu besoin de consultants, de coachs... et en même temps de déception face à des prestataires et organisations dont c'est peu ou pas encore le champ d'intervention. Dans ce contexte de projets croissants, il peut être attendu que le profil dominant de l'agriculteur dans les prochaines générations sera celui du leader chef de projet à manager les experts, plutôt que l'agriculteur orienté technique et déléguant le lead de son projet à un prestataire tiers.

Ce contexte complexe questionne également le fonctionnement des organisations agricoles et leur mutation. Avec le rôle croissant des conseils d'administration et leur effectivité, les profils et les postures de ceux qui font (direction et équipes) et mettent en oeuvre la politique d'entreprise etc...

Le schéma ci-dessous permet de caractériser un projet et de définir une méthodologie adéquate en vue de sa bonne réalisation.



1

Les 8 ingrédients du changement

“Un projet est une entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique” – Project Management Institute.

En d'autres termes, tout projet implique nécessairement un changement. Les travaux de J.Kotter ont mis en avant 8 ingrédients (Cf. Annexe 3) pouvant servir de bon repère dans le diagnostic d'un projet. La 1ère étape clef serait celle de créer une impulsion d'urgence collective. Les autres ingrédients sont des fondamentaux du management (reconnaissance, confiance...) et également de management de projet pur (écriture d'une vision commune, réalisation d'un plan d'actions).

¹ Invivoo – Matrice de Stacey



Développer une vision haut niveau du système dans lequel évolue l'agriculture et les filières

Prospective des systèmes alimentaires

Ayant l'opportunité avec Nuffield International de participer deux années de suite au Comité de Sécurité Alimentaire mondial (CFS) à Rome, j'ai pu mieux comprendre l'organisation et les enjeux au niveau mondial à partir d'un objectif majeur : la sécurité alimentaire. J'ai pris davantage conscience de **notre rôle en tant qu'agriculteur dans la préservation de la paix**, et donc entraînant un développement de ma compréhension du contexte et de mon positionnement dans ce panorama XXL.

Concernant le sujet d'étude, je retiendrai que les enjeux au travers des Objectifs du Développement Durable nous imposent d'appréhender les projets dans une dynamique de transformation et de résilience. La FAO a conduit pendant deux ans une réflexion stratégique ayant abouti à l'identification de 18 moteurs des systèmes agroalimentaires (Cf. Annexe n°4). Ces derniers ont permis le cadrage du plan stratégique 2022-2031 de la FAO et les thématiques abordées lors des CFS annuels qui élaborent des recommandations aux pays membres.

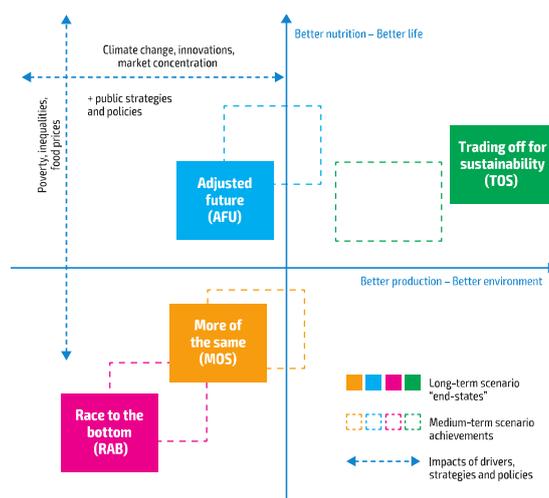
De ces travaux a découlé également un plan stratégique par pays avec une priorisation des objectifs du développement durable, et constituent les axes de développement dans le cadre du WFP : World Food Program, ouvrant des enveloppes budgétaires pour développer des projets alignés avec les priorités.

Aussi pour accompagner la transformation des systèmes agroalimentaires, la démarche engagée par la FAO fut la suivante :

- 1- Cartographier les systèmes agroalimentaires
- 2- Identifier les moteurs, conducteurs appelés "drivers" des systèmes agroalimentaires
- 3- Analyser les interactions des drivers
- 4- Détecter les signaux faibles pouvant également alimenter l'analyse des interactions des drivers
- 5- Réaliser les récits de scénarii futurs pouvant également alimenter la détection des signaux faibles
- 6- Identifier les déclencheurs et les accélérateurs des transformations désirées
- 7- Définir les stratégies et politiques pour obtenir les résultats désirés

4 scénarii d'évolution de la situation ont été identifiés par la FAO :

- **"Rien ne change"** : un scénario où nous préservons nos modèles et réagissons de plus en plus aux événements et aux crises
- **"L'avenir ajusté"** : un scénario de changement mais dont les impacts seront insuffisants dans l'échelle de temps attendue.
- **"La course à l'abîme"** : le scénario de défaite.
- **"Le choix de la durabilité"** : la réalisation d'arbitrages assurant de réelles transformations.



Source: FAO. 2022. *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation*. Rome.

Des conflits d'objectifs ont également été mis en valeur :

Examples of selected conflicting objectives	
Achieving sustainable yields (by internalizing social and environmental costs)	Achieving food security and nutrition (improving purchasing power of vulnerable people)
Increasing agrifood output	Reducing agrifood GHG emissions
Achieving sustainable yields	Minimizing land use expansion
Increasing employment	Increasing wages
Innovating technologies	Increasing employment
Increasing foreign exchange inflows from few exports	Increasing economic diversification
Increasing food availability	Using biomass as renewable energy
Funding social protection schemes	Funding public infrastructure and R&D
Achieving food security	Pursuing food safety

Source: FAO. 2022. *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation*. Rome.

Parmi les conflits et incohérences, je retiendrai comme exemples lors de mon parcours Nuffield le sujet environnemental et notamment concernant les risques de pollution aux nitrates. Notamment des échanges avec mes collègues lauréats d'Hollande, d'Irlande et du Royaume-Uni sur la politique nitrate et les plans d'actions en découlant dans nos pays engendrant une réduction de cheptel, l'interdiction d'agriculture (cultures comme élevage) pour la préservation de captages d'eau... et a contrario des politiques de production pour l'export outre atlantique avec par exemple un objectif de production de la Colombie d'une vache par habitant et par an.

4 déclencheurs de transformations prioritaires ont également été qualifiés par la FAO :

- L'amélioration de la gouvernance et notamment mondiale
- La sensibilisation des consommateurs
- L'amélioration de la répartition des revenus et des richesses
- La mise en place à grande échelle d'innovations technologiques, sociales et institutionnelles

Qu Dongyu, Directeur général de la FAO affirme dans ce même rapport qu'«*À mesure que se déroulera cette transformation, des arbitrages devront être opérés entre des objectifs concurrents: accroissement immédiat de la consommation et du bien-être ou investissement dans un avenir meilleur, ou encore répercussion des coûts du développement non durable sur les sociétés les plus riches pour aider les plus pauvres.*»

Le travail de diagnostic et d'analyse réalisé au travers de la FAO et des organisations qui gravitent est considérable. La documentation est extrêmement bien exécutée. Malheureusement j'ai pu constater sur le terrain que les acteurs les connaissent peu voire pour la majorité pas du tout. Des instances comme le CFS sont



souvent inconnus. Pourtant le mot d'ordre pour l'accélération de la transformation des systèmes alimentaires est le rapproche public-privé. De surcroît cette bibliothèque est une source riche d'informations pour toute organisation nécessitant de développer ses collaborations dans une approche gestion des risques, coproduction de projets et communication.

J'ai pu notamment m'appuyer sur cette documentation pour échanger avec mes interlocuteurs du Pérou au travers du diagnostic du pays, et mettre en exergue les alignements ou non alignements avec les projets portés ou plus souvent la définition du périmètre du projet et les méthodes développées.

De la même façon, j'ai pu valider sur le terrain les leviers mis en avant par le CFS et parmi eux la nécessité d'accompagner l'autonomisation des femmes et des filles qui représentent près de 50% de la population dans le monde, en charge de la sécurité alimentaire des familles et qui n'ont pas les moyens parfois ni le droit d'être le leader de leur ferme. Notamment par le non accès au foncier.

Dans les points qui m'auront particulièrement marqué en terme d'élément phare à considérer d'un point de vue stratégique, je retiendrai également les enjeux sur l'occupation des sols et la nécessité à terme de réaliser des arbitrages en sélectionnant des cultures aux propriétés de stockage de carbone combinées à une capacité de production d'énergie pour la nutrition, afin de nourrir une population en croissance qui nécessiterait à 2050 une production additionnelle en volume de +50 à +60%, soit l'équivalent de 600 millions d'hectares additionnels dans le schéma actuel. (Propos de David Hughes, CSC 2022).

ENJEUX DU RENFORCEMENT DES COLLABORATIONS PUBLIC-PRIVE

Les collaborations publics-privés restent encore faibles mais tendent à se développer. Cela fit parti des sujets majeurs du dernier World Food Forum à Rome. Le développement de ces collaborations viserait à catalyser la transformation des systèmes agricoles et agroalimentaires.

La représentation des entreprises et associations au CFS date seulement de la réforme de 2009 du CFS et a engendré la création de PSM (Private Sector Mechanism). Au sein de cette organisation siègent des entreprises et associations telles que des associations d'agriculteurs, Nestlé, Danone, Bayer ou encore Nuffield International.

Le PSM porte la voix des organisations privées au sein du CFS et également du WWF, au travers de prises de parole officielles, de création d'événements et de contribution à des travaux menés par la FAO.

Dans ce cadre, j'ai été sollicitée pour participer au sein du PSM en tant que Nuffield International à la méthode DELPHI utilisée pour abonder le projet menée par la FAO et les chercheurs du CIRAD. Cette méthode consiste en "une méthode systématique qui consiste à interroger un cercle permanent d'experts lors de plusieurs tours. A chaque tour, le questionnaire est enrichi des réponses précédentes. L'objectif était de "mettre en évidence les consensus mais les divergences, dans le cadre d'une réflexion longue en profondeur. Chaque expert est poussé dans ses retranchements, le résultat gagne en fiabilité"²

J'ai ainsi pu contribuer à plusieurs workshops avec des méthodes collaboratives, comprendre les changements dans les collaborations et l'appréhension des sujets, et contribuer à porter d'une voix modeste la voix des agriculteurs du monde.

² Blog.hubspot.fr



Participer aux différents événements m'a permis d'identifier que les agriculteurs restaient peu représentés directement par les agriculteurs eux-mêmes et que notre présence était importante pour contribuer à une vision complète et pragmatique sur le sujet de la sécurité alimentaire dont nous sommes moteurs. En cela il me semble indispensable que les agriculteurs développent leur leadership pour porter la voix dans ces instances, qui peuvent paraître nébuleuses et complexes, mais permettent d'aborder sur un plan mondial les grands enjeux pour lesquels nous travaillons au quotidien : nourrir les hommes, entretenir les paysages et maintenir la biodiversité, mais aussi préserver la paix.



J'ai consacré près de trois semaines de mon parcours Nuffield à la participation à ces événements mondiaux. Cela m'a permis de mieux appréhender mon sujet d'étude, de valider des hypothèses pour la résilience des filières et d'étudier également des productions particulièrement complètes et portant un éclairage global sur l'état des lieux des pays que j'ai pu parcourir, mais aussi de visualiser avec clarté le chemin parcouru et restant à réaliser au niveau opérationnel.

J'ai d'autant plus pris conscience en assistant aux échanges des états membres **des enjeux défense et paix**, dans le contexte de pandémie, de réchauffement climatique, de famines, de guerres Ukraine-Russie et Israël-Palestine, portant atteinte au projet de sécurité alimentaire dans le monde.

⁴ Participation au Comité de sécurité alimentaire mondial 2023.

⁵ Entretien avec Arnold Puech d'Alissac, Président de la World Farmer Organization (WFO) avec l'équipe Nuffield.

⁶ élection de la future Présidente du Comité de sécurité alimentaire mondial Nosipho Jezile , Ambassadrice pour l'Afrique du Sud à Rome.

⁷ Réunion du PSM au CFS avec Beth Bechdol, Deputy General Director de la FAO.



Situations complexes, projets, adaptation des entrepreneurs et des organisations

Entreprendre dans le chaos : les entrepreneurs au Zimbabwe

Le Zimbabwe est un pays d'Afrique australe difficile à situer pour nous français tant nous n'en parlons pas ou si peu. Pourtant le pays est la 2nde économie d'Afrique après l'Afrique du Sud. Rencontrer des agriculteurs et professionnels du monde agricole vivant en situation « de chaos » me semblait particulièrement intéressant. Le but étant de **comprendre l'adaptation des entrepreneurs à l'échelle des filières lorsque la situation est soumise à des conditions extrêmes.**

Contexte global lors de mon séjour

Mon voyage s'est déroulé du 18 Juillet au 29 Juillet 2022, en hiver. Le COVID est alors encore présent mais ne paralysait plus les pays, la guerre en Ukraine avait engendré des impacts non négligeables pour la production comme le commerce. J'ai été accueillie par l'ensemble des lauréats Nuffield Zimbabwe (Cf. Listing des entretiens).

Le Zimbabwe est un pays d'Afrique Australe doté d'un fort potentiel agricole pour ses terres, son climat et la possibilité d'obtenir deux récoltes par an. Ce pays attirait historiquement de nombreux investisseurs, ce qui permet encore aujourd'hui de bénéficier de nombreux barrages procurant ressources en eau et énergie, peu stables mais néanmoins existants.

Des chiffres m'ont interpellée tel que 90% de chômage officiel, un marché dit « informel » conséquent au niveau de l'économie du pays et difficilement chiffrable. Le marché informel est caractérisé par la revente de marchandises à des particuliers au Zimbabwe, transformant ou découpant les produits pour la revente en pleine rue. Ce que nous caractérisons de "Marché au noir" en France est ici d'usage courant. Il n'est pas légiféré, mais néanmoins accepté, n'ayant d'autre possibilité pour une population en totale insécurité alimentaire et sociale pour ce pays au 150^{ème} rang sur 189 au niveau de l'indice de développement humain (PNUD, 2019).

A une crise sans précédent contribue également le fait que deux monnaies sont utilisées dans le pays : le dollar US et le dollar Zimbabween. En 2022 lors de ma visite, le pays avait connu une inflation de +360% et jusqu'à +838% en Juillet 2020. Ce pays inflationniste est le plus important. Cependant cela restait une « petite inflation » pour le pays habitué à de fortes variations au quotidien. En une journée, il est possible d'obtenir parfois +100% d'inflation.

Convaincre des investisseurs et emprunter de l'argent (200% d'intérêt) relèvent en conséquence d'un véritable défi, d'autant plus que la sortie de liquidité du territoire est très fortement taxée. Le pays aurait besoin de favoriser l'investissement. Cependant l'instabilité et la difficulté à sortir des liquidités, ainsi que le questionnement de la propriété des terres bloquent la situation de ce pays riche de ses matériaux et d'un potentiel agricole certain.

Le déclin du Zimbabwe, pays qui faisait parti du Commonwealth, date notamment des années 2000 lorsque Mugabe, leader de la guérilla anticolonialiste était à la tête de l'état. La loi agraire proclamée pour la redistribution des terres au peuple, les agriculteurs blancs dont des lauréats Nuffield me racontèrent qu'ils avaient eu 30 minutes pour quitter les fermes transmises par leurs aïeux. Ces fermes de plus de 1000 hectares en moyenne ont été divisées en petites parcelles et distribuées. La revanche de la population noire était en marche sur la colonisation. La majorité des blancs et des agriculteurs ont alors quitté le pays. Les compétences et les capitaux également.



A ce jour réside un immense brouillard quant à la propriété de ces terres, dont la redistribution n'a pas été reconnue au niveau international. En d'autres termes, personne ne sait réellement ce qui appartient à qui. Les blancs descendant des colons restant sur le territoire, ont pour la plupart fait une croix sur leurs terres, sont désormais à la retraite ou managent des fermes privées tenue notamment par des grands groupes.

Les "Small scales farmers", indépendantistes sans compétences agricoles, obtinrent chacun quelques hectares de ces fermes. Avec des potentiels de production en blé tournant autour de 80 à 90 quintaux par hectare, à ce jour les rendements obtenus sont très largement inférieurs à 30 quintaux par hectare. Les causes des chutes de rendement sur les cultures sont multiples : la qualité et les délais d'obtention des engrais et semences gérés par l'état, mais aussi les compétences et l'organisation générale de la production.

Analyse SWOT du Zimbabwe

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">▪ Nombreux aménagements hydrauliques▪ Qualité des terres▪ Qualité du système éducatif▪ Main d'œuvre ouvrière qualifiée▪ Forte capacité d'adaptation▪ Une population avec une histoire intense, mais globalement pacifiste.▪ Adaptation des entreprises au contexte social : les travailleurs sont logés/nourris/avec des cliniques/transport scolaire/école...	<ul style="list-style-type: none">▪ Instabilité politique et suspension de l'aide budgétaire du FMI, 87 établissements financiers ont cessé leur activité avec le pays.▪ Violation des droits de l'homme et conséquences internationales▪ 90% de chômage mais un marché parallèle conséquent▪ Peu de préoccupation sur la qualité de l'eau▪ Forte érosion : pratique du brûlis, déforestation, manque de couverture des sols▪ Pauvreté : accélération de la déforestation, forme de « marché noire » officiel▪ Politique de taxes visant à maintenir les capitaux en interne (100 dollars de bénéfices à l'export > 75 de bénéfices au final dû au système de taxation).▪ Système inflationniste : difficulté à construire une vision long terme. Vision business globalement à <12 mois.▪ Les petits paysans sont dépendant de la fourniture des intrants par le gouvernement qui ne les apporte pas forcément dans les temps : perte de matière.▪ Un système tribal ayant encore une empreinte forte sur les droits et devoirs de chacun avec des conséquences environnementales (ex : le chef a le plus grand troupeau et une priorité sur le pâturage).



OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fort potentiel du pays : volume de production, main d’œuvre disponible, infrastructures autour de l’eau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instabilité politique et monétaire : fuite des capitaux et des difficultés majeures à conquérir des investisseurs pour lancer des projets ▪ Pays « enclavé » sans interface maritime. ▪ Détérioration des réseaux routiers pouvant impacter fortement les relations commerciales (les pois peuvent avoir trois semaines lors de la réception au RU). ▪ Forte dépendance à la congélation : besoin conséquent en énergie dans un contexte inflationniste. ▪ Les entreprises sont dépendantes du marché interne. Peu de développement de production à forte valeur ajoutée dans ce contexte

Des cas exceptionnels néanmoins existent comme Helen Lock Goodwin, Lauréate Nuffield aux airs d’une Indiana Jones en Afrique. Cette dernière a réussi à créer un autre mode de collaboration avec les “Small Scales Farmers” sur les terres transmises par ses parents et ce dans **un rapport gagnant-gagnant sous forme de métayage informel**. Face au chaos et au risque de famine, les parties ont trouvé une méthode de collaboration aux bénéfices de tous.

La famine paralyse ainsi le pays depuis ce renversement et je n’ôterai jamais de mon esprit l’image de cet homme au bord de la route fou de faim et dévorant du plastique. Renforçant plus que jamais ma conviction que notre but en tant qu’agriculteur est de produire pour nourrir les hommes; élément semblant parfois oublié dans nos civilisations dites “développées” où certaines lois tendent à vouloir nous transformer majoritairement en gardiens de l’environnement et improductifs. **Le fait étant que dans ce pays qu’est le Zimbabwe où règne le chaos, la faim et le chômage engendrent la destruction de l’environnement**. Les populations et principalement les agriculteurs pour qui la forêt était sacrée la déforêtent en quête d’un peu de revenu qui leur permettra de vivre les quelques jours suivants.

Au-delà de l’impact du réchauffement climatique, le contexte politique et social engendre la dégradation des écosystèmes. La lutte contre le réchauffement climatique ne pourra se faire sans intégration de la dimension sociale.

Zoom sur un groupe agricole et agroalimentaire

J’ai pu découvrir le contexte de l’entrepreneuriat agricole au Zimbabwe grâce à Philip Johan Odendaal, Lauréat 2022, Directeur de la ferme et de Ian KENNAIRD, CEO de TRIPLE C PIGS & COLCOM FOOD Limited (cf. Annexe). L’exemple de cette entreprise sera l’unique que je développerai car regroupant l’ensemble des échanges que j’aurai pu avoir avec les différents entrepreneurs et agriculteurs du pays.

COLCOM est le premier producteur de porc national au Zimbabwe et fait partie de COLCOM Holdings détenue majoritairement par INNSCOR Africa depuis 2004 (Cf. Annexe). Le groupe est coté en bourse et les activités diversifiées allant des approvisionnements en fertilisants et alimentation animale, la production et la transformation lait/viande/Volailles/Bières/Pain... jusqu’à la distribution des denrées au travers de l’enseigne de distribution SPARS ou de restaurants.



COLCOM Holdings détient également PADENGA, entreprise qui produit notamment les peaux de crocodile pour les fabricants du Luxe. TRIPLE C PIGS fait parti d'un groupe aux activités diversifiées dont COLCOM, qui abat, transforme et vend les produits carnés issus de la production (jambon, bacon...). L'entreprise détient une société en Afrique du Sud notamment pour l'import des femelles F1.

TRIPLE C PIGS en chiffres :

- ✓ Plus de 4000 porcs élevés (1000 porcs pour le challenger de l'entreprise)
- ✓ 4605 éleveurs travaillent pour l'entreprise, ce qui permet également de favoriser le volet génétique. 70 à 72% sont en intégration, ce qui est facilitant dans ce contexte.
- ✓ 2500 porcs de 84 kg abattus/semaine
- ✓ 1200 carcasses vendues par semaine juste pour le marché interne.
- ✓ 300 à 400 tonnes de viande/semaine.
- ✓ 800 T de produits congelés par semaine.
- ✓ 60% retail et 40% en frais/informel⁸ pendant le covid. Aujourd'hui 60% de frais/informel et 40% retail. A noter une augmentation des ventes du frais.

L'entreprise est leader sur ce marché et n'exporte pas à ce jour du fait du contexte. Il existe un manque de production par rapport au potentiel des ventes. A noter que 2021 était la première année où le Zimbabwe était auto-suffisant en production porcine.



L'entreprise rencontre les problématiques suivantes principalement liées directement à la gouvernance du pays :

- Un contexte économique nécessitant des compétences de « trader » pour acheter et vendre au bon moment du fait de la double monnaie.
- Un transport excessivement cher pour le maïs : l'entreprise fait de son mieux pour produire sur la ferme le soja, le mil, les pois. Néanmoins la différence doit être importée (Zambie, Afrique du sud...). Pour certains pays il n'existe pas de taxes d'importation.
- Peu de contractualisation pour l'achat de denrée (contrat pour un achat « one shot »). Il n'est pas possible à ce jour de réaliser un contrat avec un prix fixe sur une durée.
- Suite au COVID, le marché informel a pris des parts de marché très importante au sein de l'entreprise, ce qui représente un risque vis-à-vis du contexte. De 2200 porcs, les abattages sont passés à 1600 porcs/semaine.
- 600T de frais vendus par semaine : ce qui représente un risque (contexte social et économique) et aussi des risques importants de rupture de chaîne du froid avec des coupures intempestives.
- Le volume de production en porc est particulièrement dépendant des récoltes et notamment de maïs. En conséquence la quantité et la qualité des récoltes du pays sont un indicateur fort du potentiel de production et de la rentabilité de la structure. A noter qu'en 2021 la récolte fut bonne, engendrant un

⁸ Le marché informel représente la part de produits vendus en frais et revendu au détail par les locaux sans immatriculation.

⁹ Elevage porcin de Triple C Pigs avec PJ Odendaal, Lauréat Nuffield Zimbabwe

¹⁰ Rayons des magasins de Colcom



excès de maïs et de production de porcs mais également une chute des prix du marché du porc (De 2,80 \$/kg à 2,5\$ /kg en frais).

- Les négociations avec la distribution (Zimb, SPARE, TM) sont réalisés en US \$, ce qui complexifie les négociations.
- 20 à 40 jours de paiement par les distributeurs en moyenne : l'évolution des cours engendrent souvent une perte d'argent du fait de la double monnaie. La marge peut être absorbée simplement par la fluctuation des monnaies.

Ce qui permet à l'entreprise d'être résiliente :

- Les compétences des équipes : trading, management, technique et un leadership certain
- Le fait d'appartenir à un groupe privé et de gérer l'ensemble des maillons de l'amont à l'aval.

Concernant les critères de management de projet :

Gestion des risques : l'entreprise s'adapte par une maîtrise de la production de l'alimentation animale jusqu'à la vente. Elle cumule les risques au lieu de les déléguer à d'autres structures, également pour mieux les maîtriser.

Coproduction : Les risques sont pris par le groupe. L'entreprise propose un cadre avec des conditions de vie/des "accessoires" à la rémunération (logement, nourriture...) à ses salariés.

Communication : Etant leader sur ses marchés, peu de mécanismes de communication sont mis en oeuvre à l'externe excepté avec les associés et le comité de direction. Une petite équipe se retrouve régulièrement pour développer la stratégie. La confiance et une certaine proximité entre membres de l'équipe sont palpables dans ce contexte chaotique.

Dans ce contexte chaotique et en comparaison des autres entreprises que j'ai pu rencontrer lors de mon parcours Nuffield, le Zimbabwe m'aura principalement marqué sous deux aspects :

1. **La capacité entrepreneuriale des leaders.** Ces derniers auraient pu quitter leur pays comme tant d'autres dont la jeunesse, les cerveaux qui s'exportent. Cependant ils ont décidé de rester et d'embrasser la nécessité de changer, de s'adapter tout simplement car ils croient au potentiel de leur pays. Et ce même si ils sont clairvoyants sur le fait que le chemin sera long.
2. **Le modèle dominant dans ce contexte reste le modèle privé ferme-firme** qui intègre l'ensemble des maillons pour mieux contenir les risques dans un pays où la politique agricole et économique est critique et paralyse le pays.



1213

¹¹ Champ de tournesol en pleine sécheresse

¹² Atelier de conditionnement de pois

¹³ Barrage et réserve d'eau à proximité de la ferme d'Helen Goodwin, lauréate Nuffield Zimbabwe



Enjeu du renouvellement des générations

Projet pédagogique en Inde

J’ai eu l’opportunité de participer à un projet humanitaire en Inde dans la région du Tamil Nadu. Ce pays fut à tout point de vue le plus différent, étonnant, diversifié. Voyager au travers d’un projet avec des locaux me semblait être l’opportunité de comprendre les enjeux de ce pays qui influence de plus en plus la sphère mondiale et donc nos échanges internationaux.

Mais plus précisément, ce fut le volet social qui porta davantage mon attention. Car difficile de parler de résilience de filières lorsque dans le monde un des sujets pouvant particulièrement la compromettre est l’exil des jeunes des campagnes et le désintérêt pour l’agriculture. Fait également constaté au Zimbabwe. Avec comme conséquence dans le monde entier, la perte des savoirs ancestraux.

Parmi les caractéristiques qui ont porté mon attention sur ce pays :

1. **L’Inde sera le pays le plus peuplé de la planète** avec déjà plus de 1,3 milliards d’êtres humains. Le pays dépassera la Chine dont la population est vieillissante et résulte de la politique de l’enfant unique.
2. Sa population est jeune : 26% de moins de 25 ans et un taux de mortalité infantile est de 28%.
3. L’insécurité alimentaire est majeure, crée de l’instabilité. Le Covid aura fait replonger le pays dans la pauvreté extrême et la faim.
4. Le pays est une puissance agricole, autosuffisante à ce jour, avec une importante activité d’export et comme tout pays en développement doit faire face à des normes internationales sanitaires et environnementales en croissance.

La confrérie des Montfortins Saint Gabriel était le mandataire du projet de création d’une ferme pédagogique dont le premier pas fut co-réalisé avec l’Association Solidaires, association composée principalement d’agronomes du pays nantais. Les Frères gèrent une école de plus de 900 élèves et considèrent qu’ils ont un rôle auprès des nouvelles générations pour les sensibiliser à l’agriculture mais également sur des sujets tels que le gaspillage des denrées alimentaires, l’usage des pesticides...



14



15

La confrérie a réussi à acquérir notamment au travers d’un don d’un Indien expatrié aux Etats-Unis et sans descendant repreneur de la ferme, l’équivalent d’environ 30 hectares à une vingtaine de minutes de l’école pour la création d’une ferme pédagogique, comme il en existe déjà principalement pour les autres écoles rurales. Dans le cadre de ce grand projet, notre action consistait au financement de 2000 citronniers et à la plantation de 1000 citronniers. L’objectif principal est de développer un site « d’éco-camp » par le biais de la création d’une ferme. La volonté est d’accueillir sur des courts séjours de 3 à 4 jours les élèves de 13 à 15 ans, afin de dispenser un

¹⁴ Plantation de 1000 citronniers

¹⁵ Ecole de Kalagumalai gérée par la communauté des frères– 900 enfants



enseignement concret au travers de l'apprentissage sur les arbres et plantes etc... Les frères nous ayant fait part du regard négatif des parents sur l'agriculture et de l'impact sur les jeunes générations.

En Inde l'agriculture est dévalorisée pour de multiples raisons : système des castes, défaut de rentabilité des productions, plus de 60% des femmes travaillent dans l'agriculture principalement à des tâches manuelles pour l'agriculture vivrière... Certains points font d'ailleurs écho à l'agriculture française. L'Inde est donc également face à un tournant avec un risque important de l'érosion de la population agricole néanmoins contenue en partie par le système des castes (les illettrés dont les intouchables sont une main d'œuvre accessible) et les inégalités hommes-femmes. Il sera plus rentable par exemple de développer un atelier de transformation où les femmes travaillent car elle seront payées autour de 30-40% de la rémunération d'un homme davantage consacré aux travaux en plaine. Le défaut de mécanisation est en lien direct avec le plein emploi dans le domaine.

D'après les échanges avec les Frères, au-delà du risque d'érosion de la population agricole, l'agriculture en Inde est face aux principaux risques suivants :

1. **Le niveau d'eau particulièrement faible cette année** (Environ 150 mm sur le site).

D'ailleurs une seule récolte a été réalisée en moyenne sur 2022 contre 2 à 3 récoltes habituellement par an selon les **productions**.

2. **L'organisation des filières avec de nombreux intermédiaires et un défaut de rentabilité pour les paysans.**

Par exemple un kilo de Maïs est acheté 20 roupies et revendu 40 rps. D'ailleurs le gouvernement achète aux paysans locaux à un meilleur prix (prix fixés par les paysans) pour les deux parties qu'en passant via les entreprises. Les frères comptent en conséquence vendre principalement en local et au gouvernement les fruits des récoltes. A noter également que pour le développement de l'agriculture locale visant une consommation locale de produits sains, le gouvernement finance la mise à disposition d'espaces pour le développement de magasins collectifs de producteurs. Les agriculteurs formés en collectif doivent néanmoins financer les investissements.

3. **L'agriculture indienne manque de mécanisation** ; ce qui favorise néanmoins le plein emploi.

4. **L'image de l'agriculture** contribuant à l'érosion de la population agricole :

les parents ne souhaitent pas voir leurs enfants travailler la terre et reprendre la ferme pour ceux issus du milieu.

5. **L'utilisation importante de produits chimiques au détriment de la santé et de l'environnement**

(cane à sucre, lentilles, sésame dont pour l'export Maïs, coton, riz, Blé). Les travailleurs qui sont d'ores et déjà les plus faibles au sein de la population ne sont pas protégés dans l'utilisation des produits (chimiques comme organiques).

6. **La nécessité de développer la production et la consommation locale**

face aux géants de l'export qui achètent les terres par l'intermédiaire du gouvernement (Entreprises des Etats-Unis, de Chine...). Cela signifie privilégier l'autoconsommation et le marché interne. Comme un des frères conclura : « nous ne sommes pas formés à l'utilisation des intrants et peu à la biologie du sol ».

7. **Le manque d'éducation sur la gestion des déchets, les produits chimiques etc...**

dans un pays où l'usage du plastique s'est développé une trentaine d'année auparavant. La première pollution majeure est liée aux déchets présents dans tout l'environnement et polluant les sols, l'eau, l'air (par combustion). L'éducation serait la priorité du gouvernement indien, ce qui n'est pas encore le cas pour l'environnement.

8. **Une vision globale des enjeux, mais des difficultés dans l'élaboration de plan d'actions.**



Rencontre avec François Purseigle, Sociologue du monde agricole

Comment assurer la résilience des filières si les agriculteurs quittent les champs et ne transmettent pas à leurs enfants? Telle fut ma motivation à rencontrer François Purseigle en Juin 2022 lors de ma visite dans le Sud-Ouest.

En 2019 les agriculteurs en France représentaient 1,5% des actifs et en 2026, 50% des exploitants seront à la retraite. Comme dirait François Purseigle, Professeur des universités en sociologie à l'Institut National Polytechnique de Toulouse : "On ne pourra pas dire qu'on ne savait pas".

Parmi les points phares que je relèverai , la notion "**d'intégration AMONT-AMONT**" en agriculture avec la création d'alliances intégratives. Soit le développement de business unit autonome, modèle différent de la diversification des fermes.

A noter également dans ce contexte que désormais près de 60% des fermes sont en société et que l'angle patrimonial prend le poids sur le volet économique, business. **La priorité est désormais de conserver les terres et cela se retranscrit dans le développement d'un capitalisme familial.**

Le modèle qui est celui de notre ferme tendrait en conséquence à s'effacer voire à terme à disparaître dans le contexte actuel. Nous avons de notre côté faire le choix personnel de "cristalliser" notre ferme pour lui donner la chance d'être reprenable par un agriculteur.

En fin de parcours Nuffield et en réalisant le lien avec mes autres voyages, la réflexion qui est la mienne est de me dire que finalement cette tendance à l'intégration est également une tentative d'adaptation pour mieux maîtriser les risques. Dans un contexte également où il faut tenir compte de l'inflation du foncier et des notions de taille critique d'exploitation qui en découle. Reste à savoir si dans une ou deux générations les familles pourront et voudront rester au capital dans un contexte où l'agriculture est de moins en moins connue en profondeur (Moins de 1,5% d'actifs) et un retour sur investissement complexe.

Dans un contexte de recherche de résilience des filières, en mettant de côté l'avenir du modèle agricole familial, le constat est que **nos fermes se structurent et s'adaptent**. Je retiendrai ce point positif sur ce sujet sensible. L'enjeu est de préparer les futures générations voulant persévérer dans le milieu à différents modèles de collaboration et à envisager l'agriculture sous une dimension entrepreneuriale sans pour autant occulter le sens et la mission.

L'autre réflexion est que la résilience des filières dépend de ceux qui font et donc qu'il est nécessaire de les sécuriser. Cela passera nécessairement par un revenu attractif pour les futurs agriculteurs. Il semble encore difficile de miser sur le tout numérique et la robotique pour pallier à cette problématique face aux risques de collecte de DATA, de cyberattaque etc... Cependant ce sujet est largement étudié dans les grandes instances.

Au sud, il existe un enjeu pour les paysans de développer l'autoconsommation face aux aléas. Au nord, il s'agit davantage de trouver le bon business model permettant de faire face aux charges d'entreprise, aux réglementations, aux engagements bancaires et aux lois patrimoniales. La précarité ne se jouant pas exactement sur les mêmes paramètres.



Projets pluripartites, internationaux et filières éthiques

Il était difficile d'aborder la résilience des filières sans évoquer le changement climatique, dont la thématique carbone ou encore la **récente loi 0 déforestation européenne de Juin 2023** qui a provoqué un séisme auprès de nombreux fournisseurs des pays en voie de développement.

J'ai eu l'opportunité :

- 1- De voyager en France au travers de ce sujet avec des collègues lauréats Nuffield d'Angleterre et du Brésil dont c'était le sujet principal, ce qui m'a permis d'étayer l'approche de mon sujet.
- 2- D'étudier le cas concret des filières café et cacao au Pérou avec un angle causes-conséquences entre la France et le Pérou.

Projets de compensation carbone

La résilience des filières ne se fera pas sans conduite de la réduction de leurs émissions. Cela implique nécessairement le **développement d'une approche plus holistique au niveau économique, social et environnemental**. Les entreprises polluantes doivent désormais réduire leurs émissions et lorsque cela n'est pas possible, agir au travers de mécanismes de compensation carbone.

Deux typologies de projets existent à ce jour au travers de la compensation carbone :

- **Les projets dits "OFFSETTING" :**

Ces derniers consistent à investir par l'achat de crédits carbone sur des projets définis par la réalisation d'un bilan carbone réalisé. Par exemple des entreprises minières investissent dans des projets de développement agricole, seul secteur en capacité de stocker du carbone. En conséquence, les projets les plus anciens ciblent notamment des territoires tels que l'Amazonie, territoires riches en ressources forestières comme en minerais. D'une certaine façon, ces projets développent également l'acceptabilité des activités polluantes des entreprises.

- **Les projets dits "INSETTING" :**

Soit des projets directement au sein des filières, permettant de développer une démarche collective, globale, avec une vision long terme. Les industries peuvent investir directement dans leur amont. Cependant certains projets sont mis en porte à faux, notamment sous l'argument que cela représenterait une certaine façon d'accaparer le foncier, argument entendu d'ailleurs auprès de lauréats d'autres continents.

En dehors du volet carbone, la destination du sol est un sujet majeur. Des communautés natives n'auraient pas été suffisamment impliquées dans certains projets et auraient subi d'une certaine façon ces projets environnementaux (réserves, carbone...), en étant repoussés, ce qui les a mené parfois à se défendre avec leurs sarbacanes dans les années 2000 contre les autorités; fait qui peut paraître inconcevable à notre ère.

Retour d'expérience personnel

Aujourd'hui en tant qu'agriculteurs français nous avons la possibilité d'entrer dans cette démarche de certification et de vendre nos crédits carbone par le biais d'opérateurs. Etant sur notre propre ferme en agriculture de conservation des sols depuis plusieurs décennies, avec un label non certifié "Ferme carbone vert" attribué à l'époque par Stéphane Le Foll Ministre de l'Agriculture, nous étions particulièrement sensibles au fait de pouvoir enfin faire reconnaître notre engagement, la prise de risques depuis tant d'années. Nous percevons les avantages suivants :



- 1- La possibilité de communiquer au travers d'une démarche officielle et reconnue
- 2- La perspective d'une rémunération complémentaire pouvant également permettre de compenser les risques pris dans ce mode de cultures.
- 3- Etant producteurs de volailles label rouge en coopérative, espérer un développement de la décarbonation de notre filière et notamment sur les importations de protéines, le soja, pour l'alimentation animale...
- 4- L'intérêt d'une démarche globale et de travailler l'autonomie à différents niveaux : exploitation, coopérative, territoire.
- 5- La perspective de pouvoir obtenir une meilleure valorisation du produit fini vendu en linéaire.

Le cas de notre ferme fut un premier niveau de réflexion dans le cadre de mon sujet d'études.

Cependant le constat fut le suivant :

- 1- Faisant parti d'un des premiers GIEE en France, pour la majorité des agriculteurs engagés dans la démarche ACS, **le bilan carbone ne nous permet pas d'être suffisamment intéressant pour s'engager face à l'investissement global (coût de la démarche et coût de notre temps) VS bénéfices réels.**

Les marges de manoeuvre pour stocker davantage de carbone sont restreintes sur l'atelier cultures faisant l'objet d'une méthode. A contrario les leviers d'action portent principalement sur l'élevage de volailles, fortement dépendant du gaz et des protéines importées avec à ce jour l'impossibilité de produire notre propre aliment dans le cadre de notre groupement. En synthèse nos leviers d'actions sont centrés sur un atelier dépendant d'un tiers et d'un label dont nous sommes fiers mais qui constitue à ce jour un facteur limitant pour agir sans attendre l'inertie du collectif, qui néanmoins permettrait un impact plus important. Pas convaincue que des projets collectifs d'implantation de panneaux solaires dans nos parcours volailles permettent d'attaquer le fond du sujet carbone. Notre coopérative est en réflexion depuis quelques années mais les projets de fond peinent à être abordés/déployés. Il en résulte un coût du temps perdu stratégique pour nous adapter et une dépendance quasi totale envers notre client dans un contexte où de surcroît la volaille française est en difficulté (plus de 50% de la volaille consommée en France est importée et également en grand partie consommée en RHF).

A cela s'ajoute la problématique qu'il n'existe pas à ce jour de méthode reconnue pour l'atelier volailles ou tout simplement pour une exploitation en polycultures élevage de volailles. Avec une vision moyen terme, cela engendrerait une double démarche, donc double coûts pour notre ferme, et une forme de complexité dans les calculs et les résultats réellement obtenus en cas de volonté de développer l'autoconsommation entre nos ateliers (production d'aliment, d'énergie, utilisation de productions végétales pour la litière des volailles...).

- 2- Nous sommes entrés dans une démarche collective pour vendre nos crédits carbone, cependant après plus d'un an, ces derniers n'avaient toujours pas trouvés son client. De surcroît nous n'aurions pas pu choisir l'acheteur dans cette démarche collective.

Cela revêt plusieurs problématiques :

- A- le sujet de l'acceptabilité de notre activité
- B- le risque d'être mis en porte à faux avec nos différents partenaires ou tout simplement dans nos valeurs.

A l'extrême un agriculteur en bio dans un collectif pourrait vendre ses crédits carbone à Bayer, ou nous pourrions parfaitement vendre nos crédits carbone à Lubrizol dont l'image est difficile auprès de la population normande, ou encore nos crédits carbone grandes cultures à une entreprise de production de viande cultivée sans avoir réellement notre mot à dire.



Difficile dans ce cadre de démarche OFFSETTING de mesurer l'impact et le coût de l'image de ces entreprises dans ce type de contexte où la communication est un élément phare et que par exemple depuis 10 ans nous n'arrivons pas à faire émerger un projet vertueux de méthanisation collectif face à une dizaine d'opposants. **La résilience commence ici, par la cohérence globale et l'agriculteur se doit d'être alerte à ce sujet jusque dans sa communication.**

- 3- A cela s'ajoute la rencontre de Murilo Veloso, enseignant-chercheur d'Unilasalle d'origine brésilienne travaillant sur le thème du carbone

Ce dernier m'a démontré que **le sujet du stockage du carbone en agriculture ne se jouait pas majoritairement sur notre territoire.**

Pourquoi? Car le potentiel résiderait sur d'autres territoires pouvant avoir des impacts majeurs tels que l'Amazonie, les Etats-Unis... et cela notamment par les agrosystèmes qui les caractérisent. De surcroît un facteur additionnel est à prendre en compte : celui de la **résistance des agriculteurs face aux incidents climatiques**. L'an passé bon nombre d'agriculteurs en ACS ont repris épisodiquement le travail du sol. Or, un sol qui a stocké du carbone et qui est retravaillé par la suite de façon épisodique va engendrer un effet inverse et relarguer ce carbone dans l'atmosphère. Cela dépendra en conséquence de deux facteurs principaux :

- A- L'agriculteur peut-il se permettre de résister à **"la tentation" de retravailler son sol quitte à perdre en rendement et donc des pertes financières?** La valeur des crédits carbone sera-t-elle suffisante pour compenser le risque?
- B- **Quelle est le niveau de conviction de l'agriculteur dans son système lorsqu'il voit l'ensemble de ses collègues aller en sens inverse?** Quel niveau de leadership? Pire encore, en cas d'une valorisation insuffisante au terme des 5 années d'implication, quels seraient les effets d'un rétro-pédalage dans les changements de pratiques? Les cinq années peuvent sembler court termistes face aux enjeux et à l'approche express du comportement social.
- C- **En cas d'engagement filière, n'existe-il pas un risque pour l'industriel/le distributeur** avec un risque de ne pas répondre aux exigences requis par les cahiers des charges et la communication associée? De mettre en risque un potentiel label développé qui serait estampillé en linéaire? Et au final pour quelle réelle valeur ajoutée sur le produit final?

- 4- Sur notre ferme, nous avons réussi à nous engager dans des démarches carbone sur **des petits projets simples à mettre en oeuvre et à forte valeur ajoutée :**

pour la plantation d'arbres en collaboration avec l'association des enfants et des arbres, l'école locale et carbolocal ou encore par la vente de colza dit "durable" engageant sur la récolte de l'année et donc sur les résultats, permettant une prime durabilité. Ces dispositifs ne compromettant pas notre aptitude à saisir d'autres opportunités et à faire face aux aléas.

La synthèse de ce premier niveau de réflexion très personnel mais partagé avec nos collègues auront permis d'identifier qu'il existe davantage de risque pour des fermes dites "avancées" dans le changement à intégrer une démarche de certification qui peut s'avérer bloquante voire risquée du moins à l'instant T. Car il existe un enjeu de préserver notre capacité entrepreneuriale, ce qui signifie également d'avoir des zones de liberté d'action, de réflexion.



En cela le paiement des crédits carbone est insuffisant pour être suffisamment attractif au risque de compromettre la souplesse des exploitations. Néanmoins la démarche peut être intéressante pour un agriculteur qui n'a pas encore initié de changement réel, intégrant un collectif et par là même une démarche structurante avec un réel effet levier à la clef.

D'autre part, étant chef de projet en 2022 et 2023 d'une convention d'affaires portant sur les fermes bas carbone et la transition des filières, porté par la Chaire des Modèles Entrepreneuriaux en Agriculture de l'Ecole de Management de Normandie, j'ai pu constater les évolutions du sujet entre les acteurs. Nous sommes fortement sollicités sur ce sujet sur nos fermes, néanmoins **nos industries semblent principalement avoir géré le sujet de réduction des émissions au niveau transport et consommation énergétique**, notamment par l'envolée des coûts des énergies. En dehors des coopératives, la compensation carbone est encore un sujet peu connu, peu pratiqué. Au-delà de cela, peu d'acteurs travaillent réellement en direct avec les fermes, même si certains souhaiteraient le développer pour des raisons, marketing, RSE... Les grands acteurs et intermédiaires restent nos coopératives et partenaires privés à qui incombent la charge de communiquer sur le sujet et de faire preuve de pédagogie afin que les industriels puissent d'une part adhérer à ce type de démarche, d'autre part développer le marketing voire des gammes spécifiques. Cependant sur ce dernier point, les avis des industriels restent globalement sur un septicisme du potentiel.

En synthèse les projets OFFSETTING ont pu être caractérisés de greenwashing et effectivement il est facile pour toute entreprise "d'acheter" un projet pour compenser ses émissions sans chercher réellement à réduire. Au niveau des fermes, cela peut représenter **un coup d'opportunité** qui peut être positif ou non. Il est important de pousser la réflexion car les conséquences sur les fermes peuvent ne pas être anodines dans ce nouveau dispositif. Cela dépendra beaucoup de l'agriculteur, de sa capacité entrepreneuriale et à embrasser le changement dans une vision long terme. Néanmoins, inscrit dans une démarche territoriale, ce type de financement peut prendre tout son sens. Il s'agit au final de valider les bénéfices mutuels (au niveau social, économique, environnemental) entre les parties prenantes et ne pas emmener l'agriculteur dans une démarche supplémentaire chronophage qui au final ne lui apportera peu ou rien de plus. En cela les projets INSETTING semblent être plus pertinents.

NATAÏS : projet au sein de la filière popcorn

Michael Ehmann d'origine allemande est arrivé en France suite à la disparition de sa ferme dans le cadre du projet de l'aéroport de Francfort. Ce choc lui permit d'une certaine façon d'explorer les différentes possibilités de reconversion dans un contexte où il était difficile de trouver du foncier en Allemagne. Il acheta ainsi une ferme de 250 hectares dans le Gers pour produire du maïs et du blé puis créa Nataïs en 1994.

Aujourd'hui Nataïs est leader européen sur le marché du popcorn pour un chiffre d'affaires 2021 de 65 Millions d'euros et 7000 hectares de production. La France est un petit marché face aux consommateurs que sont la Scandinavie, l'Arabie saoudite, l'Allemagne...

Les rendements français sont de l'ordre de 6T/ha alors qu'une partie de la production est basée en Afrique du Sud pour des rendements de 8 à 9 T/ha. Nataïs a également une production en bio pour des rendements moyens de 3T/ha.

L'entreprise a pour objectif de développer les contrats biannuels car la caractéristique est que les producteurs sont zappeurs. Parmi les contraintes de la filière face au réchauffement climatique, la question de l'irrigation est majeure car l'ensemble du maïs popcorn est irrigué.

J'ai pu rencontrer les équipes du projet "**Naturellement Popcorn**" avec mon collègue Ben Hunt, Lauréat Nuffield UK 2022 et Yolène Pagès, Présidente de Nuffield France.



Naturellement Popcorn est un programme porté par le consortium Nataïs, INRAe, Cesbio, Agro d'Oc et STMS (blockchain-traçabilité) et lancé en 2018. Le budget de près de 7,5 millions d'euros pour une durée de 6 ans doit permettre le développement d'une filière haut de gamme et notamment avec le projet de développement d'un outil de mesure pour le stockage du carbone dans les sols au travers des cultures intermédiaires. Pour ce programme, sont impliquées une quarantaine de fermes pilotes.

Le projet accompagne la mise en place d'une rémunération carbone et également la fourniture de données pour le paramétrage du modèle SAFY CO2, modèle agrométéorologique permettant d'estimer les composantes du bilan carbone en se basant sur des données satellite. A terme il sera possible grâce à la simulation du développement de la végétation de ne plus collecter les données courantes des itinéraires techniques et d'avoir une approche à la rotation.

Nous avons pu rencontrer chaque partie prenante du projet dont des agriculteurs. Au-delà du programme, nous avons posé des questions sur la perception du marché du carbone et ses enjeux, d'un point de vue général.

Pour Anne-Marie Joliet, Chargée de mission agroécologie et carbone au sein de Nataïs : "il réside une subtilité par rapports aux calculs des bilans carbone : le grain de maïs exporté du champ est considéré comme un destockage de carbone pour l'agriculture alors que le transformateur/consommateur final est le responsable de ce destockage lié à sa demande". En d'autres termes, **c'est l'agriculture qui finance le destockage du carbone, ce qui représente une forme de marge arrière en faveur du transformateur.**

A cela s'ajoute le constat d'Eric Ceschia, Chercheur à CESBIO en charge du projet SENTINEL sur l'approche innovante modélisation et satellite pour les bilans carbone : **le constat des bilans carbone dans le cadre de ce projet seraient soit un résultat faiblement positifs soit faiblement négatifs.** Rejoignant en conséquence l'argument sur les territoires à impact de Murilo Veloso d'Unilasalle.



Sur le sujet des projets carbone, j'ai synthétisé la pensée des parties prenantes au travers de l'approche stratégique comprenant :

- 1 La perception du sens du projet : le Pourquoi
- 2 La perception du sujet en lui-même : le Quoi
- 3 La transcription en actions opérationnelles : le Comment

Le but de cette démarche étant de visualiser l'alignement des parties prenantes du cadrage à l'opérationnel et de soulever les éventuels risques de défaillance des projets carbone en utilisant l'outil simple des ingrédients du changements de John Kotter adapté par Claude Emond (Cf Annexe 3).



	Structures expertes	Nataïs (collectif/industriel)	Agriculteurs leaders
POURQUOI?	Vision claire	Vision claire	Pour quoi faire précisément? Ce n'est pas pour le marché du carbone qu'ils vont améliorer leurs pratiques et obtenir un complément, mais bien par conviction (érosion des sols, gain en autonomie...)
QUOI?	Sujet clair	Sujet clair mais font leur propre référentiel souple basé sur l'opérationnel et la confiance dans une démarche filière	Quel gain au final? Nébuleux Beaucoup d'acteurs : complexe
COMMENT?	Sujet clair Les agriculteurs auront l'obligation à terme de transmettre leurs données pour avoir le paiement.	Quel est le plan d'actions? Comment obtenir un système volontaire et favorisant l'autonomie? Il manque dans la méthode carbone une approche plus globale	Beaucoup de méthodes Quel est le plan d'actions? Qui fait quoi? Sentiment de cloisonnement entre la démarche recherche et la réalité terrain Les financements sont souvent liés à des enjeux de progression. L'investissement des initiateurs sur ce sujet n'est pas reconnu. Or il existe un enjeu de temps majeur pour entreprendre le changement. Le système favorise la posture de changer sur la contrainte et moins dans une démarche entrepreneuriale.

En synthèse de ces rencontres en 2022, et après les différents échanges, la conduite de ces projets carbone risque d'être impactée par un défaut d'un manque d'alignement et de communication dès la conception du projet avec :

- Des risques d'interprétation liés à une problématique de clarté de la vision, des objectifs et enjeux du projet
- De risque de faux départ liés à un plan d'actions manquant de clarté
- Le risque de se passer de l'opportunité que l'agriculteur puisse bien appréhender les différents paramètres du projet pouvant s'expliquer par un manque d'implication à la construction. Un "symptôme" semblant être le manque d'implication des agriculteurs à haut niveau et une posture d'attente même si cela suscite intérêt et curiosité.

Nataïs dans sa démarche déjà existante depuis plusieurs années avec les agriculteurs a opté pour une méthode d'amélioration des pratiques notamment sur l'introduction de couverts végétaux reposant sur :

- 1 La confiance
- 2 La durée : favoriser le temps long
- 3 La simplicité des indicateurs

L'approche semble quant à elle être validée par les agriculteurs. Depuis 15 ans le bonus pour les couverts végétaux est rémunéré à hauteur de 50 €/ha. Nataïs sélectionne les fermes éligibles en étant vigilant à la cohérence des pratiques et au partage des valeurs. Les couverts végétaux font l'objet de prélèvements. 90% des agriculteurs mettent en place des légumineuses notamment de la féverole et de la phacélie.

Dans le cadre du projet Naturellement Popcorn, CESBIO valide la corrélation entre les données satellite et les données des prélèvements. La prime carbone générée pourrait atteindre les 45€/tonne de carbone stocké dans les sols, dans un marché du carbone où les prix annoncés tournent davantage autour de 30€/tonne et près de 100 €/tonne sur le marché du carbone international. Cependant d'autres industriels français interrogés évoquent davantage un achat à l'heure actuel inférieur à 10€/tonne sur le marché international. Autant dire que sur le sujet de la rémunération nette, les projets carbone ne semblent pas apporter un prix fixe général. Il faut appréhender nécessairement de façon globale et au cas par cas.



La thématique carbone est un sujet hautement complexe. Les experts sont au clair et jouent un rôle indispensable dans la clarification des objectifs jusqu'à l'opérationnel. Comme tout nouveau projet, il reste à valider la véritable perspective de changement dans une vision long terme au-delà du coup d'opportunité.

Des démarches filières

Dans le contexte français où le sujet carbone est au coeur des débats, des projets de coopération solidaire visent avant tout un modèle de durabilité basé sur l'éthique. Je me suis intéressée à ces démarches filières particulières.

J'ai pu rencontrer les fondateurs de deux coopératives en France et le chargé de projet d'une entreprise anglaise rencontrée au WFF à Rome :

- Rémi Roux de la SCOP ETHIQUABLE
- Nicolas Chabanne de la SCIC C'est qui le patron?
- Basel AlMadhoun de l'entreprise londonienne QIMA Coffee

Le nom de Rémi Roux m'était familier car connu comme leader engagé dans une vraie démarche coopérative en tant que Président de l'URSCOP de la région Toulousaine, au-delà d'être un des fondateurs de la SCOP. De surcroît j'achetais déjà le café *ETHIQUABLE* étant sensibilisée aux projets éthiques et d'agriculture durable après un stage en 2007 au Pérou pour étudier l'impact des systèmes de production du café en Amazonie.

Le modèle d'*ETHIQUABLE* repose sur des valeurs fortes retranscrites jusque dans l'opérationnel avec notamment:

- Une rémunération plus juste pour le producteur avec l'attribution de primes
- Une rémunération plafonnée pour les dirigeants.
- Une implication des salariés au sein même de l'entreprise et notamment par le vote.
- 50% des bénéfices injectés en réserve.
- Un travail de collaboration long terme avec les producteurs et les coopératives dans le monde entier comme en France avec la gamme de produits "paysans d'ici", et qui vise l'autonomie des producteurs. 10% des bénéfices sont réinjectés dans des projets de développement.
- Une comptabilité universelle réalisée avec le cabinet de St Front à Toulouse
- Le but au clair de la coopérative qui est de ne pas la vendre
- La SCOP recherche l'impact social (le résultat) avant la certification bio qui initialement n'était pas dans le projet de l'entreprise pour le positionnement prix. Les produits *ETHIQUABLE* se veulent d'être au bon prix. Les salariés ont impulsé la demande de certification bio puis les producteurs ont été accompagnés sur ce sujet.
- La coopérative accompagne d'autres structures à changer leur modèle. Ce fut le cas de Café Michel et sa gamme Terra Etica qui n'avait pas été repris par Café Richard lors du rachat de Lobodis. Aujourd'hui les coopératives continuent leur collaboration.
- En 2014 la SCOP a cessé d'adhérer au système Max Havelaar suite à une réduction des exigences de son cahier des charges pour attirer les multinationales et développer les débouchés et qui aurait impliqué une réduction de la rémunération des producteurs.

A ce jour la coopérative compte 170 salariés, 220 associés où un associé représente une voix, réalise près de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires. En 2003 lors de son lancement, les 40 produits (principalement une gamme de jus de fruits) avaient réalisé 60000 €, puis 200000€ pour le second exercice. En 2022, lors de la rencontre avec Rémi Roux, la SCOP venait d'ouvrir son usine de production de chocolat face à des difficultés de sous-traitance.



La démarche des associés n'est pas anodine et son histoire d'entrepreneur a influencé ses méthodes de collaboration. Le fondateur évoque des difficultés majeures à la création de la SCOP et parmi elles celles d'obtenir les premiers clients, de lever les 100000 € de capital social exigés pour un investissement initial de 300000€. Les 3 fondateurs avaient dû emprunter ces 100000€ auprès de leurs proches et cela laissa une empreinte forte dans le modèle actuel.

Plus qu'acheter le produit aux coopératives, *ETHIQUABLE* s'engage dans des projets de développements ruraux. Cela se retranscrit dès l'élaboration des projets, où au cas par cas, la SCOP peut arriver :

- 1 S'engager auprès de ces collectifs à **signer un premier contrat** permettant d'impulser la création et de trouver des partenaires. En d'autres termes, de sécuriser mais aussi d'asseoir une crédibilité
- 2 **D'entrer au capital des coopératives.** Par exemple au Pérou la SCOP s'est engagé dans une unité de torréfaction à Piura ou encore une usine de chips avec le concours de la RABOBANK.

A ce titre, l'entreprise est en contact et collabore avec les ONG dont AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières) et financeurs intervenants dans ces pays en développement.

Impliqué dans une filière où la compensation carbone est un sujet, la SCOP elle-même ne s'en occupe peu, car l'approche globale fait déjà partie de son ADN. Néanmoins elle a travaillé ses flux logistiques représentant le gros des émissions : 10% liés aux paquebots et 40% liés au transport poids lourds en France, 10% liés au packaging seulement grâce autant que possible aux livraisons vrac en grande distribution.

Refroidis par le système bancaire aux débuts de la SCOP, l'objectif fut de limiter l'appel au système bancaire autant que possible et d'être en mesure de financer ses propres projets. Chaque investissement est raisonné et la confiance est au cœur des valeurs fondamentales d'*ETHIQUABLE*.

Dans d'autres démarches, j'ai rencontré le bras droit du Fondateur de *QIMA Coffee*, entreprise londonienne dont l'histoire pris sa source au Yémen, pays le plus pauvre en 2022. L'approche de cette entreprise est holistique et adossée au développement d'une fondation. *Qima Coffee* intervient dès la phase de production, avec une expertise sur la génétique du café attractif pour les acheteurs et a parmi ses objectifs la sécurité alimentaire des producteurs. L'entreprise a la caractéristique de monter des projets en intervenant directement auprès des gouvernements des pays cibles. L'approche est donc non seulement territoriale, sinon filières.

Dans un autre modèle, j'ai pu également rencontrer Nicolas Chabanne de la SCIC *C'est qui le Patron?* lors du Salon International de l'Agriculture à Paris en 2023 ainsi que quelques producteurs. La clef d'entrée de ce projet est l'implication du consommateur pouvant adhérer à la SCIC. Aujourd'hui la SCIC est représentée par plus de 13000 sociétaires, commercialise 27 produits équitables après avoir commencé par la célèbre brique de lait et ce auprès de presque 12000 points de vente en France.

A l'inverse d'*ETHIQUABLE* qui communique peu dans les médias, *C'est qui le Patron?* est omniprésent sur les plateaux TV et radios ainsi que sur les réseaux sociaux. Les deux marques utilisent le packaging comme outil de communication engagée sinon comme moyen pédagogique pour le consommateur.

La marque se veut d'offrir la transparence de la répartition de la valeur ajoutée sur la filière et ses producteurs sont en tête de proue pour mettre en avant les produits dont les prix producteur et consommateur sont validés en collectif. Il reste à noter le comportement des distributeurs. Là où certains jouent le jeu et utilisent ce produit comme outil de communication, il est facile de constater dans certains rayons la capacité linéaire plus que limitée dédiée aux produits éthiques avec le but de tomber en rupture, témoin d'une stratégie de rentabilité du rayon lait variable selon les enseignements, les points de vente et les chefs de rayon. J'ai moi-même expérimenté



après du carrefour market de ma commune et constaté la mise en rupture rapide de ce produit sans action corrective après plusieurs demande client envoyées.

Les filières auront beau travailler leur modèle au maximum, si les managers ne jouent pas le jeu bien que le consommateur soit en demande, le potentiel de transformation des systèmes alimentaires ne sera pas optimisé.

Les modes d'implantation en linéaire des produits ne sont d'ailleurs pas aujourd'hui encadrés pour optimiser un changement. En témoigne par exemple la photo du linéaire café (rayon épicerie) ci-dessous prise dans un Intermarché de ma région :



Cafés bios, éthiques, certifiés
NB : Peu accessible, <15% du linéaire

Cafés traditionnels
NB : peu d'informations sur l'origine etc...)



Cafés bios, éthiques, certifiés
NB : Peu accessible, <15% du linéaire

Cafés traditionnels & bio
MDD

NB : ceci n'est qu'un exemple avec une approche très rapide pour illustrer, qui mériterait d'être développée.

Pour valider notamment le constat de la disponibilité des produits en grandes surfaces, j'avais organisé en mai 2023 au sein de l'espace de coworking à la ferme avec mes coworkers un atelier pour avoir leur retour en tant consommateur. Ils m'avaient fait part principalement de leur difficulté à trouver les produits en linéaire, d'avoir un manque de choix et qu'il ne s'agissait pas que d'une affaire de prix. En d'autres termes et pour l'avoir expérimenté dans ma vie d'avant, le consommateur achète aussi ce qu'on veut bien lui proposer. Une étude de marché pour valider le potentiel d'un produit, c'est bien, un engagement global de tous les maillons de la chaîne alimentaire c'est mieux.



0 déforestation, système coopératif et projets internationaux multipartites : cas des filières café et cacao au Pérou

Une problématique hautement complexe

Depuis Juin 2023, l'Union Européenne a validé la loi 0 déforestation importée. L'objectif étant pour les pays de l'UE de prendre leurs responsabilités dans le changement climatique et la perte de biodiversité qui sont liés à ses importations.

Pour cela les pays exportateurs feront l'objet d'une évaluation de risques au niveau national ou par territoire. 7 productions sont principalement identifiées dont le café et le cacao ainsi que leurs dérivés. Ainsi depuis le 29 Juin dernier les entreprises ont 18 mois pour se mettre en conformité. La réglementation intègre également l'enjeu de devoir garantir le respect des droits de l'homme et les droits des populations indigènes.

De façon très concrète :

- la traçabilité devra être garantie à la parcelle grâce au système GPS.
- Les entreprises devront s'assurer que la parcelle n'a pas eu de déforestation depuis le 31/12/2020.
- Et vérifier le droit des agriculteurs à produire selon les lois en vigueur dans le pays

J'ai pu appréhender avec l'actualité l'approche de ces filières en 5 étapes dont la première date d'une quinzaine d'année :

- **2007 : En tant que chargée d'études à la Universidad Agraria de la Selva (UNAS) à Tingo Maria au Pérou**

J'avais réalisé une étude sur "La conservation de la biodiversité In Situ en relation avec la sécurité alimentaire des producteurs de café et la cosmovision andino-amazonienne dans un contexte d'éradication de la coca". Cette expérience m'avait permis de mesurer de façon très opérationnelle l'impact des systèmes de production sur le territoire de Leoncio Prado, ancien berceau du sentier lumineux.

- **Avril 2023 : Dans le cadre de Nuffield, avec la UNAS, j'ai rencontré des producteurs et coopératives pour faire un premier état des lieux et un retour d'expérience sur les projets multipartites.**

J'ai pu constater une dégradation de la situation et un niveau de risques majeurs au niveau économique, environnemental et social pour les territoires impliqués.

- **Mai-Novembre 2023 : Etape de collecte d'éléments**

A distance, j'ai tenté d'explorer les réseaux liés, de prendre contact avec des organisations et experts divers pour compléter l'état des lieux, valider des observations terrain et préparer l'accueil d'une délégation de la UNAS, suite à leur sollicitation et au constat d'Avril dernier.

- **Septembre 2023 : Accueil d'une délégation de six enseignants chercheurs et rencontre des centres d'enseignement et de recherche**

Notamment le CIRAD, INRAe, Unilasalle, Chaire des Modèles Entrepreneuriaux en Agriculture de l'EM Normandie et des industries comme CARGILL et la Biscuiterie Bouvard avec la collaboration de Virginie Facérias qui m'avait accompagnée.



- **Octobre 2023 : Participation au World Food Forum et au CFS.**

Découverte du programme alimentaire mondial et des fiches pays, rencontre de différents acteurs autour de ce sujet.

- **Novembre 2023 : Retour sur le sol péruvien avec des échanges pour développer la réflexion de projets visant la sécurité alimentaire**

Avec la UNAS, l'ambassade française au Pérou et l'INIA, Institut d'innovation agricole péruvienne du gouvernement.



L'étude s'est portée sur les régions de San Martin et de Huánuco au Pérou, historiquement bassins pour la production de la coca pour la cocaïne. Le développement des projets pluripartites autour du cacao et du café, cultures d'export ont permis d'insuffler un véritable changement dans ces régions, de développer à l'époque des coopératives relativement fortes pour permettre d'assurer aux producteurs la sécurité ainsi qu'un revenu décent et pour nous occidentaux, de contribuer à enrayer le développement de l'import de cocaïne sur nos territoires.

Le programme pour l'éradication de la coca pour la cocaïne, les mécanismes de compensation carbone ou encore le « FairTrade » ont permis de financer le développement de projets d'agroforesterie, de développer des productions valorisables à l'export avec une identité forte en linéaire, mais comme vu précédemment sous exposés par les acteurs de la grande distribution générale.

Aujourd'hui la problématique est principalement composée des éléments suivants :

- Les producteurs qui ont développé la production de café et de cacao, principalement en bio dans la zone, sont face à **des chocs climatiques** sans précédent induisant **des chutes de rendement**.

¹⁶ Carte du Pérou – Zone d'étude dans le Alto Huallaga

¹⁷ Rencontre de producteurs de cacao à Tingo Maria

¹⁸ Rencontre de la coopérative Oro Verde à Lamas

¹⁹ INIA – visites des laboratoires et réunion avec l'équipe innovation à Lima

²⁰ Atelier avec la UNAS, DEVIDA et INIA autour de la thématique filières et projets



On estime à 80% le pourcentage de chocs dus au réchauffement climatique au Pérou. En 2010, les industriels du monde avaient déjà estimé une fin de la production du cacao lié à cet enjeu à 2050.

- **La sécurité alimentaire** des producteurs est perpétuellement en risque avec des modèles de production développés avec une orientation export.

Les **systèmes en agroforesterie ne sont pas performants** ou insuffisants pour assurer une certaine résilience face aux chocs. **L'autonomie alimentaire est insuffisamment développée** dans un contexte de chute de revenus dus à la baisse des rendements et à l'insuffisance des prix payés aux producteurs.

- Les producteurs en proie à la pression sanitaire sur les cultures **déforestent** et commencent à **réimplanter de la coca**.

La coca est une culture ancestrale aux différentes propriétés et notamment permettant de tenir en altitude. Elle entre également dans les pratiques ancestrales liées à la cosmovision andino-amazonienne au travers de rituels. Cependant, cultivée à des fins de narcotrafic, cette culture réalisée sur terrain déforesté et en pente dans cette zone permet une récolte par trimestre et implique l'usage de pesticides. Ce fléau engendre également des contaminations croisées par érosion et ruissellement.

Le producteur n'utilise plus ses compétences agricoles dans un système automatisé ne nécessitant pas de suivi. Cela implique à terme un risque de perte des connaissances et pratiques ancestrales au-delà de l'impact environnemental majeur engendrant la contamination des sols, de l'air, de l'eau pour cette culture permettant de gagner de l'argent "facile". Pour donner un ordre d'idée, une productrice de cacao avant de se lancer dans cette nouvelle production avait dû continuer une année supplémentaire de produire de la coca, lui permettant ainsi de payer ses investissements dans la culture de cacao. Selon la publication de 2003, "Coca et violence : le témoignage du Alto Huallaga au Pérou", un petit producteur cultivant de la coca pouvait en moyenne avoir un revenu de 350\$US mensuel, soit cinq à huit fois le revenu d'un producteur n'en produisant pas et 50% de la population était dépendante de cette culture dans les années 2000. Depuis 90% de ces cultures de ces cultures ont été détruites, mais la situation pourrait se renverser.

Cultures	Rend. (kg/ha)	Prix US\$/kg	Marge brute /ha (US\$)	Journées /ha	Coût main-d'œuvre	Productivité main-d'œuvre
<i>Pérennes</i>						
Café	500	0,91	455	83	237,4	218
Cacao	200	0,59	118	80	228,8	-111
Coca	690	4,02	2774	75	214,5	2559
<i>Annuelles</i>						
Riz pluvial	2 000	0,18	360	85	243,1	117
Maïs	2 000	0,15	300	85	243,1	57
Banane	12 000	0,11	1 320	100	286,0	1 034
Manioc	15 000	0,07	1 050	120	343,2	707
Papaya	13 000	0,07	910	115	328,9	581

Comparaison des données économiques pour les cultures de la région du Alto Huallaga au Pérou. Source : Adaptation et actualisation pour 2001 par les auteurs des données de Agencia Leoncio Prado, Región Agraria Huanuco-Minag, mai 2000.

Le sujet est donc "glocal" et filières; c'est à dire qu'il intègre des enjeux globaux avec des impacts territorialisés. Ces impacts sont au niveau de la production agricole au Pérou, de la sécurité alimentaire, au niveau climat et défense. Pour nous, Français et européen, les impacts sont au niveau de l'industrie et de la capacité à "nourrir"



nos industries et donc économiques, au niveau climat avec notre impact sur la déforestation et l'érosion de la biodiversité mais également sur la santé des citoyens et le volet sécurité défense.

Cette guerre silencieuse sur notre territoire m'avait déjà interpellée en 2007. Cependant à cette période les filières bio et le FairTrade se développaient, l'impact positif sur la vie des paysans et leurs familles était nettement visible et permettait une sortie du narcotrafic. Depuis les années se sont écoulées et en France à ce jour, les certifications et les promesses autour de l'environnement et de l'éthique se sont multipliées en linéaire.

En France en 2014, les saisies de cocaïne représentaient près de 7 tonnes et en 2018 près de 16T selon l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. L'Europe est un des principaux consommateurs et le marché mondial représentait près de 10,5 milliards d'euros en 2020 (Source : Europol et EMCDDA), fruit d'une collaboration fructueuse entre producteurs en croissance des pays du sud et consommateurs du nord. Au-delà du risque de santé publique, le sujet révèle sur notre territoire une montée de la violence et de la corruption. La France et plus généralement l'Europe affiche des saisies records dans ses ports où le produit arrive avec les productions légales comme le café et le cacao. Le port du Havre est la première porte d'entrée en France et est reconnue comme étant une véritable plaque tournante.

D'une façon très synthétique, outre atlantique, les problèmes des producteurs notamment de sécurité alimentaire deviennent nos problèmes sous un angle sécurité nationale. A l'extrême et sur le ton de l'ironie, en combinant les modèles des coopératives vues précédemment, on pourrait imaginer une gamme de produits durables pour la paix issue des pays du sud indiquant "ces X euros de plus payés aux producteurs empêcheront vos enfants d'accéder à des stupéfiants et de contribuer à la sécurité du pays tout en réduisant les impacts climat et biodiversité". Et de la même façon, tant que cette gamme ne sera pas exposée suffisamment en linéaire, les impacts seront réduits.

Rencontre des acteurs au Pérou sur les projets de développement durable

Avec un recul de 10 à 30 ans sur ces projets et des enjeux de relocalisation des crédits carbone, il semblait pertinent de recueillir le retour d'expérience des acteurs opérationnels des filières café et cacao, tant sur le montage, le suivi de projet et la valorisation dans le temps des productions évoluant dans un contexte de plus en plus complexe.

J'ai sollicité l'appui de la Universidad Agraria de la Selva par l'intermédiaire Dr [Hugo Alfredo Huamani Yupanqui](#), Enseignant Chercheur „ Spécialisé dans les sciences du sol et de l'agriculture paysanne andino-amazonienne. Mon amie d'école Virginie Facerías, Responsable marketing chez la Biscuiterie Bouvard qui produit notamment les MDD, en charge des gammes bio et de la diet m'a accompagnée à titre personnel, apportant son oeil marketing.

Problématiques majeures collectées au sein de la filière

Les points suivants ont été relevés suite aux échanges avec les experts, paysans, administrateurs et salariés gérants et techniciens des coopératives dans les régions de San Martin et Huánuco et plus précisément sur les secteurs de Tingo Maria, Tocache, Juanjui et Tarapoto.



Les problématiques suivantes détaillées ci-dessous ont été recueillies :

Au niveau de la production

▪ **Des chutes de rendements**

liées aux pressions sanitaires (rouille et insectes) et au changement climatique avec des modifications des dates des campagnes de récolte.

▪ **Une perte de qualité des grains**

liée au changement climatique (de 80% de bon grain initialement à 20% à ce jour exprimé par la cooperative CAT à Tocache)

▪ **Des prix insuffisants par rapport aux coûts de production**

(+100% du coût de revient depuis le COVID) en lien également avec les pertes de rendement. A ce jour les producteurs vivent d'autres productions et/ou activités.

▪ **Des taux de pesticides anormalement élevés dans les lots de cacao bio**

globalement relevés dans les différentes organisations engendrant un reclassement des lots en conventionnel et de la méfiance au sein des structures coopératives. Certains témoignent de l'insistance des vendeurs de produits phytosanitaires, du manque d'information sur les modalités d'utilisation et les risques associés. Certains produits phytosanitaires étiquetés « bio » seraient en réalité des produits conventionnels. Les paysans aux bonnes pratiques peuvent être sanctionnés et perdre leur certification bio en conséquence. Le déclassement des cargaisons envoyées en Europe font actuellement l'objet d'analyses relevant notamment des forts taux de pesticides.

▪ **Une érosion génétique**

au niveau du cacao avec le besoin de développer davantage des stratégies in-situ et ex-situ.

▪ **Des producteurs perdus, sans visibilité, sans financement individuel possible et pour certains coopérateurs d'une coopérative surendettée,**

ayant commencé ou commençant à envisager de se diversifier. Les producteurs affirment que le cycle de production ne permet pas d'avoir de revenu de Janvier à Avril. Le contexte accroît cette problématique. Des productions comme le maïs ont un prix de vente qui a quadruplé, favorisant ainsi la diversification.

Les conséquences : réduction de l'assolement en cacao en plus des chutes de rendement, recrudescence de la production de coca et augmentation de l'insécurité, augmentation des pollutions et de la déforestation volontaire ou non (suite à la pression sanitaire) et en conséquence dégradation des écosystèmes et de la résilience potentielle des producteurs.

▪ **Une très forte érosion des sols**

avec le fait que peu de parcelles ont une couverture des sols (Exemple : pour la coopérative ACOPAGRO : 10 paysans sur 2000 couvrent les sols), seuls. Au-delà de risque de perte parfois totale et soudaine des parcelles et par conséquence de production, les risques de pollution associés sont majeurs.

▪ **Des difficultés de fidélisation des enfants de paysans et des ouvriers agricoles.**

Un producteur paie à un ouvrier 40 soles par jour et lui fournit les repas tandis qu'une municipalité paie un employé environ 80 soles par jour.



Au niveau des coopératives

- **Une perte de vitesse des coopératives avec une érosion brutale du nombre de producteurs.**

En exemple la Coopérative La Divisoria est passée de 3000 associés à 120 en près d'une année.

- **Des problématiques majeures de gouvernance mais quelques outsiders**

avec défaut de cadrage, des processus non ou peu développés entre associés et entre associés-salariés, une absence de plan d'actions... La majorité des organisations sont démunies de cadre de fonctionnement et de plan stratégique. S'ils sont existants, ils ne sont pas connus de tous. Par exemple la coopérative Choco Pasion à Tingo Maria a été accompagnée initialement sur la base d'un système agricole avec pesticides pour un projet de transformation qui nécessitait un positionnement produit en agriculture biologique. Cela a engendré une perte de temps stratégique et des coûts.

Dans les organisations et individualités rencontrées portées tout ou partie par des femmes, curieusement des projets de transformation ont été développés, les coopératives s'érodent moins voire tiennent le cap et recrutent les coopérateurs des coopératives déchuës. Le discours est d'ailleurs davantage orienté sur la sécurité de la famille et la vision haut niveau que la technique et les prix. Il en est de même pour les coopératives où certains paysans leaders forment eux-mêmes leurs techniciens et ont une casquette de techniciens au sein de leur coopérative. Les parties prenantes ont la capacité de parler de la vision de leur organisation.

- **Des problématiques de communication :**

des divergences majeures dans les propos recueillis selon les parties prenantes, des coopérateurs ne connaissant pas leurs administrateurs etc...

- **Une perte de confiance entre coopérateurs – administrateurs – salariés,**

avec des leaders positifs dont les fondateurs quittant leur coopérative et une préoccupation généralisée des administrateurs dans la capacité de leurs organisations à faire face dans ce contexte.

Celle-ci est marquée entre les producteurs eux-mêmes (ceux qui utilisent des pesticides et continuent de fournir des lots « bio » à leur coopérative). La perte de confiance est encore plus forte entre administrateurs et salariés, principalement avec les directeurs où la profession semble connaître un fort turnover depuis quelques années. Le scepticisme s'étend parfois jusqu'aux techniciens perçus par les paysans comme des personnes « sans ou avec peu d'expérience » et sans impact, avec souvent des personnes formées et réalisant davantage des carrières au sein des bureaux d'organisation que sur le terrain.

- **Un niveau d'endettement élevé, de véritables chutes économiques et financières**

notamment à des fautes de gestion et turnover de la direction. De nombreux administrateurs ont affirmé ne pas savoir où va l'argent bien que les coopératives détiennent un conseil de surveillance. Certaines coopératives prêtent à des taux faibles à leurs coopérateurs. Véritable levier, les coopératives en difficulté ne peuvent plus jouer ce rôle ou mettre en place ce levier dans ce contexte.

- **Des coûts cachés**

relevés liés aux méthodes de stockage, de pesée, vols ponctuels ou récurrents, mauvaise gestion des planifications des chargements de conteneurs et impossibilité d'expédier les marchandises aux clients au-delà des pertes nettes engendrées

- **Le défaut d'accompagnement technique et un sujet sur le carbone**

et in fine de capacité à piloter les indicateurs nécessaires notamment requis dans le cadre des certifications en réponse à la demande clients.



Certaines coopératives ont accompagné les paysans à planter pour le marché du carbone et mis en place un accompagnement technique. Certaines essences non natives plantées ne sont néanmoins non valorisables au travers de ces projets car n'entrant pas dans le cahier des charges connu après. Elles n'ont pas connaissance à ce jour de la possibilité de vendre ces potentiels crédits carbone, n'en connaissent pas les mécanismes. Et lorsque ces collectifs sont impliqués, les producteurs ne sont pas en mesure d'affirmer si une partie du prix perçu provient de la vente de ces crédits carbone. Les techniciens embauchés dans le cadre de ces projets ne connaissent pas le mécanisme.

Globalement il en ressort que l'accompagnement technique est insuffisant faute de moyens et qu'il ne permet pas de répondre à la complexité du territoire (accès aux parcelles, multiplicité de petites "fermes" ou chacra,...) et difficilement aux contraintes des certifications. Des collectifs sont certifiés sous la base d'audit de quelques coopérateurs et non de l'ensemble.

Au niveau des clients

- **Un renforcement des exigences**

Notamment avec le règlement de l'Union Européenne relatif aux produits « Zéro déforestation » et également les projets liés à la compensation carbone avec une problématique du coût de la mise en place de la traçabilité et de l'accompagnement.

- **L'obligation de fiabilité des indicateurs au risque de perdre la confiance des consommateurs et des parts de marché.**

La situation actuelle et les résultats des analyses de pesticides non conformes questionnent le véritable suivi des parcelles ainsi que la bonne réalisation des audits de certification.

- **Des risques majeurs liés à la disponibilité des matières premières avec la qualité attendue.**

Les volumes pourraient être amenés à diminuer (perte de rendement et non renouvellement des plantations), phénomène pouvant être accéléré par l'exode rural des jeunes ne percevant pas d'avenir.

- **Une problématique de goût du chocolat du Pérou par rapport aux habitudes des européens davantage habitués au chocolat africain.**

Les clients ont des habitudes gustatives et les cacaos péruviens se positionnent actuellement principalement sur un marché de niche. Il existe également des problématiques liées aux compétences en transformation et au bon équilibre beurre/pâte de cacao ainsi qu'un manque de travail sur le développement de gammes pour la cible export.

Au niveau de la gestion des compétences :

- **Recrutement et compétences**

La majorité des administrateurs évoquent des difficultés à recruter des directeurs avec les compétences et la posture adéquates. Les administrateurs se disent démunis, ne pas toujours avoir les compétences pour exercer leur rôle. Ceci est également un point majeur qui a été relevé lors des échanges avec les Présidentes et administratrices femmes des coopératives qui se sont retrouvées propulsées à la tête de ces organisations. Les producteurs ainsi que la majorité des techniciens de projet ne connaissent pas/peu les enjeux du marché du carbone bien qu'impliqués dans ces projets.

- **Les coopératives peuvent investir dans des outils de transformation performants avec une formation insuffisante pour les utiliser.**



- **Des formations silotées, orientées sur l'expertise technique plus que sur le management,**

ce qui ne permet pas de répondre aux besoins en compétence des organisations complexes. Certains outils comme Excel, indispensables pour la traçabilité, sont insuffisamment exploités faute de formation et de pratique.

- **Des projets ne mobilisant pas toujours l'ensemble des acteurs locaux**

Le travail avec la UNAS et les échanges avec de nombreuses organisations m'ont permis d'identifier que de nombreux projets étaient portés sans intégrer directement l'université locale qui forme les leaders et équipes évoluant dans les systèmes agricoles du territoire.

Par exemple la faculté d'agronomie, première faculté créée à Tingo Maria joue un rôle majeur au-delà de sa mission d'enseignement par sa connaissance précise des acteurs locaux, les missions de recherche, qu'elle conduit notamment sur les cultures d'export mais également sur le développement et la préservation des ressources génétiques qu'elle peut commercialiser auprès des producteurs locaux. En cela elle joue un rôle dans la performance des filières.

- **Une faculté d'agronomie avec des difficultés d'organisation pour répondre aux enjeux globaux**

Ayant évolué en interne, j'ai pu constater et échanger avec les enseignants-chercheurs sur le sujet de silotage des facultés et un manque de projets conduits de façon transverse au service des enjeux entre les différentes facultés de la UNAS : faculté de ressources naturelles, gestion forestière, environnement, agronomie, sciences sociales...

Conclusions et premières préconisations

La situation des producteurs et des organisations dans les régions de San Martin et Huánuco est particulièrement préoccupante car il ne s'agit pas uniquement d'une problématique de prix, mais bien d'une combinaison multifactorielle.

En conséquence, loin de relever les facteurs clés de succès de la résilience des filières, le contexte actuel sur ce territoire mis en perspective dans le contexte climat et loi 0 déforestation a davantage mis en exergue les risques d'une aggravation de la situation et notamment:

- **Des risques de perte de confiance entre acheteurs occidentaux et coopératives avec à terme une perte de marché potentiel pour les producteurs :**

Les organisations ne peuvent plus aujourd'hui garantir sur un temps long avec les rendements réguliers, les bonnes pratiques de production ainsi que les conditions pour les producteurs. Ces organisations n'ont pas/plus les moyens économiques, humains et techniques pour garantir une réelle traçabilité telle qu'attendue. Chaque nouvelle de détection de pesticide dans un lot semble être un choc, une découverte. Avec les enjeux de compensation carbone, d'objectif 0 déforestation..., le risque est que les acheteurs favorisent d'autres fournisseurs et probablement dans d'autres pays par sécurité tant sur les conditions de production, la qualité mais aussi à terme la disponibilité. Et pourtant le contexte global mérite une véritable implication des clients européens et pouvoirs publics.

Dans le contexte et l'organisation actuelle des groupements, cela questionne la véracité des produits bio de ces filières vendus en linéaire tant le risque de découverte d'une contamination est non maîtrisé et important. Ce risque reste néanmoins géré par le contrôle aux frontières. Pourtant il semble que les acteurs des filières s'impliquent. La problématique réside dans les sources multifactorielles. L'angle social semble être dans ce contexte le bon angle d'attaque en se basant sur l'hypothèse mais aussi les faits au Zimbabwe et au Pérou, qu'une population en difficulté détruit son environnement. Or en France, les produits équitables ont encore peu de place dans les linéaires dans un contexte où le bio français et étranger est en difficulté.



Cela questionne également l'impact dans la durée : la découverte d'une contamination volontaire ou non par des pesticides engendre une conversion automatique en conventionnel et donc un investissement additionnel pour les producteurs pendant la durée, le temps de revenir en conformité. Comment les acheteurs vont-ils gérer leurs gammes si la problématique épisodique devait devenir récurrente ?

A cela s'ajoute le fait que ces productions sont concurrencées notamment par celles du continent Africain, qui ne connaît pas les mêmes pressions sanitaires qu'en Amérique latine notamment les risques liés à la contamination en Cadmium.

- **La conséquence dans la durée pourrait être importante et difficilement réversible**

à court-moyen terme : déforestation au profit de cultures telle que la coca pour la cocaïne et donc recrudescence du narcoterrorisme, réorientation des fonds occidentaux pour des projets autour du stockage du carbone vers d'autres projets ou pays de production etc...

Quelques pistes d'actions :

- **Faire de la traçabilité une priorité** : il existe un risque majeur pour leur pérennité et celle de leurs partenaires. En cela la loi O déforestation devrait aider à donner l'impulsion. Etudier la possibilité de réaliser et financer des analyses par producteur afin de détecter en amont les risques de contamination de lots au sein des coopératives pouvant conduire à une perte de confiance et une perte de marchés.
- **Sensibiliser, former les paysans sur l'usage des pesticides et les risques associés.** Protéger les parcelles des risques de contamination par les pesticides par la plantation d'arbres en bordure et valoriser le café récolté à proximité en conventionnel lorsque le problème est identifié, comme développé par la Coopérative Oro Verde.
- **Travailler davantage avec les industriels européens les gammes bio et éthiques avec une vraie démarche de développement rural et durable,** l'accompagnement technique, indispensables in fine au maintien du savoir-faire paysan, de la forêt etc...
- **L'Europe et la France doivent s'engager davantage dans des dispositifs de développement agricole sur ces territoires.** Pour les producteurs : Des marchés comme la Chine, Singapour, la Thaïlande sont moins exigeants que le marché européen et ont été évoqués comme futurs marchés face à une Europe trop exigeante. Ici réside donc une piste de solution pour les producteurs et un risque pour nos organisations d'un point de vue géopolitique et préservation des forêts.
- **Développer les connaissances et les compétences des paysans et des organisations sur le sujet du carbone** pour détecter les opportunités de projet, collaborations, valorisation produit... et gagner en visibilité sur la répartition de la valeur dans ces projets afin d'améliorer la stratégie des coopératives.
- Il existe un enjeu fort lié à la **formation des managers de coopératives** en gestion et management de projets. Nombreux sont issus du domaine technique et n'ont pas/peu de teinture sur le sujet. **La formation des administrateurs** est également un facteur clef de succès. L'enjeu pour ces paysans est d'être en mesure d'assurer pleinement leur fonction, de changer de posture avec la finalité d'avoir la capacité de conduire les changements, prendre les décisions, d'accompagner les salariés des coopératives et d'être véritablement acteurs au sein de leur organisation.
- **Développer le rapprochement avec les universités dans les projets et pour les services** comme les analyses de sol, le recrutement, la formation. Pour les universités, développer des modules de formation souples permettant de répondre aux besoins des coopératives.



- **La majorité des coopératives ont besoin d'écrire leur cadre de fonctionnement et d'élaborer leur plan stratégique et de décliner les plans d'actions**, l'animation des organisations qui favoriseront notamment communication interne et externe, engagement des coopérateurs et mise en mouvement. Les projets alternatifs semblent se vendre plus facilement qu'une qualité de chocolat. Formaliser un projet pourrait être une piste pour de nombreuses coopératives dans un contexte où les industriels développent des gammes spécifiques.
- **L'accompagnement des femmes** dans le développement de leurs projets et leur implication dans les coopératives est également un enjeu fort. Les femmes rencontrées formulent leur manque de confiance et l'insécurité générée notamment par le manque de compétences et de représentativité au sein des organisations. Une forme de mentoring non formalisé est existant et pourrait être développé.
- **Former les porteurs de projet souhaitant développer un atelier de transformation** ainsi que les coopératives existantes à la transformation des produits en tenant compte des objectifs de marché (goût du chocolat notamment).
- **Accompagner la diversification des paysans en mode projet avec les acheteurs** afin d'améliorer la production pour l'autoconsommation des paysans et in fine leur résilience. Favoriser la diversification des plantations et la biodiversité sur les parcelles pour la réduction des pressions sanitaires notamment et avec une perspective de valorisation par les acheteurs (compensation carbone, argumentaire marketing...).
- **Etudier les possibilités de financement individuel et collectif de ces projets de plantation avec accompagnement individuel technique et accompagnement collectif** (stratégique et technique) indispensables pour la valorisation auprès des clients européens (produit 0 déforestation, compensation carbone, impacts sociaux, maintien des connaissances et de la production...) au-delà de la réussite du projet.
- **Informer et impliquer davantage les municipalités.** A titre d'exemple, la coopérative Choco Pasion à Tingo Maria a bénéficié du soutien de sa municipalité qui a été impliquée dès l'initiation du projet, a obtenu les financements, réalisé la construction des locaux pour par la suite les céder à la coopérative.

Conclusions et préconisations pour la résilience des filières

Pas d'agriculture forte sans politique forte ni vision haut niveau

L'exemple du Zimbabwe donne un exemple concret de ce qui implique une politique agricole basée sur des pratiques ne respectant pas les règles mondiales et avec une réalisation anarchique et radicale. Sous les idéaux et sans projet réel de changement travaillé, le pays qui était un fleuron de l'Afrique s'est vu précipité dans le chaos et les "réussites" actuelles des entrepreneurs semblent précaires car basées sur les acquis (entrepreneurs, infrastructures...) et dans une vision court-termiste.

La représentativité des agriculteurs dans sa diversité est un enjeu majeur pour la résilience des filières et l'approche multifactorielle et dynamique indispensable. Mais il en est de même pour l'ensemble des maillons des filières. Un des leviers majeurs d'action étant la coopération public-privée, mais qui ne doit pas se faire sans les agriculteurs et les organisations intervenant. Par exemple au CFS et au WWF, les grandes entreprises et organisations sont présentes, moins les agriculteurs. Il en est de même pour les PME qui sont rares. Je n'ai pas rencontré de distributeur. Hors la logistique, le stockage et la distribution constituent des enjeux majeurs notamment sur la thématique du gaspillage alimentaire (30% des denrées dans le monde).



Les organisations institutionnelles doivent également pouvoir aider au rapprochement des entreprises privées vers la thématique agricole, qu'ils soient directement impliqués d'un point de vue territorial ou sectoriel. Par exemple la CCI française au Pérou n'a quasiment pas d'adhérents évoluant dans les secteurs agricoles et agroalimentaire sinon une majorité d'entreprises du bâtiment. Et pourtant des compétences notamment sur la dimension entrepreneuriale peuvent être transférables et intéresser différentes parties prenantes, les projets de compensation carbone peuvent permettre de trouver des ressources financières complémentaires pour mener des projets ambitieux...

“Think global, act local” : Il existe une nécessité de développer la vision haut niveau des différentes parties prenantes avec une approche internationale, tout en menant des projets à un niveau géographique micro qui met en mouvement et en collaboration l'écosystème local. Favoriser la recherche & développement, emmener le plus grand nombre à changer sont des défis majeurs. En cela mon expérience avec le Pérou et les acteurs français des filières a permis de valider la nécessité de prendre le temps de l'exploration et des rencontres pour une meilleure identification de la problématique globale.

Développer le leadership et la posture entrepreneuriale

Dans cet environnement hautement complexe, **l'entraînement à entreprendre, à changer, à conduire des projets** semble être un des facteurs clés de succès fondamentaux pour permettre aux agriculteurs et à leurs partenaires d'être prêts à relever les défis actuels.

Les agriculteurs et entrepreneurs les plus agiles, dotés d'une vision globale et en capacité de retranscrire avec assise leur vision semblent être ceux qui ont évoqués le choc de leur vie.

Mes rencontres notamment au Zimbabwe m'ont permis de constater que les agriculteurs internationaux issus de l'histoire de la colonisation ont une capacité d'adaptation plus forte du fait d'être soumis à des risques intenses. Les lauréats Nuffield qui continuent de gérer des fermes sont au clair sur leur propre vision, le “Pourquoi” soit le sens de leur choix et de leur présence au pays alors que la majorité se sont expatriés. Bien que leur vision de l'avenir soit relativement court termiste par le chaos politique, ils entreprennent avec les moyens disponibles. Leur force réside également dans le fait de se fédérer et d'être proche des acteurs du terrain.

Le “Comment” entreprendre ne semble a priori pas ce qui fait avorter les projets avant même de les mettre en oeuvre, comme cela paraît plus fréquent dans notre culture française où les contraintes sont rapidement mises en relief. Ces agriculteurs-entrepreneurs rencontrés lors de mon parcours NUFFIELD ont revalidé le point phare qui m'avait marqué lors d'un précédent séjour en 2019 au Canada à la rencontre des agriculteurs travaillant sur la conservation des sols (Sébastien Anger, ...) : la capacité de ces descendants des colons français à ne pas raisonner contrainte.

Le mécanisme interne des entrepreneurs était le suivant : J'observe et je partage, je réalise une veille > Je définie une/des hypothèses > J'ai l'idée pour améliorer > Je décide d'essayer > Je crée l'outil/la méthode > Je teste > Je débrieфе > J'améliore et/ou j'abandonne après plusieurs cycles.

Lors du CSC à Norwich, j'ai eu l'occasion de recroiser Odette Ménard, également nouvelle lauréate Nuffield au Canada et experte des sols. Nous avons ainsi réaborder ce “processus” qui était le point marquant de mon voyage à l'époque. La possibilité de mettre en oeuvre cela au Canada était également lié à trois points majeurs :

1. Les agriculteurs canadiens rencontrés ont conservé la capacité à développer par eux-mêmes des outils, des prototypes notamment avec de la récupération, même si ce n'est pas “beau”.
2. Ils ont davantage de temps disponible pendant les longs mois d'hiver pour prendre le recul et préparer la saison.



3. Pour la majorité ils n'étaient pas éleveurs (contrainte temps) ou avec une organisation permettant de déléguer.

En synthèse, on peut dresser les hypothèses que pour entreprendre le changement et s'entraîner, il est indispensable de **créer des périodes "de vide" pour accueillir les rencontres, les idées nouvelles et une prise de recul efficiente**. Finalement ce que représente bien le parcours Nuffield.

L'autre point majeur semble être l'aptitude à penser jusqu'à faire. J'aime imaginer pour symboliser cette aptitude la connexion directe entre le cerveau et la main de l'agriculteur, connexion parfois rouillée et où culturellement nous sommes davantage en France dans l'attente du prestataire qui depuis le COVID présente une inertie en croissance.

La rencontre avec Michael Ehmann, Agriculteur et Fondateur de Nataïs fut marquante. Ce qui est à noter dans la vision du dirigeant et la retranscription dans les projets de l'entreprise est qu'il favorise la mise en oeuvre de "petits projets" en soutenant notamment l'intégration des couverts végétaux pour l'amélioration des pratiques des agriculteurs impliqués. La prime de 50€/ha pour la mise en place des couverts depuis 15 ans s'assimile davantage une prime d'engagement qu'une prime de résultat. **La confiance** est une fondation permettant de **valoriser l'engagement pour amorcer la mise en mouvement** (avant le résultat de calculs complexes et/ou d'indicateurs difficiles à collecter) pour un projet commun.

Construire des projets le plus tôt possible avec l'ensemble des parties prenantes et dans une approche système

L'approche systémique semble désormais indispensable. Il existe une urgence dans le rapprochement des acteurs publics et privés. Trois approches complémentaires doivent être envisagées à mon sens :

Une approche territoriale

L'approche filière n'est pas suffisante face aux enjeux globaux et doit intégrer nécessairement le développement rural. L'insécurité des producteurs pouvant créer des séismes à l'échelle des filières. Les fiches des pays réalisées par la FAO constituent de bons appuis et permettent de bien cibler les enjeux par pays et d'identifier les leviers de financement de projets de développement.

Pour les pays du Nord comme du Sud, le sujet de la résilience des fermes doit être au coeur des priorités.

Face aux enjeux de sécurité alimentaire, il existe une urgence à développer l'autonomie alimentaire des producteurs d'autant plus lorsque leur activité est tournée vers une culture principale à l'export. Dans le cas du Pérou qui détient un fort potentiel agricole, il faut noter ce pays importe près de 60% de ses denrées. L'exemple des producteurs de café, production liée aux cours mondiaux montre que le modèle existant au Pérou peut les conduire à une précarité les obligeant à l'extrême à la production de cultures illicites, fortement rémunérateur et dans une vision du court terme. De surcroît la santé de leur territoire impacte notre territoire avec un rayonnement sur plusieurs dimensions (bassin de production-transformation, zone logistique, sécurité au niveau national...).

Une approche filière

Cette dernière combinée à l'approche territoriale doit permettre de catalyser la transformation des systèmes agricoles et agroalimentaires. L'élaboration de projets entre acteurs amont/aval doit permettre de gagner en efficacité dans l'élaboration des modèles. De nombreux cobénéfices peuvent être envisagés.



Pour les producteurs et leurs collectifs : la possibilité de mieux se structurer, de se professionnaliser en comprenant plus en amont les besoins du marché.

Pour les industriels et les distributeurs : la possibilité de développer des gammes à forte valeur ajoutée pour leurs clients tout en respectant les contraintes réglementaires en croissance et en anticipant davantage les problématiques territoriales.

L'exemple de la SCOP ETHIQUABLE dans son modèle et ses collaborations en témoigne. Ce modèle complet reste encore peu développé et dans le pays comme le Pérou est reconnu pour son modèle peu habituel.

Par ailleurs les projets de compensation carbone INSETTING représentent une opportunité encore peu exploitée et peuvent permettre de contribuer à financer l'amorçage de projets de changement (nouvelles plantations...) outre le fait de contribuer à remplir les objectifs RSE de nos entreprises. Néanmoins comme tout cahier des charges, la conception de ces projets mérite d'être soignée car il ne s'agit pas "que" d'une transaction et de planter des arbres. Même à l'inverse, certains projets mal conçus ou avec un défaut d'accompagnement peuvent engendrer l'effet inverse.

Une approche recherche et développement

Dans un contexte de complexité croissante où on observe une accélération des incidents notamment liés au climat, il semble judicieux de développer des actions de recherche avec l'ambition d'obtenir des impacts rapides et mesurables. D'une part car on recense un bon nombre d'acteurs agissant dans les collaborations Nord-Sud. Ces derniers développent des recherches et des projets directement avec les producteurs et étonnamment sans toujours mobiliser les organisations locales de formation et de développement agricole.

Il fut difficile de trouver des modèles de collaborations public-privé, soit parce qu'ils sont moins nombreux, soit parce qu'ils ne sont pas/peu communiqué. Ces modèles me semblent pertinents et ambitieux dans le sens où ils dépendent d'une vraie volonté de travailler entre organisations aux objectifs et méthodes de travail différents. Cependant ce rapprochement est nécessaire. Face à un niveau de risque élevé, il existe plus de risque à ne rien faire qu'à porter une action ambitieuse.

Les modèles de collaboration/financement rencontrés lors de mon étude furent les suivants:

- Des appels à projet répondant à des dispositifs institutionnels (Europe, FAO...)
- Des projets financés par des fonds privés dédiés comme la Fondation Bill & Melissa Gates, Nestlé...
- Des projets réalisés au travers de compensation carbone OFFSETTING
- Des projets de compensation carbone INSETTING (Pur projet,...)
- Des Chaires de recherche dédiées à des thématiques spécifiques (Chaire Modèles Entrepreneuriaux en Agriculture de l'EM Normandie, Chaire recherche et innovation Unilasalle-Gaïgo Biomechanisms for Soil Life & Plant Nutriprotection...)

Enfinement j'ai rencontré **peu de modèles de développement de projet intégrant directement des objectifs de développement ruraux, territoriaux avec une connexion directe entre acteurs amont-aval.** L'approche collaborative reste encore fortement basée dans une posture Offre-demande / Acheteur-Vendeur. **Les labels et certifications facilitent la démarche et d'une certaine façon semblent cristalliser le modèle de collaboration** lorsque le pilier territorial/social n'est pas une priorité. L'organisation intègre des intermédiaires positionnés qui permettent aussi de réduire le niveau de responsabilité et de risques de l'acheteur et selon les cas de figure sa liberté d'achat. Ces intermédiaires visent à apporter une expertise indépendante (produit ou service), à accélérer la mise en oeuvre de projets. Cependant ils peuvent créer une forme d'opacité dans la chaîne de valeur. C'est le



cas qui a été remonté sur la thématique carbone. La relation avec le producteur est majoritairement entretenu par les intermédiaires, moins par le “client” industriel qui transforme et markete le produit.

Cependant mon expérience passée en tant qu’auditrice et qu’auditée sur ma ferme croisée à la réalité terrain dans les pays du sud, les conditions parfois extrêmes tant sur le terrain que dans l’organisation, m’interrogent sur la véracité des certifications dans certains cas. Très clairement l’accompagnement technique des coopératives rencontrées est globalement insuffisant tant dans la forme qu’en terme de temps attribué, avant tout pour des raisons budgétaires. Et cette difficulté est accentuée par les conditions d’accès aux parcelles, la multiplicité des producteurs qui dans le cas du café et du cacao ont entre 2 et 10 ha, les méthodes de stockage, les phénomènes d’érosion et de ruissellement de parcelles non bio vers celles en bio etc... En cela le développement du numérique représente une véritable opportunité à terme pour ces collectifs. Mais pour l’instant le fait est que des cargaisons arrivent aux ports avec des taux de pesticides élevés et au travers d’une certification et de critères non remplis en bout de ligne. Le producteur et son collectif sont de nouveau affaiblis et face à un choc pouvant se renouveler. La certification pouvant initialement leur permettre de mieux vendre leur produit peut devenir celle qui contribuera à les plonger dans l’insécurité économique. Moins alimentaire car les producteurs certifiés sous des labels de durabilité ont été davantage accompagnés sur des modèles de production plus diversifiés et favorisant également l’autoconsommation.

Les labels et certifications sont-ils en faveur de la résilience des filières dans le contexte actuel?

- **Il semble que oui avec une approche territoriale et globale.**

Et cela demande un réel engagement des clients industriels/distributeurs car l’approche est plus coûteuse en temps de développement. D’ailleurs à ce jour cela se perçoit dans l’organisation et le développement ou non de postes de responsables filières au sein des entreprises qui sont des personnes transverses. Mon parcours Nuffield m’a interpellée sur un point majeur : le manque de connaissance entre acteurs ou le fait de ne pas avoir ou peu collaboré sur des projets entre acteurs majeurs sur un territoire donné. Il semble exister un réel écart entre les acteurs industriels impliqués directement dans des projets de développement ruraux et ceux qui achètent davantage une certification, une qualité. Cette dernière approche me semble de plus en plus risquée par le contexte complexe croissant.

- **Mais...ces cahiers des charges peuvent aussi accélérer et empirer la précarité des producteurs,**

remettre en question la confiance au sein des collectifs et contribuer à l’érosion des coopératives. Dans le cas du Pérou, un producteur en bio est encore plus sujet aux pertes de rendement et la peine sera double dans le cas présent avec le risque de déclassement additionnel de sa production en conventionnel. Et cette fragilité, valable aussi pour des projets carbone par exemple car lié à un cahier des charges, pourrait engendrer un effet domino:

- Pour les clients industriels et distributeurs :

elle peut in fine engendrer des pertes économiques à plusieurs niveaux avec des risques qualité, communication, marketing, perte de temps... avec le risque de devoir rompre les relations commerciales pour se tourner vers une organisation plus structurée.

- Pour l’ensemble de produits labellisés sous un même label :

le risque qu’une problématique sur un produit impacte l’image d’un autre. Idem pour les projets carbone entre ceux qui peuvent contribuer à l’effet levier, et les autres inculpés de greenwashing.

Dans tous les cas, un échec individuel qui peut devenir aussi rapidement collectif sur ce type de projet peut engendrer un rejet pour des projets futurs. C’est d’ores et déjà le retour de certains producteurs.



J'avais par ailleurs pu observer depuis 2007 dans les rayons que certaines marques qui affichaient des collaborations fortes avec des coopératives ancrées sur un territoire, avaient fini par modifier le produit désormais issu de mélanges de café du Pérou, tout en conservant le même packaging et en modifiant le discours. La coopérative Alto Huallaga de Tingo Maria compte aujourd'hui 400 associés et a perdu des marchés importants notamment dû à la détection de pesticides dans le café bio. Source de la problématique et/ou conséquence, le fait actuel est qu'il existe une véritable rupture entre parties prenantes au sein de la coopérative, avec une scission et une perte de confiance entre agriculteurs.

Clairement à ce jour, la probabilité d'une contamination ou d'une coupe d'arbres pour ne pas dire déforestation, semble très forte voire quasi incontournable dans certains cas, certains territoires, d'autant plus lorsque la coopérative ne joue pas pleinement son rôle. La loi 0 déforestation ne risque-t-elle pas d'empirer une situation déjà critique et complexe?

En synthèse ces projets peuvent représenter de vraies opportunités si elles font l'objet d'un véritable engagement des parties prenantes et dans le cas où cela fait parti d'un vrai pilotage de projet avec une vision long terme puisqu'il s'agit de durabilité.

Modéliser les systèmes de productions résilients

Une des problématiques majeure semble résider dans la répartition du risque liée à des exigences sur une échelle de temps car les rémunérations n'intègrent pas à ma connaissance cette dimension (je n'ai pas eu l'opportunité de lire un contrat) ou auquel cas ce n'est pas clair pour les producteurs-administrateurs rencontrés.

Par ailleurs, étudier la modélisation des fermes dans un objectif de résilience semble indispensable dans le cas comme les producteurs de café et cacao au Pérou avec trois axes :

- La production dédiée à l'autoconsommation avec des objectifs de quantité mais également de nutrition
- La production dédiée au marché interne avec des potentiels d'ateliers de transformation et d'agritourisme
- La production dédiée à l'export

Une fois ce modèle déterminé, il serait intéressant de le soumettre à différents facteurs de risque (climat, économique...) et de notamment intégrer dans l'approche de la définition du prix minimum dans un contrat pluriannuel un facteur risque. En ce sens le numérique devrait permettre d'aider à favoriser l'accélération de ce type de réflexion, mais la condition première restera la qualité de la collecte des données et l'appréciation de la diversité des facteurs pouvant influence la résilience.

Construire sur des valeurs fortes

Dans un environnement complexe voire chaotique, certains projets et collaborations ne tiennent plus que par un fil. Par mon parcours et mes activités, je l'avais déjà constaté. Cependant les situations que j'ai pu explorer au travers de Nuffield n'ont fait que renforcer mes convictions : celle que sans valeurs fortes partagées et incarnées jusque dans l'opérationnel dans ce contexte, les collectifs et filières ne pourront relever les défis attendus dans le "juste à temps". En cela il semble que nous avons du souci à nous faire au sein de nos collectifs.

Mes rencontres au Pérou ont pour cela été fortes d'enseignements. L'expression des valeurs dans le contexte complexe actuel des filières café et cacao a induit des effets très disparates.



L'émergence de leaders et ce qui est d'autant plus flagrant sur ce territoire et dans ces filières, ce sont des leaders féminins qui ont pris le relais dans une crise des valeurs et de la gouvernance au sein des coopératives avec des problématiques également de corruption, de défaut de gestion etc.... Les coopératives Choco Pasion à Tingo Maria, Oro Verde ou encore la Coopérative CAT de Tocache ont été marquées par ces phénomènes. Hommes comme femmes ont affirmé que la source de ce phénomène était multiples :

- 1- Une place "libre"
- 2- Une population d'hommes producteurs historiquement orientés technique et saisissant les opportunités court termes (prix...) et une forme de volatilité dans l'engagement collectif
- 3- Des femmes dont le rôle majeur dans la "chacra", la ferme est de prendre soin de la famille, des animaux, des plantes..., avec une vision plus holistique et relié aux pratiques ancestrales avec la cosmovision andino-amazonienne.
- 4- Une émergence de leaders féminins face au chaos, à l'injonction, à l'insécurité car les femmes ont en priorité la sécurité de leur famille.

Développer les compétences de gestion de projet

En France comme à l'étranger, le sujet mérite d'être développé au plus grand nombre et à différentes strates. Car dans ce contexte, savoir, vouloir et pouvoir collaborer seraient une des clefs de la résilience.

Ce cadre ne peut plus laisser de place au micro-management et à une vision courte tant les érosions sont abruptes. Il existe une urgence dans le fait de cadrer, communiquer de façon clair aux parties prenantes, nourrir la confiance sans pour autant faire la politique de l'autruche, déléguer, oser et concentrer l'énergie sur l'avenir.

Les projets complexes nécessitent une modification totale de posture où l'enjeu est de faire produire les parties prenantes. Pour cela il est nécessaire que chacune puisse développer ses compétences internes sur le sujet. Car c'est l'ensemble des performances de chaque partie prenante qui permettra la résilience des filières plus largement des territoires.



CONCLUSION

L'atteinte des objectifs du développement durable n'est pas en bonne voie, telle fut l'introduction du 51ème Comité de Sécurité Alimentaire mondial à Rome. L'accélération de la coopération public-privé est indispensable pour la transformation des systèmes alimentaires. Mon parcours Nuffield m'a permis de constater, avec étonnement, que nous en étions aux balbutiements d'une réelle coopération.

Celle-ci est existante d'une certaine façon au travers des relations vendeurs-acheteurs et notamment par l'intermédiaire des labels et certifications. Cependant ces derniers peuvent représenter de simples vitrines et au final un manque d'engagement et de prise de responsabilité.

La population en insécurité alimentaire détruit son environnement et sa plus grande source de résilience : sa culture, son histoire, ses connaissances endémiques, ce qui fait que les producteurs peuvent encore être attachés à un territoire et prendre la relève de leurs parents paysans. En cela il est indispensable d'investir dans des projets de développement ruraux. La résilience des filières ne se fera pas sans approche territoriale ni sans une rémunération attractive de ces paysans encore existants. Le développement de modèles résilients mixtes intégrant des cultures pour l'autoconsommation, des productions pour le marché interne et pour l'export pourrait être une solution majeure sous condition que cela soit impulsé par les organisations internationales et locales dans une démarche territoriale et filière. En d'autres termes cela nécessite d'impulser un effort de recherche et développement. Sans cet effort collectif, le défi deviendra un enjeu de défense. Freiner l'érosion de l'agriculture est un enjeu de paix plus que jamais.

Dans un modèle complexe, la paysannerie dans sa diversité semble encore possible avec l'enjeu de maintenir des coopératives vigoureuses et attractives pour les industriels et distributeurs et bien sûr les paysans. Dans un système chaotique, la domination du modèle ferme-firme intégrant son amont semble incontournable voire salvateur.

Dans les deux cas, la représentation dans les instances comme dans les linéaires de véritables projets de durabilité sociaux et environnementaux, la montée en compétence et le développement du leadership des femmes et hommes de la terre semblent indispensables pour la résilience de nos filières.

Alors pour conclure, porter un projet de résilience de filière, d'un territoire, c'est porter un projet de paix. C'est sûrement le grand enseignement que je tirerai de l'aventure Nuffield en pleine guerre Ukraine-Russie et Israël-Palestine. Nous, agricultrices et agriculteurs de monde, du Nord comme du Sud, nous sommes des semeurs de paix, producteurs pour les uns, gardiens de l'environnement pour d'autres, gardiens de la santé avec l'approche One Health mais aussi visages de l'histoire, de la mémoire. Le temps presse. Et il est à nous, je crois, d'en prendre conscience et de faire porter notre voix.



Annexe 1 : Source : <https://www.innscorafica.com/home/group-structure-and-profile/>



Sustainability in Our Value Chain (continued)

Economic Performance (continued)

The Group makes a significant financial contribution to the national economy through the payment of taxes.

The Group's total payments to the Zimbabwean Government for 2022 amounted to ZW\$ 28.10 billion. Key contributions to the fiscal revenue in 2022 included payment of Corporate Tax for Subsidiaries (26%), Value Added Tax (VAT) payments (22%), and Pay As You Earn (PAYE) Tax (19%).



■ Corporate Tax - Associates	7%
■ Corporate Tax - Subsidiary	26%
■ Intermediate Money Transfer	13%
■ Value Added Tax (VAT)	22%
■ Import Duty	7%
■ PAYE	19%
■ Other Taxes	6%

Defined Contribution Pension Plan

The Group ensures that all qualifying employees are members of voluntary and statutory pension schemes managed through self-administered defined contribution pension schemes and the relevant statutory bodies. We manage the Innsco Africa Limited Pension Fund and the National Foods Pension Fund under the Group. Compulsory external schemes comprise the National Social Security Authority Scheme, Workers Compensation Insurance Fund and the Catering Industry Pension Fund.

The total contributions to the schemes for the year is presented below:

	INFLATION-ADJUSTED				
	2022 ZWS'000	2021 ZWS'000	2020 ZWS'000	2019 ZWS'000	2018 ZWS'000
Pension	810 487	368 734	210 794	468 931	425 674

	HISTORICAL				
	2022 ZWS'000	2021 ZWS'000	2020 ZWS'000	2019 ZWS'000	2018 ZWS'000
Pension	428 219	104 772	11 205	4 722	4 287



Annexe 2 : les taxes au gouvernements - Source : <https://www.innscofrica.com/home/group-structure-and-profile/>

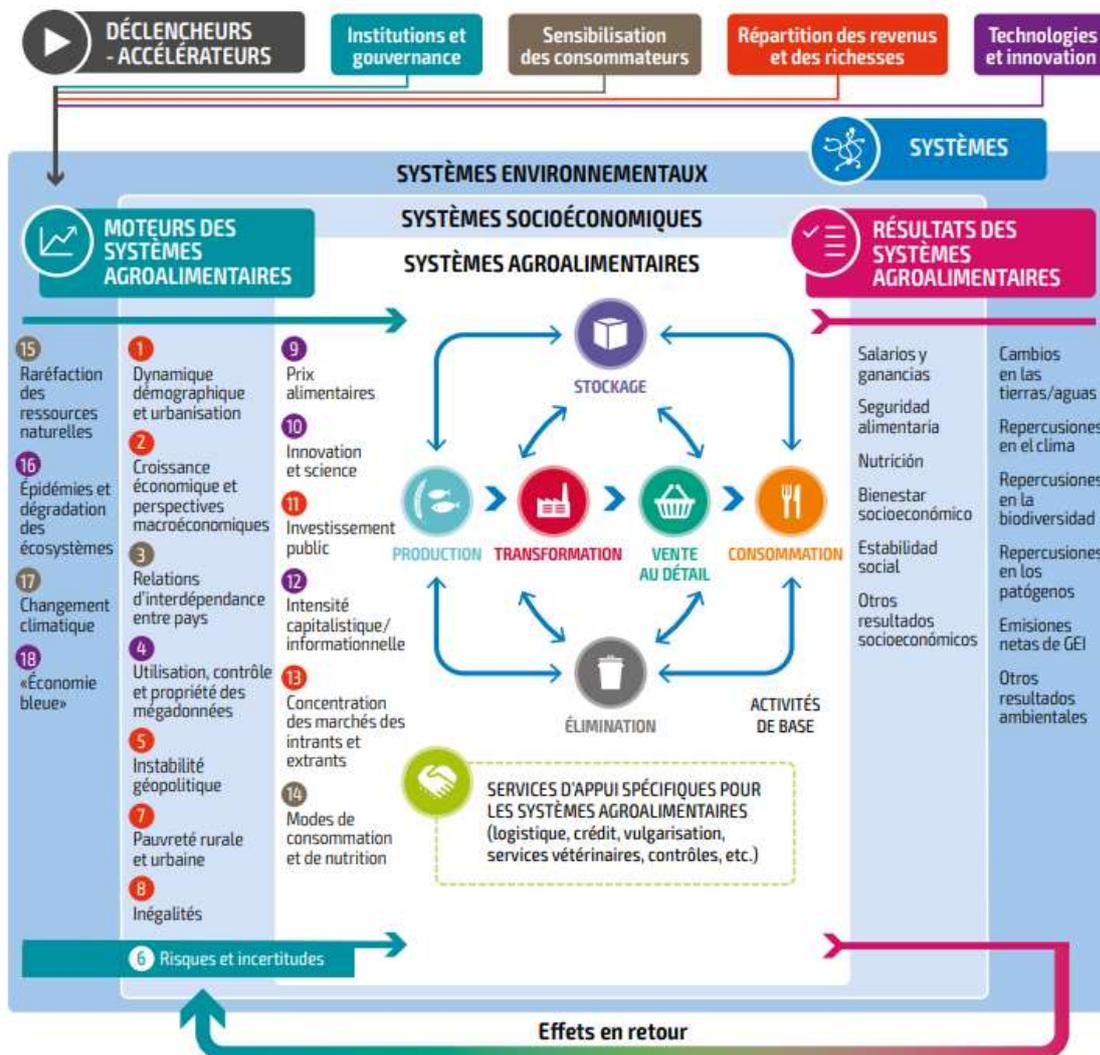


Les 8 ingrédients essentiels d'un changement durable								
Ingrédients présents								Résultat
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Changement durable
	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	AUCUN CHANGEMENT GLOBAL
Sentiment d'urgence généralisé		Vision commune	Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Sabotage
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle		Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Confusion
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune		Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Anxiété
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences		Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Colère
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences	Ressources		Plan d'action participatif	Bénéfices mutuels rapides à court terme	Changement aléatoire
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)		Bénéfices mutuels rapides à court terme	Faux démarrage
Sentiment d'urgence généralisé	Confiance mutuelle	Vision commune	Compétences	Ressources	Reconnaissance (incitatifs)	Plan d'action participatif		Découragement et perte de dynamisme

Annexe 3 : Les 8 ingrédients du changement – Adapté par C.Emond sur la base des travaux de J.Kotter



FIGURE 1.1 SYSTÈMES AGROALIMENTAIRES: MOTEURS, ACTIVITÉS ET EFFETS CLÉS, ET DÉCLENCHEURS DE TRANSFORMATION PRIORITAIRES



Annexe 4 : Source: FAO. 2022. *The future of food and agriculture – Drivers and triggers for transformation*. Rome.



SOURCES

ITALIE

Ambassade de la France à Rome, membre du CFS 50.
FAO
QIMA Coffee
Ministère de l'agriculture française
Nuffield International
Private Sector Mechanism
World Farmer Organization

FRANCE

BISCUITERIE BOUVARD
CARGILL
CIRAD
Chaire MEA – EM Normandie
François Purseigle, Chercheur et sociologue
INRAE
IRD
LES JARDINS IDA – UCDV - Laure Figueureu-Bidaud, Lauréate Nuffield France
NATAÏS
SAS DUMESNIL
SCIC C'est qui le Patron?
SCOP Ethiquable
TEAM EUROPE
UNILASALLE
....

INDE

Confrérie des frères montfortins de Saint Gabriel

PEROU

- Ambassade de France au Pérou
- AVSF
- Coopératives des régions de San Martin et Huanuco
- CIRAD
- DEVIDA
- INIA
- PUR PROJET
- Universidad Agraria de la Selva
- USAID



ZIMBABWE

Triple C Pigs- Grasmere Farm à Norton : Ian Kennaird, CEO et Philip Johan Odendaal, Lauréat Nuffield Zimbabwe

Ferme « KENT ESTATE » producteurs de céréales et 10% des volailles standards de KFC, Alex & Nick Vanleenhoff, manager Javias Mbeweleenhoff.

Richard et Julie Thornycroft. Richard est lauréat Nuffield, précédemment agriculteur et désormais à la retraite.

Plantation de tabac et de pois/transformation et conditionnement avec Hélène Lock Goodwin, agricultrice et Yvonne Dzuda, consultante , lauréates Nuffield.

Philippe Weller, Lauréat 2019. Producteur de fleurs pour l'export et consultant pour Dudutech (Négociant)

Visite de la station de recherche de productions végétales en plein champ avec Rufaro Gunundu, Lauréat Nuffield

Graeme Sharp, lauréat Nuffield et Directeur exécutif de Padenga holdings, ferme de crocodiles.

Sarah Savory, consultante, fille de l'écologue Allan Savory.

Rob Fisher, Consultant pour des investisseurs dans le domaine de l'agronomie et Président de Nuffield Zimbabwe.

Sandi Roberts, lauréate Nuffield 2022 et consultante en agriculture régénérative.

Autres sources :

<https://www.fao.org>

Revue Autrepart (Sciences po, IRD...)

Travaux de Stacey - J.Kotter – C.Emond

Ministère des affaires étrangères