

façSADe

Mettre en place un système assurance-qualité dans les exploitations agricoles la démarche QualiTerre®

Institut National de la Recherche Agronomique

Face à la montée des préoccupations des consommateurs sur leur alimentation et l'environnement, les agriculteurs sont de plus en plus sollicités pour appliquer des cahiers des charges, transmettre des informations sur leurs pratiques, participer à la mise en place de systèmes de traçabilité. La multiplication de ces cahiers des charges définis par les distributeurs, les industries agro-alimentaires, ou les pouvoirs publics se traduit parfois au niveau de l'agriculteur par des demandes en réalité incompatibles entre elles.

A la demande des chambres d'agriculture de Picardie, un projet de recherche-développement a été mis en place par Agro-Transfert sur le thème "Garanties de qualité dans les exploitations en Picardie" avec l'appui scientifique et méthodologique d'une équipe de recherche pluridisciplinaire de l'INRA SAD.

Armelle Mazé, Marie-Béatrice Galan, Marianne Cerf, François Papy

La nécessité d'harmoniser des exigences diverses, parfois contradictoires entre elles, et de redonner l'initiative aux agriculteurs en matière de maîtrise de la qualité est apparue à la fin des années 90 comme une priorité pour la profession agricole. La mise en place au niveau des exploitations agricoles d'un système d'assurance qualité s'inspirant des normes internationales ISO 9000 et ISO 14000 de management de la qualité et de l'environnement semblait une voie possible pour apporter ces garanties.

L'objectif du projet a ainsi été de concevoir une démarche permettant d'adapter ces normes ISO aux spécificités de l'activité agricole et de développer des méthodes et des outils mobilisables par les conseillers agricoles pour aider les agriculteurs à s'inscrire dans une démarche d'assurance qualité.

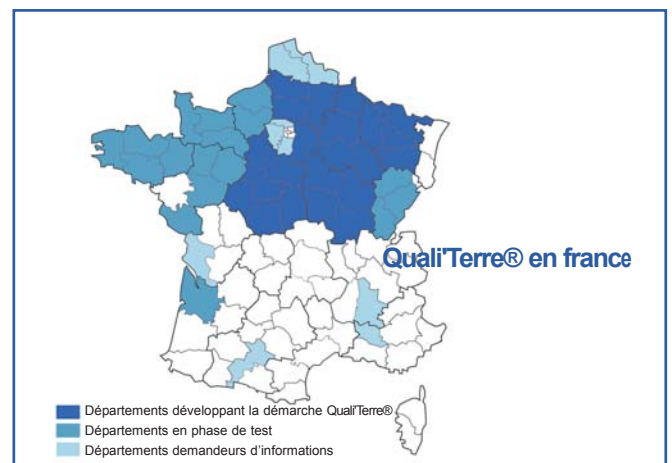
Trois partis pris méthodologiques forts ont orienté la démarche et sa dynamique :

- L'adoption d'une approche d'emblée transversale de la qualité au niveau de l'exploitation, et non pas d'un produit ou d'un processus particulier.
- Le souci de favoriser une meilleure information et transparence sur les pratiques agricoles qui allie une reconnaissance des efforts réalisés par les agriculteurs et qui soit crédible pour des tiers.
- Une volonté affirmée par les chambres de faire de cette démarche un outil de développement et d'accompagnement des agriculteurs, accessible au plus grand nombre.

La mise en place de ce projet a nécessité la mise en œuvre de

démarches, de méthodes et d'outils novateurs rompant avec le modèle linéaire de transfert des connaissances entre la recherche et le développement agricole [encadré dernière page].

Initiée en Picardie, la démarche QualiTerre® est devenue une démarche de référence dans d'autres régions et pour le dispositif de l'Agriculture Raisonnée.



La démarche QualiTerre® et l'agriculture en Picardie

Le référentiel de bonnes pratiques QualiTerre® a été établi à l'origine avec pour référence principale les productions végétales et les systèmes de grandes cultures dominant en région Picardie (75% de la surface agricole régionale). La partie "élevage" du référentiel reprend les éléments de la Charte de bonnes pratiques d'élevage. La région Picardie, constituée des trois départements que sont l'Aisne, l'Oise et la Somme, est la première région française productrice de betterave, d'orge, de pommes de terres et de petits pois, et au second rang pour la production de blé et d'endives. L'agriculture picarde se partage entre deux systèmes de production : i) systèmes de grandes cultures céréalière et légumière, ii) système herbager associé à de petites exploitations familiales. A la différence d'autres régions, l'agriculture de la région Picardie a peu privilégié la promotion de productions sous signes officiels de qualité (labels, certifications de produits, agriculture biologique). La présence d'industries agro-alimentaires ayant fortement investi dans leur propres marques (Bonduelle, McCain,...) en est l'une des raisons.

D'une adaptation des normes ISO à l'agriculture...

D'abord conçues dans les secteurs industriels et pour de très grandes entreprises, ces démarches d'assurance qualité ont longtemps été jugées inadaptées au contexte agricole. Dans la littérature, les bénéfices attendus de ces démarches tiennent aux gains induits par une transparence accrue des processus de production et à une réduction des coûts de transaction et de coordination entre clients et fournisseurs. Leur intérêt est aussi souvent associé à une rationalisation et une efficacité accrue dans l'organisation interne des firmes. Il s'agit également, pour certaines entreprises, de se doter d'un avantage concurrentiel sur leurs marchés. Le principe central sur lequel repose ces normes est celui d'une démarche volontaire et une responsabilisation accrue de l'entreprise. Mais l'intérêt principal de ces systèmes de management est de ne pas fixer a priori de normes seuils ou de niveau de qualité prédéfini à respecter. Chaque firme est libre de définir sa propre politique qualité ou environnementale et les moyens dont elle se dote pour sa mise en œuvre. La contrepartie pour l'entreprise est l'obligation d'apporter la preuve de la mise en place effective de cette politique de qualité ou environnementale. Plusieurs stratégies d'adaptation des normes ISO 9000 et ISO 14000 [encadré] ont été tentées dans l'agriculture.

La première de ces stratégies consiste à adapter directement ces normes, éventuellement sous une forme simplifiée, à un niveau individuel ou à celui d'un petit groupe d'agriculteurs (Isonis en Poitou Charentes pour ISO 14000, la démarche Kvamilla au Danemark pour ISO 9000, par exemple). L'une des difficultés rencontrée avec cette stratégie porte sur les coûts de conception initiaux du diagnostic environnemental, mais aussi sur le maintien dans le temps de ces systèmes. Le niveau des coûts de certification supportés à un niveau individuel par les agriculteurs est un autre frein.

La seconde fait porter la certification ISO 9000, non pas sur l'exploitation agricole proprement dite, mais sur la relation entre l'agriculteur et sa SOPA (Structure Organisée de Production Agricole) selon la terminologie retenue dans la norme AFNOR V01-005. C'est l'option proposée par la démarche Agriconfiance® initiée par la coopération agricole. Cette démarche certifie "la qualité et la sécurité des flux de produits, d'informations ou

de services échangés au sein de l'interface agriculteur / structure organisée de production agricole". Son principal intérêt tient à la mise en place d'audits internes et à la mutualisation des coûts de certification. La contrepartie pour l'agriculteur est un engagement contractuel plus important sur la (ou les) production(s) concerné(s).

Enfin, une troisième stratégie plus progressive a été adoptée dans le cadre de la démarche QualiTerre® initiée par les chambres d'agriculture de Picardie. Avant de mettre en place un système de management de la qualité et de l'environnement de type ISO 9000 ou 14 000 individualisé au niveau de chaque exploitation agricole, il est proposé aux agriculteurs d'atteindre un niveau commun de qualité défini par un guide de bonnes pratiques agricoles régional.

... à un référentiel de bonnes pratiques sur l'ensemble de l'exploitation

La plupart des guides de bonnes pratiques, tant en France que dans d'autres pays européens, concerne une production particulière (blé, pomme de terre, bovine, ...) ou pour un groupe de productions (céréales). Les innovations introduites lors de la conception du référentiel QualiTerre® sont de plusieurs natures :

- un changement d'échelle en se plaçant au niveau de l'exploitation agricole, et non de la parcelle ou d'une production donnée,

- l'utilisation de la méthode HACCP (Hazard Analysis, Critical Control Point) pour l'identification et surtout la hiérarchisation des risques et des mesures préventives à mettre en place,
- l'introduction de la notion de boucle d'amélioration continue pour l'agriculteur.

L'application de la méthode HACCP dans le cas de QualiTerre® s'est faite en deux temps. Une première phase a consisté à réaliser une analyse des risques a priori, réalisée avec l'appui d'un groupe d'experts scientifiques, à partir des connaissances agronomiques les plus récentes sur les systèmes de grandes cultures dominants dans cette région. La seconde phase a cherché à traduire sous la forme d'un référentiel de bonnes pratiques cette analyse des risques. Les points du référentiel correspondent alors à un ensemble de mesures préventives, pré-définies par un groupe d'expert (ici des conseillers agricoles), les plus pertinentes par rapport à leur connaissance des pratiques des agriculteurs localement.

La traduction sous la forme d'un référentiel de bonnes pratiques de l'analyse des risques permet de réduire les coûts de réalisation d'un diagnostic et de l'analyse des risques, si elle devait être réalisée individuellement pour chaque exploitation. Ces adaptations n'enlèvent cependant rien à la validité de la méthode. Les processus de production reposent dans l'agriculture sur un ensemble d'activités (préparation du sol, semis, traitements, récolte, traite affouragement, gestion des déjections animales,...), dont les séquences sont suffisamment similaires d'une exploitation à l'autre au sein d'une même région.

La méthodologie développée visait une approche plus globale de la gestion de la qualité et de l'environnement au niveau de l'exploitation agricole. Il s'agissait d'éviter la démarche habituelle qui consiste à additionner les critères des guides de bonnes pratiques élaborés pour chaque production particulière sans évaluer leur cohérence, ou encore la compilation des réglementations environnementales relatives à l'activité agricole. L'objectif était au contraire d'identifier les principa-

Les normes ISO 9000 et ISO 14 000 pour le management de la qualité et de l'environnement

L'application des normes ISO 9000 et ISO 14000 est généralement liée à une certification par un organisme tiers indépendant (EN 45012), à la mise en place d'un système documentaire, et l'application effective de ce système de management de la qualité. Le contenu des normes ISO 9000 a connu des évolutions importantes depuis la première version de 1987. La version 2000 cherche ainsi à limiter son caractère trop procédurier et à introduire une vision plus dynamique de la maîtrise de la qualité au travers de la notion de boucle continue d'amélioration.

L'Assurance Qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du "système qualité" et démontrées en tant que de besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité (ISP 8402). Il s'agit d'un ensemble d'action ayant pour but :

- à l'intérieur d'un organisme, d'avoir confiance en l'obtention de la qualité
- vis-vis de l'extérieur, de donner confiance aux clients ou aux autorités légales en l'obtention de la qualité

Le système qualité est "l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité".

Le Manuel Qualité est "l'image écrite" de l'organisation en matière de politique qualité et d'organisation mise en place pour respecter cette politique. C'est le document sur lequel s'appuie tous les autres documents concernant la qualité (procédures, enregistrements, ...).

les situations à risque, pour un danger donné, à l'échelle de l'exploitation, et à définir les pratiques les plus pertinentes à mettre en place par les agriculteurs. La plupart des exploitations agricoles ne sont pas spécialisées sur une seule et unique production ou culture. Il existe ainsi des interdépendances dans la manière dont sont conduites ces différentes cultures ou productions. Certaines pratiques à risque concernent aussi des domaines plus larges que ceux liés directement à la conduite des processus techniques. La protection phytosanitaire des cultures est un bon exemple de risques transversaux : ce sont en effet les étapes situées avant et après l'intervention au champ qui sont les sources de risques, tant pour la sécurité sanitaire que pour l'environnement ou la santé de l'apporteur.

Des difficultés de mise en œuvre pour les agriculteurs...

Au regard des objectifs initiaux du projet, la démarche QualiTerre® a connu un succès important (plus de 1000 agriculteurs sont aujourd'hui impliqués dans une dizaine de régions) et son concept a largement inspiré les réflexions engagées après le rapport Paillotin 2000 sur l'Agriculture Raisonnée. Pourtant des débats vifs ont accompagné sa mise en place.

L'absence de certaines préconisations liées à l'utilisation de telle ou telle technique agronomique (par exemple, la méthode Azobil® pour la fertilisation azotée) a été interprétée par certains agronomes comme un niveau d'exigence insuffisant. De même, l'évaluation de l'impact environnemental de ces guides de bonnes pratiques à partir de méthodes fondées sur des indicateurs agri-environnementaux semble donner des résultats mitigés. Mais ces indicateurs, ne disent en général rien sur la manière de "remonter aux causes" et donc de les rendre opérationnels du point de vue du changement des pratiques des agriculteurs. Or, l'application du référentiel QualiTerre® s'avère relativement exigeant pour les agriculteurs, même s'il n'implique pas comme dans le cas d'une conversion à l'agriculture biologique une ré-organisation complète du système de production à l'échelle de l'exploitation.

Une enquête-test réalisée auprès de 140 exploitations de la région Picardie a



Figure 2 : le dispositif de qualification

montré qu'un grand nombre des exploitations enquêtées n'étaient pas en mesure de respecter la plupart des exigences du référentiel. Un délai de un à deux ans est souvent nécessaire avant l'obtention de la qualification.

Les difficultés sont de plusieurs natures. Elles sont en partie financières mais relèvent surtout de la capacité de l'agriculteur à expliciter les raisonnements agronomiques qu'il mobilise pour différents domaines de décision (fertilisation, interventions phytosanitaires, observation de l'état des cultures, etc.). D'autres, organisationnelles, sont liées en particulier à l'enregistrement des pratiques. La gestion de l'information constitue un enjeu important.

Si le choix de développer un guide de bonnes pratiques agricoles transversal semble moins objectif ou efficace du point de vue des impacts environnementaux que des critères fondés sur le respect de techniques prédéterminées ou de seuils fixes, il visait néanmoins à favoriser une implication accrue de l'agriculteur dans une boucle de progression et d'amélioration continue de ses pratiques. La démarche proposée s'articule autour de deux étapes [figure 1] :

- atteindre tout d'abord le niveau minimum fixé par le référentiel de bonnes pratiques agricoles,
- définir un rythme de progression individualisé pour chaque exploitation

De ce point de vue, l'un des avantages des démarches d'assurance qualité de type ISO 9000 et 14000 est de laisser, à un niveau individuel, plus de flexibilité aux agriculteurs pour définir leurs priorités et leur rythme de progression, les objectifs et les moyens de leur politique.

... à un retour à l'esprit des normes ISO

Dans les grandes entreprises, la mise en place de démarche d'assurance qualité est généralement assurée par un responsable qualité. Pour de petites entreprises comme les exploitations agricoles, l'intervention d'un tiers est également souhaitable pour aider l'agriculteur à faire ce diagnostic et évaluer ses marges de manoeuvre. Dans le cadre de la démarche QualiTerre®, la diffusion au début du projet d'un guide d'auto-diagnostic auprès des agriculteurs s'est révélé insuffisant pour les amener à la qualification. L'aide et le suivi des agriculteurs par un conseiller s'est révélé être une étape essentielle pour la démarche.

Afin d'assurer la crédibilité de la démarche, la démarche a été finalisée par la mise en place d'un dispositif de qualification des exploitations, dont la maîtrise d'œuvre était assurée par les chambres d'agriculture. Ce dispositif est supervisé par un organisme de contrôle tierce partie, indépendant et accrédité selon la norme EN 45012. L'audit de qualification est ici réalisé par des conseillers agricoles ou de centres de gestion ayant reçu une formation spécifique à la fois sur le référentiel et sur les techniques d'audit.

Pour s'assurer de l'indépendance des audits de qualification, plusieurs règles ont été adoptées : l'auditeur ne doit pas avoir réalisé de prestation de conseil dans l'exploitation auditée ; la décision de qualifier une exploitation est prise par une commission départementale au vu du rapport d'audit. La coordination du dispositif de qualification est assurée au niveau de chaque département par un responsable de projet qui gère l'affectation des auditeurs et le suivi des agriculteurs à partir du diagnostic "à blanc" initial jusqu'à la qualification [figure 2].

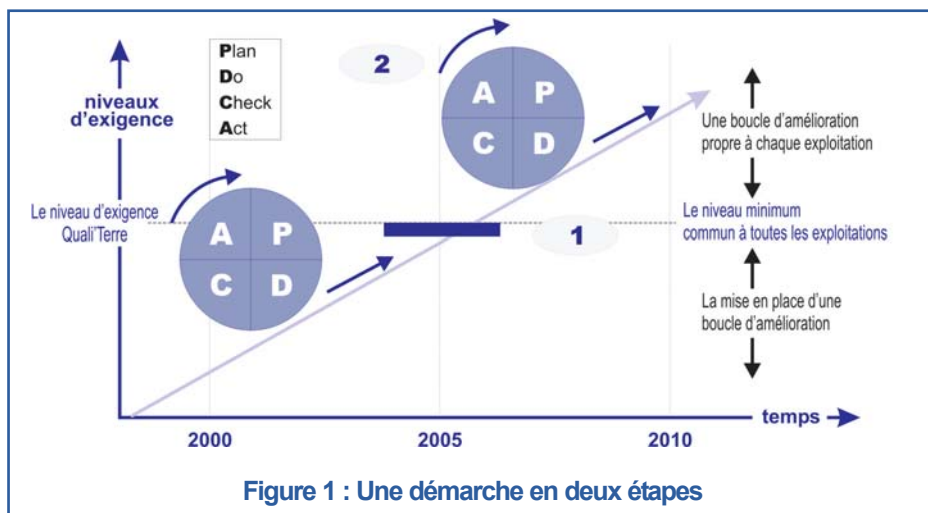
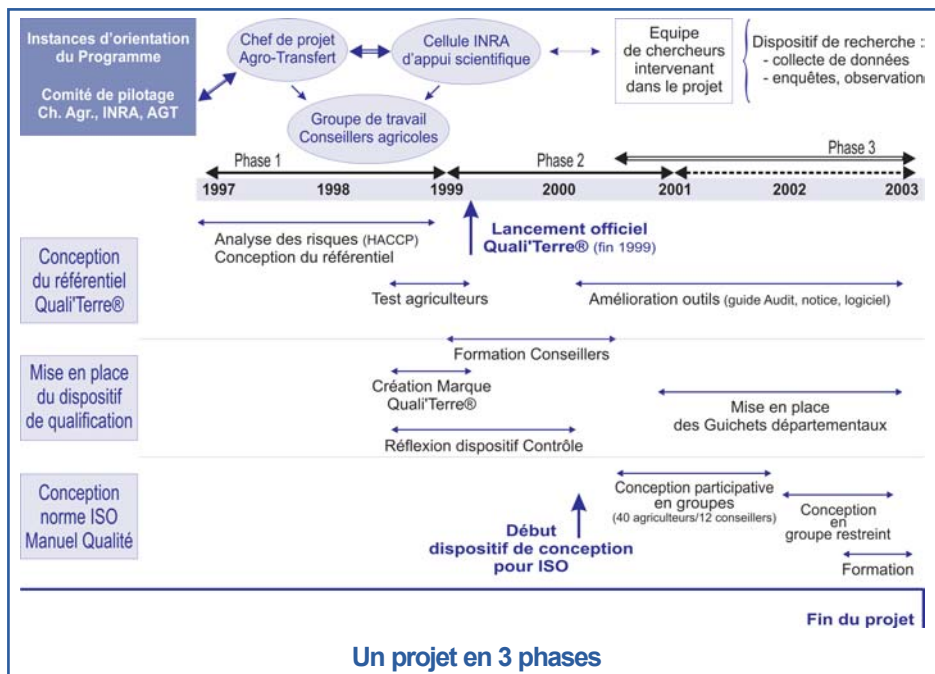


Figure 1 : Une démarche en deux étapes

Ce schéma sera en grande partie repris comme référence pour le dispositif de l'Agriculture Raisonnée au travers de la notion de "structures de relais". Néanmoins, des différences importantes modifient considérablement la philosophie générale du dispositif : la décision de qualification est faite par l'organisme certificateur ; l'organisme certificateur est accrédité selon la norme EN 45011 (certification produit) et non EN 45012 (certification système) ; la structure-relai doit en outre présenter les mêmes critères d'indépendance, de compétence et d'impartialité que l'organisme certificateur. Ceci se traduit en particulier par une séparation stricte de la phase d'accompagnement, dont les délais de mise en place du référentiel QualiTerre a montré l'importance, et de la phase de réalisation des audits de qualification.

Le paradoxe de la démarche QualiTerre est d'être devenue un référentiel de bonnes pratiques, alors que l'objectif initial du projet était de concevoir des systèmes de management de la qualité et de l'environnement inspiré des normes ISO 9000/14000 et adapté à l'activité agricole. Il ne s'agissait pas dans le cadre de ce projet de faire une opération ponctuelle, mais d'identifier les conditions à remplir pour inscrire dans la durée ces changements. L'un des enjeux porte en particulier sur une évolution de l'offre de



conseil et la création de nouvelles compétences pour les conseillers agricoles. La particularité des normes ISO est en effet de toucher à un domaine de décision jusque là réservé de l'agriculteur, l'organisation. Les conseillers ont peu l'habitude d'intervenir et de faire du conseil dans ce domaine. Mais ne pour-

raient-ils pas remplir une fonction de "responsable-qualité" ou des missions d'audit à la demande des agriculteurs ? L'enjeu est en effet de favoriser une responsabilisation et une réflexivité accrue des agriculteurs sur leurs propres pratiques.

Pour en savoir plus

- Mazé A., Cerf M., Le Bail M., Papy F.** (2004) *Entre mémoire et preuve : le rôle de l'écrit dans les exploitations agricoles*. Nature, Sciences, Société, 1, 12, pp. 18-29.
- Aubry C., Galan MB, Mazé A.** (2004) *Garanties de qualité dans les exploitations agricoles. Quelles méthodes ? Quelles stratégies ?*. INRA SAD-APT.
- Maxime F., Mazé A.** (2004) *Développer des activités et des compétences d'audit pour qualifier des exploitations agricoles. L'exemple de QualiTerre®*, Communication au séminaire ACTA *Transformations des métiers d'agriculteurs et recherche-développement*. Paris, 29-30 mars 2004.
- Cerf M. David A.** (2003) *Adaptation des systèmes de management de la qualité et de l'environnement aux exploitations agricoles*. rapport de recherche INRA SAD-APT, avec la collaboration de A. Mazé, MB. Galan, B. Parmentier.
- Mazé A., Aubry C, Papy F.** (2000) *La certification des exploitations agricoles*. Economie Rurale, 258, pp. 134-139.
- Aubry C. Mousset J.** (1998) *Méthodologie d'application de la méthode HACCP pour les systèmes de grandes cultures*. Agro-transfert -INRA SAD-APT.

Site à visiter : _____

M.B. Galan - www.alternatech.org

Les auteurs

Armelle Mazé, économiste, **Marianne Cerf**, ergonome, et **François Papy**, agronome, sont chercheurs au sein de l'UMR SAD-APT, Centre INRA de Versailles-Paris Grignon. Ils ont assuré la coordination scientifique du projet et participé aux instances d'orientation du programme d'Agro-Transfert

Marie Béatrice Galan, chargée d'étude à Agro-Transfert Picardie (Alternattech), a assuré la coordination opérationnelle du projet en liaison avec les chambres d'agriculture de Picardie.

Ce projet est le résultat d'un travail collectif ayant impliqué pour l'équipe de recherche de l'INRA SAD-APT : Christine Aubry (Agronome) avec Jérôme Mousset (Agro-Transfert) pour la conception du référentiel, puis Marianne Cerf (ergonome), Marianne Ehrlich et Elisabeth Guillou (psycho-sociologues), Marianne Le Bail (agronome), Alain Havet (zootechnicien), et Françoise Maxime (didactique professionnelle). Pour les chambres d'agriculture de Picardie, Jean Pascal Hopquin (CRAP), Daniel Quiévreux (CA80), Benoît Cousin (CA60), Max Leroy, puis Hubert Gandon (CA02). Ce projet a été financé par le Conseil Régional de Picardie.

Édité par le Département Sciences pour l'Action et le Développement

INRA - UPIC/SAD - Auzeville BP 27 - 31326 Castanet Tolosan cedex
Tél : 33 (0)3.80.77.25.92 - Fax : 33 (0)3.77.25.74 - E.mail : mignote@enesad.inra.fr

Directeur de la publication : Jean-Marc Meynard, Chef de département
Rédaction : Martine Mignote, Michel Meuret

Impression ICO - 17/19, rue des Corroyeurs - 21000 Dijon
Commission paritaire n°0304B05278 - Dépôt légal 2ème trim. 2004

reproduction partielle autorisée avec mention d'origine

<http://www.inra.fr/sad/publications/fasade.html>

