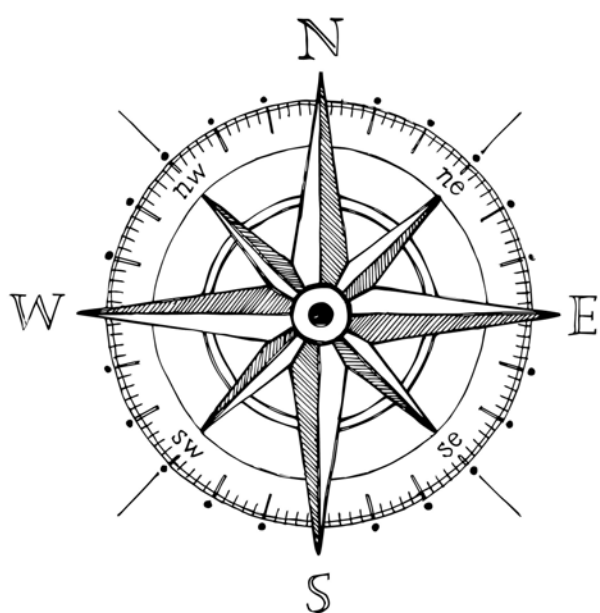




"LA BOUSSOLE DE VIVABILITÉ"

VIABILISER SON PROJET
EN RENOUANT AVEC SES BESOINS
ET SES VALEURS



FICHE DE SYNTHÈSE DE L'OUTIL D'ANIMATION

FICHE DE SYNTHÈSE DE L'OUTIL D'ANIMATION

DESCRIPTION DE L'OUTIL

L'outil « boussole » est un dispositif d'animation basé sur un tableau à double entrée, qui sert d'interface entre un accompagnateur et un ou plusieurs porteurs de projet agricole.

Il permet de questionner le porteur de projet sur la cohérence entre ses pratiques et ses valeurs/besoins et de l'aiguiller au mieux pour faciliter des choix garantissant le maintien de sa motivation et la pérennité de son projet.

FINALITÉ

Cet outil répond à un défi : comment évaluer la viabilité d'une activité paysanne sans réduire cette évaluation à l'unique appréciation de la rentabilité économique à court terme, mais en prenant en compte les aspirations écologiques et sociales de leurs porteurs, et du potentiel sociétal de ces projets ?

EN PRATIQUE :

La « Boussole » se présente sous la forme d'un tableau à double entrée, permettant de confronter les aspirations (en termes de besoins et de valeurs) d'un maraîcher, avec les pratiques qu'il choisit de mettre en oeuvre pour les réaliser, et d'analyser ensemble l'impact des unes sur les autres. Une fois le tableau construit, il présente des informations pour analyser les causes d'insatisfaction, mettre à jour des tensions entre pratiques et objectifs, mettre en lumière les rouages des compromis effectués au quotidien par un maraîcher, aider à en comprendre les causes et dégager des pistes d'action.



NOMBRE DE PARTICIPANTS :

3 à 15 personnes, idéalement une petite dizaine



DURÉE :

1 journée
(une version sur 2 journées est aussi envisageable)



NOMBRE & TYPES D'ANIMATEURS :

au minimum 1 animateur pour 5 participants
Veiller à la présence des 2 profils à la fois d'expert agricole et de coach (ou des profils d'animateurs qui combinent les 2 compétences)

PUBLIC CIBLE :

Il s'adresse aux paysans qui ressentent un découragement, vivent des désillusions, remettent leur activité en question ou ont juste besoin de faire le point sur leur projet agricole pour retrouver le cap et la motivation. Cela peut aussi se faire de manière anticipative à ces problèmes ou interrogations.

LES 4 ÉTAPES :

1. Lister les ASPIRATIONS ou le « POURQUOI je fais ce métier ? »
2. Lister les PRATIQUES ou le « COMMENT je travaille ? »
3. L'impact de mes PRATIQUES sur mes ASPIRATIONS : croiser les lignes et les colonnes du tableau
4. Interprétation et Recherches de pistes de PRATIQUES ALTERNATIVES

MATÉRIEL :

Prévoir par participant :

- une grande feuille format A1, type feuille de flipchart
- plusieurs marqueurs indélébiles de différentes couleurs
- quelques feuilles de brouillon ou un carnet de note, et un bic
- plusieurs dizaines de gommettes rouges et vertes
- une table et deux chaises

Répartir de matériel sur chacune de tables.

Prévoir un rétro-projecteur afin d'afficher à tout le groupe les consignes de chaque étape telles que les catégories d'aspirations, les catégories de pratiques, les éventuels témoignages vidéo, la photo de certains résultats finaux (tableaux réalisés par les participants), etc.

Prévoir éventuellement un baffle et un smartphone et une playliste de relaxation.

VIABILISER SON PROJET EN RENOUANT AVEC SES BESOINS ET SES VALEURS



PRENDRE CONSCIENCE DE SES BESOINS ET SES MOTIVATIONS PROFONDES POUR
ADAPTER SES PRATIQUES ET PÉRENNISER SON PROJET.

I. QU'EST-CE QUE L'OUTIL "BOUSSOLE" ?

L'outil « boussole » est un dispositif d'animation basé sur une approche holistique et construit au travers d'un tableau à double entrée, qui sert d'interface entre un accompagnateur et un ou plusieurs porteurs de projet agricole. Il permet de questionner le porteur de projet sur la cohérence entre ses pratiques et ses valeurs et besoins, et de l'aiguiller au mieux pour faciliter des choix garantissant le maintien de sa motivation et la pérennité de son projet.

A qui s'adresse-t-il ?

Il s'adresse aux paysans qui ressentent un découragement, vivent des désillusions, remettent leur activité en question ou ont juste besoin de faire le point sur leur projet agricole pour retrouver le cap et la motivation.

Cela peut aussi se faire de manière anticipative à ces problèmes ou interrogations.



Objectif : évaluer la viabilité de son propre projet

Cet outil répond à un challenge : comment évaluer la viabilité de modèles agro-écologiques sur petite surface de NIMA-culteurs en ne réduisant pas cette évaluation à l'unique appréciation de la rentabilité économique à court terme, mais en prenant en compte les aspirations écologiques et sociales de leurs porteurs, et le potentiel sociétal et de développement personnel de ces projets ?

L'outil « boussole » se veut un dispositif permettant de mettre le porteur de projet en réflexion et en dialogue avec l'accompagnateur. Il ne vise pas à guider le porteur de projet autour de lignes directrices préétablies ou définies par l'accompagnateur ou son institution, ni à pointer du doigt des problèmes de manière unilatérale.

Son objectif est de mettre le porteur de projet en capacité d'identifier ce qu'il considérera comme un problème à résoudre, au regard d'objectifs qu'il aura lui-même définis selon ses aspirations professionnelles et personnelles.

La genèse de l'outil « boussole »

Le développement de cet outil d'accompagnement est parti du postulat qu'il revient au porteur du projet en maraîchage de définir ce qu'il entend par un projet viable, étant donné qu'il sera le premier juge de la satisfaction de ses propres critères de viabilité.

Cette hypothèse a été avancée dans une étude scientifique récente sur la viabilité du maraîchage (Morel, 2016) :

*« Etant donné que c'est le paysan qui juge en premier lieu s'il désire continuer son activité, la possibilité de remplir de manière satisfaisante l'ensemble de ses aspirations est un point clef de la viabilité de la ferme. »**

Concrètement, en quoi consiste cet outil ?

L'outil « boussole » est le résultat d'une démarche expérimentale de recherche-action participative porté par l'équipe Ultra Tree (projet financé par Co-create Innoviris). Cette co-crédation s'est faite avec l'équipe de l'espace-test de Graines de Paysans (GDP) à Anderlecht et les porteurs de projets maraîchers qui y testaient leur activité de 2017 à 2018.



La « boussole » est une grille de lecture, dynamique et évolutive. Il s'agit d'un tableau à double entrée, dont le but est de comprendre comment les éléments d'un système interagissent et de déterminer les points d'entrée ou leviers d'intervention possibles. Ce tableau croise horizontalement la liste des pratiques et verticalement des aspirations (ou autrement dit "objectifs de viabilité") du paysan.

Le processus de remplissage passe premièrement par une réflexion sur les aspirations et motivations profondes du porteur de projet, deuxièmement par l'énonciation des pratiques qu'il met en œuvre au quotidien.

À l'intersection de chaque pratique et de chaque aspiration seront collectées des informations sur l'impact que cette pratique en termes de réalisation de l'objectif ou de l'aspiration.



* Morel Kevin, Viabilité des microfermes maraîchères biologiques. Une étude inductive combinant méthodes qualitatives et modélisation, Sciences agricoles. Université Paris-Saclay, 2016.

VIABILITÉ (MULTIDIMENSIONNELLE)

- Grandes dimensions
- Décomposées en aspirations / objectifs plus précis

PRATIQUES :	PRATIQUES		VS. "OBJECTIFS DE VIABILITÉ"							
			W		X		Y		Z	
			W1	W2	X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
- Grandes catégories - Décomposées en pratiques précises	A	A1	 IMPACT DES PRATIQUES SUR CHAQUE OBJECTIFS DE VIABILITÉ							
		A2								
	B	B1								
		B2								
	C	C1								
		C2								
	D	D1								
		D2								

Dans quel contexte l'utiliser ?

Cet outil s'utilise essentiellement lorsque le besoin de faire le point sur son activité se fait sentir : dans le cadre d'un bilan de fin d'année ou en fin d'une période de test.

De manière plus générale, il peut s'utiliser quand le porteur(euse) de projet est dans une période charnière, et donc à tout moment jugé pertinent par les accompagnateurs ou les porteurs de projets eux-mêmes, notamment en réponse à des remises en question ou période de démotivation vécue par un porteur de projet.

A noter que cet outil peut aussi servir à effectuer un suivi dans le temps de l'évolution d'un projet. Le tableau rempli permet en effet de saisir la cohérence d'un projet « à l'instant T ». Mais repris l'année suivante, mis à jour, amendé et analysé, il permet également de voir l'évolution d'un projet, des aspirations d'un maraîcher, ses pratiques et ses apprentissages sur l'année écoulée.

DANS TOUS LES CAS, IL EST CONSEILLÉ D'UTILISER CET OUTIL APRÈS AU MOINS UNE ANNÉE D'ACTIVITÉ, AFIN QUE LE PORTEUR DE PROJET AIT DÉJÀ ÉTÉ CONFRONTÉ À LA MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE DE SES OBJECTIFS ET ASPIRATIONS.

Pourquoi et comment définir la viabilité à partir des aspirations du maraîcher ?

Étant donné la nature multidimensionnelle et complexe de la viabilité d'un projet de maraîchage, et de son lien avec la notion de satisfaction personnelle, la définition de la viabilité que nous avons adoptée se base sur les aspirations d'un porteur de projet.

Dans cette perspective l'étude menée par Kevin Morel apporte un cadre d'analyse qui a attiré notre attention. « Par viabilité, [Kevin Morel et François Léger entendent] la capacité de la ferme à être pérenne dans le temps tout en permettant aux paysans de vivre en accord avec leurs besoins et leurs valeurs. »

2. DES CHOSES À BIEN COMPRENDRE POUR POUVOIR ANIMER CET OUTIL

POINT D'ATTENTION POUR DISTINGUER "PRATIQUES" ET "ASPIRATIONS" :

Définitions importantes :



"PRATIQUES": moyens mis en oeuvre concrètement dans le cadre de l'activité agricole afin de réaliser les objectifs fixés, que ce soit en termes de production, de commercialisation, de financement, de transport, de communication, etc.



"ASPIRATIONS": ensemble des objectifs visés dans le cadre de l'activité agricole qui ont été établis par le porteur de projet lui-même pour des raisons personnelles et parfois non rationnelles, telles que ses besoins et ses valeurs. On parle parfois aussi de "motivations profondes", puisque ces objectifs propres au porteur de projet, reflétant ses sensibilités personnelles et donnant du sens à son activité, sont ce qui l'a poussé au fond de lui à lancer son projet.

Avant tout, il est important de se préparer au fait que certains porteurs de projet ont parfois du mal à distinguer les pratiques des aspirations. C'est là notamment que l'accompagnateur a un rôle important. Il peut ré-expliciter au besoin la signification des aspirations en faisant référence aux besoins personnels ET professionnels et des motivations profondes, ou en utilisant les questions « pourquoi ? » et « quels sont tes besoins ? » pour y revenir.

La technique des « 5 pourquoi » est également utile pour cette étape, afin de dépasser la tendance à expliquer « comment », et surtout à aller creuser plus en profondeur dans les aspirations énoncées ce qui fait sens pour le porteur de projet.

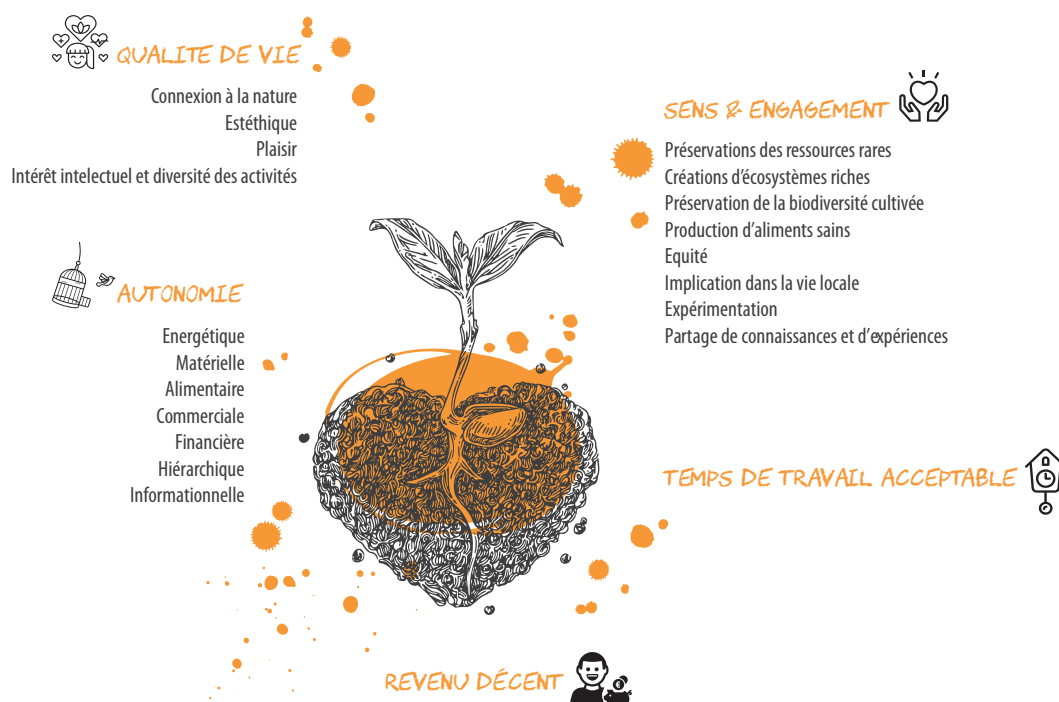
Référentiel des aspirations

Sur base d'enquêtes qualitatives poussées sur quatorze microfermes au nord de la Loire, Kevin Morel et François Léger ont identifié 5 grandes catégories d'aspirations (besoins, valeurs).

L'utilisation des catégories mentionnées ci-dessous (figure 2) sert de base de dialogue entre l'accompagnant et l'accompagné et permet d'élargir la réflexion du maraîcher, souvent soumis à un stress important dû à la charge et au rythme de travail considérable des premières années suivant l'installation, et sont dès lors souvent focalisés sur les objectifs à court-terme des tâches quotidiennes et de la survie financière.

En proposant ces catégories, l'accompagnateur peut élargir la réflexion du porteur de projet, le faire penser à d'autres types d'aspirations que celles qu'il exprime spontanément. L'utilisation de ces catégories d'aspirations apporte des éléments d'analyse mais ne doit pas être trop rigide, et il n'est pas non plus primordial de balayer toutes les catégories. Par ailleurs, il est également possible qu'une aspiration ne s'inscrive dans aucune catégorie. Cela ne génère en soi pas de réel problème.

Figure 2 Les différents aspects du projet de vie des maraîchers enquêtés par Kevin Morel (2015)



A noter : la différence d'attention accordée à chaque aspiration ayant un effet parfois fort sur l'analyse du tableau, certains ont émis l'idée de faire un exercice de pondération et de hiérarchisation des aspirations après la première étape.

Libre à l'animateur de rajouter ou non cette démarche dans son animation, ou d'être en mesure de l'improviser si le besoin se fait sentir.



Des grandes catégories sont proposées afin de structurer les idées, par exemple :

- Gestion technique et écologique de la production
- Organisation dans l'espace et dans le temps de la diversité cultivée
- Commercialisation & marketing
- Investissement
- Organisation du travail
- Logistique et transports
- Intégration de la communauté, relations, réseaux, échanges

A noter : si cet exercice se fait dans le cadre des bilans de fin de saison, des chiffres clés pourraient également être intégrés dans la réflexion (chiffre d'affaire, heures travaillées etc.) pour les confronter à des aspects quantitatifs et des faits objectifs lors de l'élaboration de la liste des pratiques.

Trucs et astuces sur les postures à prendre par les animateurs

Cet outil s'inscrit dans une **démarche d'accompagnement** particulière, qui nécessite souvent l'articulation de deux profils différents, qui bien souvent sont incarnés par des personnes différentes.

Une co-animation est donc la plupart du temps nécessaire, afin de pouvoir rassembler ces différents profils.

Au sein des animateurs, il faut en effet retrouver à la fois un profil de conseiller technique ou d'expert agricole, et à la fois un profil de coach et de facilitateur.

Ces deux profils sont complémentaires et très différentes, et doivent s'utiliser aux bons moments de l'animation.

Le coach cherchera à créer les conditions propices à amener le porteur de projet à entrer en réflexivité sur son projet, à identifier les insatisfactions et problèmes qu'il rencontre et à faire ses propres apprentissages.

Le conseiller pourra à certaines étapes de l'animation faire profiter au participant de son expertise pour l'aider à trouver des solutions pratiques aux problèmes qu'il aura mis en évidence grâce à l'outil.

En ce qui concerne la posture à adopter, tant par le coach que le conseiller, nous proposons ici 3 principes éthiques du coaching. Ceux-ci, sans être directifs, peuvent nous aider à mettre quelques mots sur une des postures d'accompagnement qui sera utile à certains moments de l'animation avec l'outil « boussole ».

LES TROIS PRINCIPES

- **LA RESPONSABILITÉ :** Accompagner l'autre vers son propre développement, c'est l'accompagner vers davantage d'autonomie et donc davantage de responsabilité. De même, il y a aussi dans le rôle de l'accompagnateur, la responsabilité de susciter cette autonomisation et responsabilisation, en créant les conditions adéquates à son affirmation.
- **LA RETENUE :** l'accompagnateur, dans le rôle que nous lui donnons ici, même s'il a un profil de conseiller, ne doit pas systématiquement dire quoi faire ou comment faire. Dans l'exercice de cet outil, la retenue consiste à poser des questions et surtout laisser l'espace et le temps à l'autre pour penser. Le conseiller a les compétences pour entrer en réflexion et en dialogue avec le porteur de projet sur des questions techniques (ce que tout coach n'a pas) et l'aider à faire émerger des solutions qui lui correspondent, qui l'aideront à satisfaire ses aspirations.
- **LE DOUTE :** aider l'autre à (se) décider et à (s')inventer, c'est aussi lui apprendre à douter, à remettre en question certaines de ses certitudes, à accueillir le doute nécessaire à toute prise de décision.

A noter : Selon les compétences de l'équipe d'accompagnement en interne, il peut être utile de faire appel à un animateur professionnel extérieur maîtrisant l'outil et/ou ayant une certaine expertise dans le domaine agricole.

Conditions de démarrage et de clôture de chaque étape de l'animation



On commence l'animation bien à l'heure afin de ne pas prendre de retard sur l'animation. Certaines étapes demandent une mise en condition bien spécifique (voir dans la description de l'animation étape par étape).



Prévoyez un peu de temps avant la première étape pour un tour des présentations. Si certains ont fini beaucoup plus tôt que d'autres, c'est souvent parce qu'ils ont survolé cette étape ou se sont arrêtés à leurs aspirations les plus évidentes. Nos tests de l'outil montrent qu'aller creuser au delà de ce qu'ils expriment spontanément est très souvent pertinent et enrichissant.



Pour alimenter leur réflexion, n'hésitez pas à les nourrir de ce que d'autres sont en train d'écrire. Une alternative est de proposer une pause, permettant des moments d'échanges informels entre participants qui sont souvent aussi très riches. Si certains sont beaucoup plus lents, il est utile de les aider à avancer en allant à l'essentiel. Dans tous les cas, veiller au timing à ne pas dépasser pour chaque étape étant donné la densité de cette animation et le risque de frustration des participants si on arrive pas au bout (*voir dans la description de l'animation étape par étape*).



Prévoir un peu de temps à l'issue de l'animation pour un tour d'évaluation et de partage en groupe, et une conclusion générale par les animateurs.

DEUX VERSIONS DE L'ANIMATION SELON LE TEMPS À DISPOSITION

Pratiquement l'utilisation de l'outil se déroule en quatre étapes, détaillées ci-dessous sous forme de fiche par étape.

Chacune d'entre elle peut durer entre 1h30 et 2h maximum, l'animation durera alors une journée.

Cette version est simple à organiser et facilement appropriable par une équipe d'accompagnement.

Néanmoins, l'exercice reste confrontant pour les maraîchers, parfois délicat et souvent intense.

Vouloir remplir et analyser le tableau en une seule journée est donc un exercice faisable mais très ambitieux.

Chacune des étapes peut aussi durer entre 3h et 4h si on étale l'événement sur 2 journées.

Dans ce dernier cas, une série de dispositifs d'animation supplémentaires permettent d'aller plus en profondeur dans l'exercice, donnant par exemple plus de temps à l'introspection pour identifier ses motivations profondes, plus de temps pour décortiquer l'ensemble des pratiques, ou encore plus de temps pour repenser le design complet du projet.

Cela permet aussi de prendre le temps pour terminer la journée par un échange plus informel entre les maraîchers autour de leurs tableaux boussoles.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Prévoir par participant :

- une grande feuille format A1, type feuille de flipchart;
- plusieurs marqueurs indélébiles de différentes couleurs;
- quelques feuilles de brouillon ou un carnet de note, et un bic;
- plusieurs dizaines de gommettes rouges et vertes



Répartir le matériel sur chacune des tables.



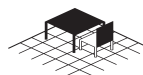
Prévoir un rétro-projecteur afin d'afficher à tout le groupe les consignes de chaque étape telles que les catégories d'aspirations, les catégories de pratiques, les éventuels témoignages vidéo, la photo de certains résultats finaux (tableaux réalisés par les participants), etc.

DISPOSITION DES LIEUX

Répartir dans l'espace autant de tables qu'il y a de participants, et bien séparer celles-ci les unes des autres.

Prévoir idéalement deux chaises par table (au minimum une), afin de permettre aux participants de s'asseoir durant leur réflexion, et aux animateurs de pouvoir s'asseoir près d'eux en passant de tables en tables.

La répartition espacées de tables dans une seule grande pièce permet à la fois des moments de réflexions individuelles et à la fois un passage rapide des accompagnateurs de tables en tables et des instructions qui peuvent être facilement données à l'entièreté du groupe.



GRILLE TYPE

En annexe 1 une grille type est proposée.

3. CANEVAS D'ANIMATION ÉTAPE PAR ÉTAPE

ÉTAPE I

LES BESOINS ET VALEURS



OBJECTIF

L'objectif de cette étape est d'identifier avec les participants ce que sont leurs **motivations**, les **valeurs** qui les portent, les **besoins** tant professionnels que personnels qu'ils souhaitent que leur projet contribue à satisfaire.

C'est le **POURQUOI** ils font ce métier, ce qu'ils espèrent que cela leur apporte, ce qu'ils espèrent atteindre, et ce qu'ils espèrent apporter aux autres, à la société, à la nature, en pratiquant ce métier.

Méthode :

Grâce à un atelier de **réflexion encadré, alternant moments de partage en groupe et d'introspection**, le participant est accompagné pour identifier de la manière la plus complète possible l'ensemble de ses besoins, motivations et valeurs.

Des grandes catégories sont proposées afin de structurer les idées :

- **autonomie,**
- **qualité de vie,**
- **sens et engagement,**
- **temps de travail acceptable,**
- **revenu décent.**



Concrètement, les animations suivantes peuvent être utilisées pour établir la liste des besoins/valeurs propre à chaque porteur de projet. On peut les enchaîner au complet et dans l'ordre, ou simplement y choisir des combinaisons d'animations comme on se sert dans une **boîte à outils** :



* **Présentation des consignes et des grandes catégories**: bien préciser qu'il s'agit d'une base pour structurer la pensée, et que l'on peut sortir de ces cas, et dans tous les cas aller davantage dans les détails (création de sous-catégories) ;



* **Témoignage vidéo** ou en direct d'un maraîcher ayant déjà vécu l'animation, qui présente à titre d'exemple la liste de ses besoins et valeurs, ou quelques apprentissages clés; Le cas échéant, le témoignage peut se faire par un des animateurs.



* **Moment de réflexion seul**, chaque participant réparti à une table; Les animateurs restent à disposition pour des questions mais ne restent pas à côté des participants. Selon le contexte des lieux et l'énergie du groupe, une musique de fond (type relaxation ou méditation) peut aider à l'introspection. Afin de nourrir la réflexion et l'introspection sur les valeurs, surtout si certains participants "bloquent", il est possible de procéder par élimination plutôt que de partir d'une page blanche (liste à prévoir préalablement) ;



* **Un ou plusieurs tours de table** par les animateurs afin de proposer au participant de l'aider et de vérifier l'avancement de la liste et la bonne compréhension de l'exercice; Les interactions se font si possible en chuchotant pour permettre aux autres participants de réfléchir sereinement; Certains participants (les plus introvertis) seront très à l'aise dans la production de cette liste de manière isolée, alors que d'autres (les plus extravertis) auront davantage besoin d'un dialogue avec les animateurs pour avancer dans leur réflexion: il est important d'adapter le temps consacré à chaque participant selon leur mode de fonctionnement, même si tout le monde bénéficiera d'une confrontation à un moment donné ;



* **Partage en groupe**, après formation d'un cercle, de la liste des aspirations de chacun ; les participants peuvent soit passer en revue l'entièreté de leur liste à tour de rôle, soit se passer une corde (et la parole) dès qu'un autre participant à une valeur en commun : ce principe permet de dynamiser le moment et de visualiser les liens entre les participants ;

* Éventuellement, laisser **un temps de discussion informel** (échange en bilatérale) entre les participants qui ont détecté des besoins/valeurs communes ;

* **Nouveau moment de réflexion individuel** permettant à chacun de compléter sa liste sur base des animations précédentes ;



Une fois que cette liste des besoins et valeurs a été établie au brouillon de manière complète et satisfaisante pour le porteur de projet, l'accompagnateur lui demande de la transposer sur une grande feuille A1 au niveau des titres des colonnes d'un tableau à double entrée (dessiner les cases à la main à l'aide d'un gros marqueur de couleur, en gardant le même code couleur pour toutes les colonnes). L'accompagnateur peut éventuellement l'aider pour gagner du temps.

POSTURE DE L'ANIMATEUR

Il ne faut pas négliger l'aspect « coaching » de cette étape (ainsi que de la troisième étape, celle de l'analyse). Il s'agit presque d'un exercice de développement personnel, une approche méditative dont le but est de trouver ce qui fait profondément sens pour le porteur de projet. Pour ce dernier, cet exercice peut s'avérer délicat voir très confrontant. Cela requiert donc :

1. **du temps**, pour une descente en profondeur sur les raisons qui l'amènent à vouloir faire ce métier. Et les différents éléments importants ne se relèvent pas toujours de manière immédiate et nécessitent de procéder parfois par de multiples détours.

2. **des compétences d'écoute**, de questionnement de l'autre, de coaching. On met la lumière sur des paradoxes. Relever des paradoxes sur ses aspirations, ses besoins et motivations profondes peut avoir des enjeux identitaires. Il est donc important que le porteur de projet soit rassuré et accompagné dans ce processus et dans l'exploration de la complexité de son projet.

Temps à accorder :



Cette partie dure environ 2h. Lorsqu'on étale l'animation sur 2 jours, on peut même y consacrer au moins une demi-journée.

Attention à ne pas négliger le temps requis pour la "mise au propre" sous forme d'un grand tableau.

Conditions de début et de fin spécifique à cette étape :

Il est également primordial que chaque participant soit pleinement présent vu l'introspection nécessaire. Pour ce faire, prévoir un petit jeu "brise glace" ou "energizer" en quelques minutes.

On peut considérer "avoir fait le tour" et clôturer cette première étape dès que chacun aura terminé d'établir sa liste et de la retranscrire.



ETAPE 2 LES PRATIQUES



OBJECTIF

L'objectif de cette étape est d'identifier avec les participants quelles sont les **actions**, les **techniques**, les façons de travailler qu'ils choisissent, les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour faire tourner leur activité. Il peut s'agir de choix conscients qu'ils ont fait de travailler d'une certaine façon, d'adopter telle ou telle technique, ou des actions qui se sont imposées dans le contexte (les opportunités, les contraintes, les ressources disponibles ou manquantes, les besoins, le contexte social, économique ou environnemental...).

Il s'agit du **COMMENT** ils exercent ce métier : comment ils produisent, comment ils vendent, comment ils organisent leur travail individuel et/ou collectif.

Méthode :

Grâce à un atelier de réflexion encadré, alternant moments de partage en groupe et d'introspection, le participant est accompagné pour identifier de la manière la plus complète possible l'ensemble de ses pratiques.

Des grandes catégories sont proposées afin de structurer les idées :

- **Gestion technique et écologique de la production**
- **Organisation dans l'espace et dans le temps de la diversité cultivée**
- **Commercialisation et marketing**
- **Investissement**
- **Organisation du travail**
- **Logistique et transports**
- **Intégration de la communauté, relations, réseaux, échanges**

Concrètement, pour établir la liste des pratiques propres à chaque porteur de projet, les animateurs passent de table en table pour aider les participants à clarifier leurs idées.

Il s'agit ici d'aller questionner certains pour les pousser à décrire dans les détails leurs pratiques.

Une liste trop superficielle ou trop globale (si on se tient par exemple aux catégories principales ci-dessus sans spécifier les sous-catégories) sera de moindre utilité.

Une fois que cette liste des pratiques a été établie au brouillon de manière complète et satisfaisante pour le porteur de projet, l'accompagnateur lui demande de la **transposer sur une grande feuille A1 au niveau des titres des lignes d'un tableau à double entrée** (dessiner les cases à la main à l'aide d'un gros marqueur de couleur, en gardant le même code couleur pour toutes les lignes). L'accompagnateur peut éventuellement l'aider pour gagner du temps.

Temps à accorder :



On visera plutôt 1h voire 1h30 maximum pour cette partie. 3h maximum si l'animation s'étale sur deux jours, dès lors que les participants en ressentent le besoin et que cela permet d'aller plus dans les détails.

Cette étape est plus "terre à terre", elle sera surtout d'utilité pour les liens qu'elle permettra d'établir dans les étapes ultérieures. Ne pas y passer trop de temps donc. Éventuellement, leur demander de préparer cette liste chez eux à l'avance.

Attention, ne pas négliger le temps requis pour la "mise au propre" sous forme d'un grand tableau.

Condition de fin spécifique à cette étape :

On peut considérer "avoir fait le tour" et clôturer cette seconde étape dès que chacun aura terminé d'établir sa liste et de la retranscrire.

ETAPE 3

L'IMPACT DES PRATIQUES SUR LES ASPIRATIONS



OBJECTIF

Pour chacune des pratiques listées, il s'agit d'indiquer quel impact elle a sur chacune des aspirations

Méthode :

Un travail de coaching permet au participant de remplir le tableau avec des smileys ou gommettes de couleur (ou autre code au choix de l'animateur), et d'indiquer si l'impact est dans l'ensemble positif 😊 ou négatif ☹️, en fonction de sa contribution à réaliser ou ne pas réaliser cette aspiration.

Concrètement, on peut remplir le tableau ligne par ligne.

Pour chaque ligne, on croise la pratique avec chacune des valeurs/besoins et on vérifie s'il y a un impact ou non et de quel type d'impact il s'agit (positif ou négatif).

Il est totalement normal qu'il reste un grand nombre de cases vides: chaque pratique n'a pas nécessairement un impact sur chaque valeur ou besoin.

POSTURE DE L'ANIMATEUR

Cette étape est assez chronophage si elle est réalisée de manière complète et consciencieuse. Les animateurs seront d'une grande aide pour certains participants (essentiellement ceux qui ne fonctionnent pas de manière analytique), afin de systématiser la démarche en épaulant chaque participant dans l'analyse croisée du tableau.

La posture de coach sera utile pour amener une méthode à certains qui pourraient se perdre en attaquant le remplissage du tableau de manière anarchique.

La posture d'expert permettra de détecter des cases qui seraient restées anormalement vides, et de questionner le participant pour vérifier si la pratique a ou n'a pas un impact sur certaines de ses aspirations.

Temps à accorder :



On visera 1h30 environ pour cette partie. 3h maximum si l'animation s'étale sur deux jours et que les participants en ressentent le besoin et que cela permet d'aller plus dans les détails.

Condition de fin spécifique à cette étape :

On peut considérer "avoir fait le tour" et clôturer cette troisième étape dès que le remplissage du tableau sera terminé et validé par les animateurs.



ETAPE 4

LES ADAPTATIONS PRATIQUES

BOUSSOLE : IMPACT DES PRATIQUES / CHOIX STRATÉGIQUES SUR MES ASPIRATIONS	charges & temps de travail acceptable	revenu décent	qualité de vie et de travail	autonomie	sens & engagement
commercialisation & marketing	😊	😊		😞	😞
investissement	😊		😊		😞
organisation du travail		😊	😊	😞	😊
intégration dans la communauté / relations, réseaux		😞	😊	😊	😊
gestion technique et écologique		😞		😞	😊
organisation spatio-temporelle de la diversité cultivée		😊			

Ce tableau illustre un exemple de résultat obtenu suite à l'exercice de croisement des pratiques avec les aspirations personnelles.

L'OBJECTIF EST DOUBLE :

- Identifier des alternatives aux pratiques posant problème sur base de ce tableau de diagnostic.
- Une autre manière de procéder est de se concentrer aussi sur les points forts qui peuvent être renforcés pour dépasser un élément bloquant. Bien souvent, cette deuxième posture engage une dynamique très positive pour le participant.
- Chaque participant ressort donc au final avec un plan d'action concret pour viabiliser son activité d'un point de vue de l'accomplissement personnel.

Méthode :

Plusieurs sens de lecture du tableau possible :

* Verticalement : partir d'une aspiration très ou peu satisfaite

- Quelles pratiques impactent positivement ou négativement ? Pourquoi ? Décrire leur impact ?
- Si des pratiques l'influencent négativement :
 - Pourquoi est-ce que j'ai adopté cette pratique ?
 - Est-ce qu'elle a d'autres impacts négatifs ?
 - Est-ce que je pourrais la remplacer par une autre, qui m'apporterait plus ?
- Si des pratiques l'influencent positivement :
 - Pourquoi est-ce que j'ai adopté cette pratique ?
 - Est-ce qu'elle a d'autres impacts positifs ?
 - Est-ce qu'elle pourrait avoir d'autres impacts positifs ou plus importants ? Si oui, à quelle conditions
 - ...

* Horizontalement : partir d'une pratique qui montre plusieurs impacts négatifs ou positifs

- Qu'est-ce qu'elle impacte négativement/positivement et pourquoi ?
- Pourquoi je l'ai mise en place ?
- Est-ce que je veux la garder/l'optimiser ? Par quoi pourrais-je la remplacer/lui donner plus de force ? Comment puis-je m'adapter ?
- Vers quelle personne-ressource puis-je me tourner pour m'aider à trouver une alternative / augmenter son potentiel ?

Sur cette base, l'animation prend la tournure d'une séance de réflexion bilatérale (ou collective dans un second temps) autour du projet personnel de chaque participant, afin de co-construire des alternatives aux pratiques posant problème ou des manières de les optimiser. Des pistes d'actions techniques sont formulées, basées sur les connaissances et expériences des coachs autant que du participant lui-même.

Si le temps le permet, des moments de partages entre participants permettent de stimuler la créativité après la phase de coaching personnalisé. Un moment d'échange entre porteurs de projet peut être organisé, afin de stimuler la coopération et la créativité, tel qu'une animation du type « moi, à ta place... » pour chercher collectivement des solutions aux problèmes non résolus par les autres.

POSTURE DE L'ANIMATEUR

Les animateurs seront utiles pour aider les participants à détecter les grandes tendances.

La posture d'expert en agriculture sera extrêmement précieuse à cette étape pour conseiller chaque participant sur les alternatives existantes aux pratiques qui ne satisfont pas leurs besoins/valeurs.

La conclusion de l'exercice est également cruciale. Les animateurs doivent être attentifs à « ne pas ouvrir plein de boîtes et les lâcher dans la nature après avec quelque chose de non résolu. » (témoignage d'un animateur lors des tests par l'équipe de recherche Ultra-Tree). Il est primordial de surveiller le timing pour ne pas s'arrêter à un simple diagnostic de problèmes mais s'assurer que le temps ne manquera pas pour aborder des pistes de solutions.

Condition de fin spécifique à cette étape :

On peut considérer « avoir fait le tour » et clôturer cette troisième étape dès que le remplissage du tableau sera terminé et validé par les animateurs.

On peut considérer « avoir fait le tour » et clôturer cette dernière étape dès que chacun aura terminé de compléter son tableau et sera en mesure de tirer des conclusions telles que celle-ci (témoignages de participants en 2017 sur l'espace-test de Graines de Paysans) :

« J'ai beaucoup d'impacts positifs sur mes aspirations sens et engagement et beaucoup de négatifs sur les aspects charge et temps de travail. »

Et idéalement plus dans les détails:

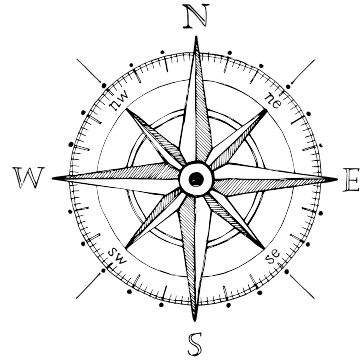
“Mon besoin de me relaxer et ne pas courir n'est fondamentalement pas rempli, vu le nombre important de smileys négatifs dans la colonne. Aussi, ma pratique commerciale consistant à préparer des paniers sur mesure et les livrer en points de dépôts impacte négativement une grande partie de mes aspirations”.

Et surtout d'y apporter des solutions alternatives sur les adaptations à réaliser pour les pratiques qui “posent problème.

A noter :

Dans la version en une seule journée, la fin de l'animation se caractérise surtout par l'identification de quelques pistes d'améliorations possibles pour le participant et/ou par sa prise de conscience des éléments sur lesquels il est nécessaire qu'il porte son attention ultérieurement. Le version en une journée nécessite généralement pour le porteur de projet de poursuivre l'exercice chez lui...

ANNEXES



ANNEXE 1. UNE GRILLE TYPE À COMPLÉTER

CECI EST UNE GRILLE TYPE DE L'OUTILS BOUSSOLE À REPRODUIRE EN GRAND FORMAT
(FEUILLE A1) A LA MAIN PAR CHAQUE PARTICIPANT

(ceci est un modèle d'inspiration, les catégories doivent être adaptée à chaque cas spécifique).

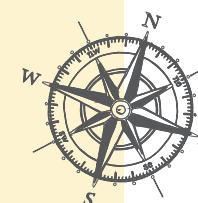
BOUSSOLE : IMPACT DES PRATIQUES / CHOIX STRATÉGIQUES SUR MES ASPIRATIONS	charges & temps de travail acceptable	revenu décent	qualité de vie et de travail	autonomie	sens & engagement
commercialisation & marketing					
investissement					
organisation du travail					
intégration dans la communauté / relations, réseaux					
gestion technique et écologique					
organisation spatio-temporelle de la diversité cultivée					

ANNEXE 3.1.

FICHE D'ANALYSE DU TABLEAU BOUSSOLE À REMPLIR PAR LE MARAÎCHER
(ÉTAPES 3 ET 4 DE L'ANIMATION) - EXEMPLE PRÉ-REMPLI

OBJECTIF EN TERMES DE BESOINS & VALEURS	LISTE DES PRATIQUES IMPACTANT CET OBJECTIF	NATURE DE L'IMPACT (+ OU -)	PISTES D'ACTIONS	AVANTAGES/RISQUES POTENTIELS DES ADAPTATIONS
exemple : un temps de travail raisonnable conciliable avec ma vie de famille et mon autre activité à mi-temps	• Production de plants maison • Système de commercialisation avec • Livraison en points de dépôts • Système de commercialisation type "panier à la carte"		• Achat de plants • Achat d'une motteuse et pépinière high-tech • Etc.	• Coût > impact sur aspiration "revenu" • Moins de choix de variétés > • Impact sur aspiration "autonomie" etc.
	• trajets entre les différentes parcelles • système d'irrigation non fonctionnel (demande des réparations maison régulières)			

CONCLUSIONS : LES ACTIONS / CHANGEMENTS QUE JE VEUX TESTER DANS MON PROJET



ANNEXE 3.1.

FICHE D'ANALYSE DU TABLEAU BOUSSOLE À REMPLIR PAR LE MARAÎCHER (ÉTAPES 3 ET 4 DE L'ANIMATION)

OBJECTIF EN TERMES DE BESOINS & VALEURS	LISTE DES PRATIQUES IMPACTANT CET OBJECTIF	NATURE DE L'IMPACT (+ OU -)	PISTES D'ACTIONS	AVANTAGES/RISQUES POTENTIELS DES ADAPTATIONS

CONCLUSIONS : LES ACTIONS / CHANGEMENTS QUE JE VEUX TESTER DANS MON PROJET



La journée de réflexion sur la viabilité du maraîchage, à destination des nouveaux candidats à l'Espace-Test Agricole, organisée le 23 octobre 2017, a permis de tester l'idée de base de l'outil boussole pour la première fois.

Une seconde journée de test du prototype de boussole, avec les porteurs de projet de l'espace-test agricole de Graines de Paysans, a eu lieu le 29 janvier 2018.

Enfin, après synthèse des apprentissages et structuration de l'outils, il a été testé et amélioré une troisième fois le 17 septembre 2018 auprès des porteurs de projets des espaces-tests agricoles wallons (GAL des Condruzes et GAL Culturalité).

Evaluation globale de l'outil par les participants :

Dans l'ensemble les maraîchers de l'Espace-Test ont exprimé un enthousiasme et un intérêt pour l'outil boussole, qu'ils ont qualifié d'« **utile** », « **très intéressant** ».

Certains ont exprimé que cet exercice leur avait apporté beaucoup d'apprentissages sur leur projet ainsi que des idées d'action.

« Ca m'aide. Je voyais où étaient les points négatifs mais je ne voyais pas sur quoi faire les compromis pour mitiger ces points négatifs. »



Certains ont jugé que c'était un travail complémentaire aux bilans (évaluation des projets en fin de saison sur l'ETA).

« Ici tu as un canevas que tu pourrais reprendre, le retravailler plus facilement qu'un bilan. Ici tu as un canevas déjà, ça c'est vraiment super.

Tu peux reprendre ce canevas, retravailler, peut-être remettre des techniques, remettre des attentes, parce que tes attentes ont quand même changé pendant l'année.

Donc c'est quelque chose de vivant, plus qu'un bilan. [...] si tu l'utilises comme un outil ponctuel sur l'année, à la fin de l'année tu as ton bilan, tu as les trucs que tu as changé, tu sais déjà, plutôt que de te remettre dans ton année « qu'est-ce que j'ai fait encore, qu'est-ce que j'ai pas bien fait ? »

Plusieurs d'entre eux ont aussi qualifié ce travail d'« intense »

« on peut partir très vite hors du cadre, donc il faut arriver à se discipliner dessus, c'est assez intense je dois dire ».

Et dans la même perspective, le besoin de prendre plus de temps qu'une seule journée, pour l'exercice en lui-même ainsi que pour l'analyse des tensions qui auront été observées

« Revenir dessus dans le mois qui vient, ce serait assez intéressant, pour aller un peu plus loin dans sa réflexion, [...] parce que c'est pas en une journée comme ça que moi je vais arriver à sortir ce que j'ai à sortir, donc... Ca va venir, ça va me travailler pendant deux semaines là maintenant. ».



Dans l'ensemble, parmi les équipes recherche et accompagnement, la perception de la journée de test et de l'outil était également très positive.

L'outil permet une analyse très rapide de la réalité et du projet du maraîcher. Il fait très vite ressortir les problématiques ainsi que les points positifs.

De plus, l'évaluation collective a permis d'identifier de manière constructive des points d'attention et des pistes de modification de l'outil.

Conscientisation des interdépendances entre aspirations et (ré-)évaluation des priorités/pondérations

Les maraîchers font des pondérations entre leurs aspirations. Dans leur façon de mener leur projet et au moment où ils commencent l'exercice de la boussole, il y a des compromis auxquels ils consentent et d'autres qu'ils ne considèrent pas.

Dans le cadre de l'analyse du tableau, certaines de ces priorités sont exprimées et confirmées. Ils conscientisent l'impact négatif d'une pratique sur une aspiration peu satisfaite, sans pour autant mener à une décision de la modifier car elle est très importante au regard d'autres aspirations.

Dans certains cas, en évaluant les différentes pratiques influençant négativement cette aspiration (lecture verticale du tableau), ils en identifient d'autres pouvant faire l'objet de compromis.

« J'ai une collaboration avec une association qui me prend du temps de travail, mais qui en contrepartie est tellement qualitative en termes de rapports humains que je ne vais pas prendre d'action sur ce travail. C'est négatif mais ça ne reste pas négatif parce qu'il y a plus de positif qui en ressort. [Par contre, il identifie une autre pratique impactant son temps de travail qui pourrait être changée] »

« Il y a un aspect pour moi qui est important, c'est la qualité des produits, où il y a trois points négatifs, qui influencent sur une moins bonne qualité : la diversité des légumes, les associations spatiales et les chantiers collectifs. Les chantiers collectifs, je ne vais pas arrêter d'en faire. Mais du coup, je me suis dit que j'allais faire moins de légumes, et peut-être moins vouloir consacrer 200% voire 300 % de cultures par planche, pour améliorer la qualité. »



Dans certains cas, l'outil leur a permis de conscientiser un blocage et d'en identifier la cause.

Des aspirations secondaires estimées comme secondaires se révèlent en fait importantes car elles participent à une aspiration prioritaire qui est pour l'instant insatisfaite.

Cela semble pousser à remettre en question la pondération de ses aspirations, ou en tout cas la possible nécessité de les ré-évaluer.

« Pour moi c'était intéressant de voir dans la structure globale du tableau que finalement les demandes les plus importantes pour moi c'est mon équilibre énergétique, et qu'en fait il est très fort lié au revenu décent et au temps de travail acceptable, qui en fait sont les cases où il y a le plus de problèmes. Mais en même temps que pour moi, ce qui compte le plus, c'est plutôt l'autre côté du tableau [catégorie des aspirations « sens et engagement »].

Et en gros, il faudrait que je change des éléments, mais ici j'aurais beaucoup de mal à faire des compromis.

Donc ce qui fait que je suis un peu bloquée, que la situation est un peu bloquée. Et donc c'était utile de voir globalement pourquoi ça bloque.

Là je vois que c'est surtout parce que je n'arrive pas à faire de compromis là, et qu'en fait ces deux aspects [revenu décent et temps de travail acceptable], même s'ils ne sont pas prioritaires, en fait mon énergie en dépend directement.

Donc peut-être qu'il faudrait ré-évaluer leur pondération. »



Conscience des interdépendances entre les différents impacts potentiels d'une pratique.

Lors de l'exercice, la plupart des maraîchers identifient une ou des insatisfactions prioritaires et des pratiques qui les impactent, mais il est probable qu'une partie d'entre elles étaient déjà conscientisées avant l'exercice.

« La gestion des semis : je suis à 70% aujourd'hui. Ça prend beaucoup de temps de travail, aussi en efficacité, donc je suis en train de réfléchir si je ne vais pas changer ce côté-là, mais pour changer ce côté-là il faut que je réfléchisse au revenu, qu'il reste décent. »

« J'ai fait ces compromis pour avoir moins de temps de travail, qui est le gros point noir chez moi. »

Certains maraîchers ont par contre exprimé de nouvelles idées de compromis qui leur ont été apportées par le dialogue avec l'accompagnant :

« Et l'autre truc c'est, on voit que le travail à l'instinct, c'est pas terrible, ça n'a pas beaucoup d'avantages, sauf que c'est comme ça que je travaille et que j'ai envie de continuer à travailler. Du coup avec Corentin, on a un petit peu réfléchi, et on a trouvé une technique qui serait peut-être de faire un calendrier sur la semaine, et s'approprier les différentes tâches, en fonction de l'instinct du jour. »



Des points d'attention importants ont également été notés suite à ce test de l'outil.

Le niveau d'expérience du maraîcher joue fortement dans l'intérêt potentiel de l'outil. Deux des participants à cette journée étaient de nouveaux maraîchers de l'Espace-Test qui n'avaient pas encore entamé leur première saison. Le tableau était alors le reflet de projections et de planifications, ce qui limitait l'analyse possible des impacts concrets et particuliers à leur contexte des pratiques envisagées.

« La synthèse, c'était un exercice un peu difficile pour moi, parce que je n'ai vécu aucune saison, donc c'est un peu flou. »
« Je ne sais pas qu'est-ce qui va prendre plus d'importance [...] ce ne sont que des inconnues. »

Il est possible également que l'apport de cet outil varient selon la personnalité du maraîcher, et que certains d'entre eux éprouvent plus de difficultés à suivre l'approche cadrée de l'outil. Il est indispensable de noter que dans tous les cas, l'utilisation de cet outil peut représenter un moment (très) confrontant pour l'accompagné (dans ce cas-ci aussi, l'impact est susceptible de varier selon la personnalité du maraîcher).

« Mon seul problème c'était de faire mes comptes avec moi-même. »

Enfin, le remplissage et l'analyse du tableau prend du temps. Sous-évaluer ce temps apporte le risque de ne pas permettre de le terminer, et de laisser les maraîchers avec un travail seulement entamé, et d'en diminuer de ce fait la portée, voire, si l'exercice est particulièrement confrontant, de laisser le participant avec des questionnements et des doutes.

REMERCIEMENTS

L'outil « boussole de vivabilité » a été conçu dans le cadre du projet de recherche-action participative « Ultra-Tree » financé par l'Agence de l'Innovation et de la Recherche (Innoviris) pour la Région de Bruxelles Capitale (Belgique) de 2015 à 2018.

Cet outil a été principalement mis au point par Nathalie Pipart (Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement – ULB), dans le cadre de ses recherches en 2017-2018, encadrées par Kevin Maréchal (ULiège et Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement - ULB). Nous remercions également Lou Plateau (Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement - ULB) pour son travail d'exploration et de réflexion préliminaires au développement de cet outil.

Les dernières expérimentations de l'outil sur le terrain et son adaptation sous la forme d'un outil d'animation appropriable par des accompagnateurs ont été assurées en 2018 par François Wiaux (à la fois membre du projet de recherche Ultra-Tree et de l'équipe de Graines de Paysans de l'asbl Le Début des Haricots).

D'autres membres de l'équipe de recherche du projet Ultra-Tree ont également pris part à des réflexions et/ou des animations permettant d'améliorer substantiellement cet outil : Gaëtan Dartevelle (Greenloop), Corentin Dayez (Maison Verte et bleue asbl), Julie Hermesse (Laboratoire d'anthropologie prospective - UCL), Noémie Maughan (Laboratoire d'Agroécologie - ULB), et Geoffroy Anciaux (Maison Verte et bleue asbl).

Cet outil a été co-créé avec et pour l'équipe d'accompagnement et de coordination de l'espace-test agricole (ETA) « Graines de Paysans » à Anderlecht (Bruxelles) : Timothée Claessens, Martin Philippart de Foy, Marie Le Boniec et Gabriele Annicchiarico. Nous remercions tout particulièrement ce dernier, pour son aide dans le développement de l'outil final.

L'outil a également fait l'objet d'exercices de co-création avec les porteurs de projets en maraîchage et en tisanerie de cet ETA : les Garçons maraîchers (Jean-Philippe Gomme & Raphaël Dodgson), le "Petit Haricot dormant" (Elisa Caricato), le "Chant du vers" (Gaël Loïcq), "La Grange en Ville" (Nathalie Van den Abeele), les "Paniers d'Aurélien" (Aurélien Deprez), Nicolas Camus, Bettina Secchia et Virginie Fizaine. Nous avons également sollicité l'aide d'autres maraîchers expérimentés (dont Ann de Gheest – Chant des Cailles) et de conseillers techniques (dont Prisca Sallets - BioWallonie). Nous remercions chaleureusement chacune de ces personnes pour leurs idées et suggestions, leur implication et leur disponibilité permettant de tester et de challenger cet outil.



ECOLE
INTERFACULTAIRE DE
BIOINGENIEURS

