

Evaluation économique des exploitations agricoles et accompagnement stratégique

Synthèse des enquêtes conseillers et agriculteurs

Les aléas grandissants et les évolutions sociétales amènent le monde agricole à évoluer. Dans ce contexte, les agriculteurs ont besoin d'un conseil plus à même de les accompagner dans des projets d'envergure comme de rupture. Le projet « Strat&co » (Evaluation économique des exploitations agricoles et Accompagnement stratégique) souhaite apporter un appui à l'évaluation économique des projets des agriculteurs, aussi bien dans le cadre d'un conseil stratégique en agroéquipement que lors d'un accompagnement au changement sur une exploitation.

Cette étude réalisée en 2019 analyse l'accompagnement des producteurs et les besoins ressentis à la fois du côté des organisations professionnelles agricoles et des agriculteurs. Douze conseillers et quatorze agriculteurs ont ainsi été rencontrés.

Pour plus d'informations : Morgane Topart - m.topart@agro-transfert-rt.org

Qui a été rencontré ?

- **12 conseillers** qui pratiquent l'accompagnement stratégique ou en agroéquipement (**conseillers d'entreprise** en centres de gestion, **conseillers techniques** en Chambre d'agriculture (exploitations agricoles en difficulté, agroéquipement, projet énergie, conversion à l'agriculture biologique et élevage, diversification), **ingénieur conseil** à la FRCUMA et **analyste** au financement de l'agriculture en banque).
- **14 agriculteurs** ayant un projet en cours, terminé ou non réalisé (diversification, réflexion sur le matériel ou sur l'organisation du travail, installation et projets associés)..

Déroulement de l'entretien

- Présentation du projet
- Caractérisation du profil de l'enquêté
- Description de ses pratiques et démarches
- Identification de ses besoins et attentes

L'accompagnement de projets en région Hauts-de-France : état des lieux

Quel profil de conseillers a été rencontré ?

Les conseillers enquêtés :

- ✓ Sont répartis sur la région des Hauts-de-France,
- ✓ Ont une **expérience professionnelle significative** (supérieure à 15 ans)
- ✓ Possèdent une **bonne capacité de recul**, du fait de leurs parcours professionnel et personnel.

Quelle démarche est utilisée par les conseillers ?

- Il n'y a **pas de démarche d'accompagnement formalisée**. Les conseillers expliquent cela par la complexité et le caractère unique de chaque situation rencontrée. La diversité des exploitations, des demandes ou des profils d'exploitants exige une adaptation constante et implique l'utilisation de méthodes propres au conseiller et à sa sensibilité.
- Plusieurs accompagnateurs ont évoqué une évolution dans leur manière de travailler avec les agriculteurs, passant **d'un conseil descendant vers une position de coach**. La posture du conseiller est très importante. Certains professionnels ont constaté les difficultés de conseillers lorsqu'il s'agit d'adopter une approche globale, d'assumer une posture de type coaching, voire de s'écarter de la feuille de route stratégique et du plan d'actions écrits conjointement avec l'agriculteur.

Projet coordonné par : Avec le soutien financier de :



En partenariat avec :



Prise en compte de la problématique agroéquipement

- La thématique agroéquipement reste peu évoquée. Les conseillers d'entreprise sont **peu sollicités** pour étudier l'investissement dans un matériel et pour le raisonnement global de la stratégie d'agroéquipement.
- Les outils liés à la thématique main d'œuvre et mécanisation sont **obsolètes** et/ou se basent sur des références obsolètes (Diag Méca, Diag Orga, MécaIngénierie dérivés de la démarche Mécagro).
- L'accompagnement sur les thématiques main-d'œuvre et mécanisation **repose sur quelques personnes clefs**. Ces experts apportent une réelle plus-value au conseil, mais cela rend le système très dépendant de ces personnes.

Approche du risque dans l'accompagnement

- Les risques ne sont **pas ou peu pris en compte** dans l'accompagnement. L'impact de la variabilité des marchés et des aléas climatiques sur les résultats et le diagnostic du projet est pris en compte **intuitivement et sur la base de l'expertise des conseillers**. Les retours d'expériences et les échanges entre conseillers sont favorisés autant que possible pour approcher la variabilité des résultats.
- En centres de gestion, des **outils de gestion des risques sont disponibles** (XPERT A360 pour le CerFrance, Egerisque pour l'AS60) et permettent d'identifier et d'évaluer dans leur globalité les risques (économiques, financiers, sociaux, environnementaux, juridiques, humains et liés à l'activité). Ces outils sont **finalement peu utilisés** car soit encore trop récents (avec des conseillers qui n'ont pas encore eu l'opportunité de les prendre en main), soit trop lourds à utiliser.

Quels outils sont utilisés ?

- Les outils utilisés spécifiquement pour nos problématiques (évaluation économique, accompagnement de projets et agroéquipement) sont fait sous Excel. Il s'agit soit d'outils formatés et partagés au sein d'une structure, soit d'outils réalisés par les conseillers et utilisés par eux-mêmes. Les logiciels existants sont décrits comme peu pratiques et lourds à utiliser (Winsilex, MyCUMA, Diapason, etc.) **Les conseillers recherchent des outils adaptables, modulables et rapides d'utilisation**.
- Certains professionnels n'utilisent pas d'outils à proprement parler concernant l'évaluation économique des projets ou des exploitations agricoles (par exemple, des conseillers Chambre d'agriculture ou au service financement de l'agriculture en banque). Plusieurs évoquent une méthode type « un papier et un crayon » qui permet de prendre en compte la sensibilité des agriculteurs et de leur demande.
- Les conseillers de chambres d'agriculture réalisent une approche économique assez simplifiée (étude de rentabilité d'un projet) qui n'a pas pour vocation à remplacer l'étude d'un centre de gestion.

Les références utilisées

- D'après des conseillers, il reste difficile de trouver des données détaillées et adaptées au contexte du client. Deux besoins ressortent : le chiffrage des besoins en **main d'œuvre et en mécanisation** pour tout type de système et le besoin de références sur les **nouvelles problématiques** (nouvelles activités - par exemple une exploitation qui se diversifie en maraîchage ; nouvelles pratiques - par exemple l'agriculture de conservation ou l'agriculture biologique, ...). Deux constats sont faits : un **manque de données** et également des chiffres qui **ne sont pas comparables** (chiffres du simple au double pour la même production), du fait de la diversité des contextes de production.
- Les typologies utilisées historiquement ne semblent plus être pertinentes dans les contextes de production actuels.
- Pour pallier cette absence de références, les conseillers compensent par **leur propre expérience ou par l'expérience collective**. Cela pose la question de l'accompagnement par des conseillers moins expérimentés ou par des conseillers qui peuvent être seuls sur leur problématique. Outre les échanges d'expérience, les données utilisées peuvent provenir de bases de données internes, de références éditées par d'autres organismes, de chiffres récupérés sur internet ou encore même fournis par l'agriculteur lui-même.

Projet coordonné par : Avec le soutien financier de :



En partenariat avec :



Pour approfondir : résultats des enquêtes auprès des agriculteurs

Les agriculteurs enquêtés :

- ✓ Étaient répartis sur la région de Hauts-de-France, à l'exception d'une personne localisée dans l'Aube,
- ✓ **Sont formés** (majoritairement à un niveau bac+5), avec pour beaucoup une expérience professionnelle autre et sont **impliqués** à l'extérieur (FRCUMA, FDSEA, Chambre d'agriculture, Initiatives Paysannes).
- ✓ Ont des exploitations **diversifiées ou en cours de diversification**.

De par leur profil, les agriculteurs rencontrés :

- étaient **autonomes** sur les questions technico-économiques et économiques
- ont une demande en accompagnement ou en conseil sur **des problématiques précises et ponctuelles**
- ont une demande en accompagnement spécifique (type coaching) pour **prendre du recul** et pour la définition des objectifs, **pour le suivi de la mise en place du projet**.

Quels étaient les projets des agriculteurs rencontrés et comment les ont-ils conduits ?

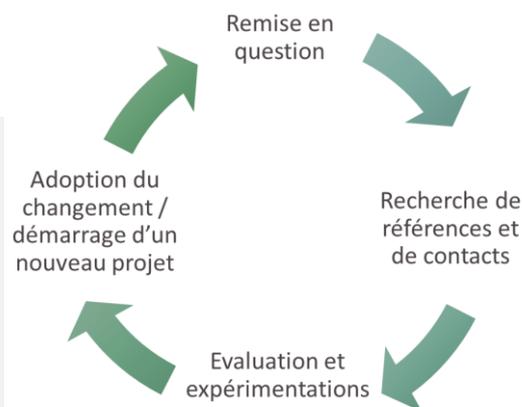
Les projets évoqués par les agriculteurs étaient de nature variée (diversification, réflexion sur le matériel ou sur l'organisation du travail, installation et projets associés). Une majorité d'exploitants ont abordé leur réflexion via une approche globale, pour ensuite la décliner en plusieurs projets complémentaires et/ou en synergie. Les autres ont conduit un unique projet (une nouvelle production par exemple), mais restent activement ouverts aux opportunités.

Malgré des projets différents, les projets suivent globalement des étapes similaires détaillées ci-dessous :

1- Les agriculteurs se posent des questions, par exemple suite à des opportunités qui se sont présentées ou suite à une réflexion sur leur stratégie. A ce stade, le projet est plus ou moins défini.

⇒ *Ils peuvent avoir besoin d'une personne neutre pour formuler leurs objectifs, attentes et besoins.*

Les agriculteurs rencontrés sont toujours en cours de réflexion, plusieurs projets s'entremêlant et de nouvelles idées germant au fur et à mesure.



2- Les agriculteurs recherchent des références et des contacts : lors de formations, par des recherches internet, ou encore lors de visites et de portes ouvertes. Ils recherchent à discuter avec des acteurs du terrain, notamment d'autres agriculteurs.

⇒ *Ils requièrent des informations de sources diverses et apprécient être mis en relation avec les personnes adaptées.*

3- Les agriculteurs évaluent et testent, notamment lorsque différents conseils ont été apportés sur une même pratique. Des expérimentations sont réalisées au sein des exploitations et des ateliers pour faire des choix (races ou variétés, espèces, matériels, ...) ou par l'imprégnation chez d'autres agriculteurs (type woofing). Une majorité d'agriculteurs cherche à avoir des ateliers adaptables, ce qui est également une forme d'expérimentation pour la gestion du risque.

⇒ *Ils peuvent avoir besoin d'aide pour interpréter les résultats et prendre du recul sur ce qu'ils expérimentent.*

Projet coordonné par : Avec le soutien financier de :



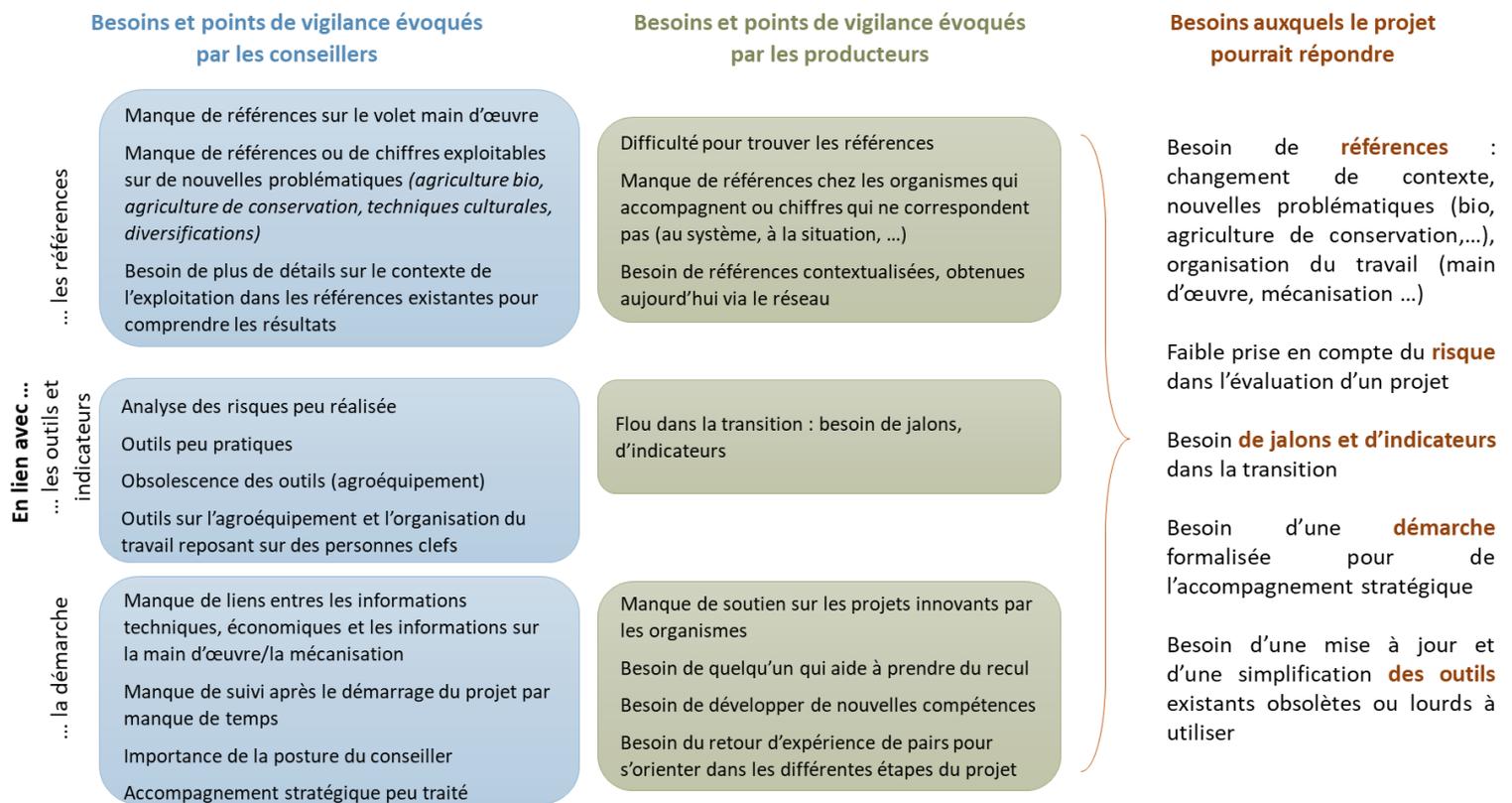
En partenariat avec :



Quelles perspectives pour le projet Strat&co ?

Les besoins des conseillers et des agriculteurs relevés durant les entretiens ont été mis en parallèle avec une synthèse bibliographique réalisée au sein d'Agro-Transfert RT en 2018.

Les différentes remarques et conclusions provenant à la fois des entretiens auprès des conseillers et des agriculteurs ont été croisées et sont en concordance avec la bibliographie. La synthèse a permis d'identifier les principaux besoins qui pourraient être traités dans le projet « Evaluation économique » actuellement en réflexion et piloté par AGT-RT.



⇒ Des questions en découlent

- Comment répondre à un agriculteur qui souhaite conduire un changement dans son exploitation agricole ?
- Comment accompagner un agriculteur tout au long de sa transition ?
- Comment prendre en compte la variabilité des marchés et les aléas climatiques dans l'évaluation d'un changement ?
- Comment réaliser une évaluation d'un changement avec peu de références ?
- Comment capitaliser sur une situation donnée pour qu'elle devienne une référence utilisable ?
- Comment mettre à jour les outils de conseil stratégique en agroéquipement ?

Projet coordonné par : Avec le soutien financier de :



En partenariat avec :

