



**Synthèse des stratégies d'agriculteurs/-trices
repérées dans le réseau des Afocg
en 2014 et pistes pour l'accompagnement**

Document réalisé avec l'appui financier du compte d'affectation spéciale « Développement Agricole et Rural », dans le cadre de l'action d'accompagnement « Améliorer l'accompagnement collectif des agriculteurs/-trices dans la définition de leur stratégie »



Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
«développement agricole et rural»

- Mars 2015 -

Présentation générale

Le projet « Améliorer l'accompagnement collectif des agriculteurs/-trices dans la définition de leur stratégie » a porté sur l'amélioration de l'accompagnement des agriculteurs afin qu'ils puissent développer un regard critique sur la stratégie de leur exploitation.

Ce projet a commencé en 2014, année où plusieurs évolutions ont favorisé ou rendu moins attractifs certains systèmes de production par rapport à d'autres. C'est le cas de la réforme de la PAC, mais aussi des orientations agro-écologiques, de la fluctuation des marchés (notamment du lait) ou encore la diminution du nombre d'actifs agricoles. Face à ces évolutions, les agriculteurs/-trices peuvent développer des stratégies d'attente. Ou bien continuer à entreprendre et à développer leur exploitation dans une direction qui leur convient. La majorité va réorienter son système d'exploitation en fonction des aides disponibles... sans s'attarder sur les impacts à moyen terme. L'InterAFOCG est partie du postulat que les stratégies des agriculteurs, souvent individuelles et non explicitées, sont peu discutées entre chefs d'exploitation.

Ce document est un des livrables du projet qui a duré d'avril 2014 à mars 2015.

Sommaire

Partie 1 : Recueil des stratégies.....	p3-6
Partie 2 : Analyse des stratégies repérées.....	p7-9
Partie 3 : Pistes pour l'accompagnement	p9-10

Partie 1 : Recueil des stratégies

1.1 Méthodologie

Le recueil des stratégies, qui correspondait à la première action du projet, a eu pour but d'identifier des stratégies assez diverses mises en place par des agriculteurs, dans différentes régions et filières.

Pour cela, l'InterAFOCG a envoyé un court questionnaire aux Animateurs-Formateurs des 17 AFOCG leur demandant deux situations différentes significatives selon eux qui illustrent des stratégies prises par des agriculteurs.

9 AFOCG ont répondu à ce questionnaire et ont fait remonter 22 stratégies. Pour chaque stratégie repérée, l'exploitation a été décrite (production concernée, statut, système de production existant, problématique principale), ainsi que les objectifs visés derrière la stratégie et le degré de mise en œuvre.

Des échanges téléphoniques ont eu lieu entre l'InterAFOCG et les AFOCG pour comprendre l'impact de la stratégie sur la conduite de l'exploitation et la façon dont les agriculteurs s'y sont pris pour définir leur stratégie.

Le tableau récapitulatif des stratégies repérées est présenté en pages 4 à 6.

1.2 Tableau récapitulatif

Département	Production	Main d'œuvre	Système de production	Problématique	Objectif	Stratégie	Stade
Hte-Garonne, cas 1	bovin lait	GAEC	Intensif (maïs + herbe), vente à la coopérative	exploitation non rentable, problèmes de trésorerie	mieux valoriser le lait en augmentant la marge sur le lait produit	passer en bio; arrêt de l'ensilage; faire fromage au lait cru?	en cours
Hte-Garonne, cas 2	ovins, bœufs	cheffe d'exploitation	bio	développer l'exploitation pour passer agricultrice à titre principal	augmenter le produit de l'exploitation	valoriser quelques ha en céréales et transformer en pain	en cours (lancée depuis 4 mois)
Puy-de-Dôme, cas 1	caprin	?	bio	être plus en cohérence avec ses valeurs	choix éthique de favoriser le local	fabriquer du concentré avec des matières premières bio de qualité trouvées sur place plutôt que d'acheter des concentrés bio tout faits (origines inconnues)	fait
Puy-de-Dôme, cas 2	maraichage	individuel		ne plus travailler seul		partage de son exploitation avec une association	en cours
Pays-Basque, cas 1	ovin lait	individuel	très mécanisé		être moderne, toujours à la pointe	mécanisation plus poussée (traite, automatisation de l'alimentation) et augmentation du volume de lait et de la productivité	fait
Pays-Basque, cas 2	ovin lait	individuel		Le bénévolat diminue (parents âgés) ainsi que les marges jusqu'à rendre la situation précaire		"ne pas bouger"	en cours
Pays-Basque, cas 3	ovin lait	individuel	avec transhumance	installation compliquée du fait d'un arrangement oral sur la maison d'habitation avec le cédant qui est remis en cause	s'insérer dans un territoire dont on n'est pas issu	arrêter l'activité pour prendre du recul et repartir peut-être sur un nouveau projet	fait

Pays-Basque, cas 4	?	?	?	quelles sont les conséquences de la réforme de la PAC sur mon exploitation?	trouver un équilibre entre économie, conduite du système, recherche d'autonomie et contraintes ou opportunités liées à la nouvelle PAC	ajustement des UGB aux ressources de la ferme	en cours
Quercy, cas 1	lait de vache (une partie en yaourts)	individuel		la coopérative laitière va arrêter le ramassage dans ce secteur	assurer le travail en fromagerie alors qu'il est seul	ne plus être éleveur et devenir artisan-fromager (en achetant le lait à ses voisins soumis aux mêmes contraintes locales)	fait
Quercy, cas 2	canard gras + gavage	individuel	intégration (contrat avec une coopérative)	l'agricultrice ne se retrouve pas dans cette filière intégrée (pas de liberté) et n'a pas les moyens de faire la mise aux normes de ses bâtiments (installation récente)	elle souhaite valoriser les canards en les transformant	elle étudie la piste diversification (transfo + vente) mais encore en réflexion	en réflexion
Quercy, cas 3	caprin lait + transfo + VD	groupe de 3 fermes	bio	éthique : comment faire pour les chevreaux ne partent pas dans le circuit conventionnel?	mieux valoriser la vente des chevreaux en respectant ses valeurs	pas encore de stratégie définie	en réflexion
Rhône, cas 1	porcs et volaille avec transfo + ferme-auberge	2 associés (couple) + 1 salarié		le couple enchaîne les projets (séchage en grange, remplacement de la salle de traite, amélioration autonomie fourragère avec achat de terrain...) depuis leur installation	mettre en place une "ferme idéale" en 10 ans	ne pas trop s'endetter et travailler à fond au début pour être "tranquille" dans 10 ans	en cours
Rhône, cas 2	chèvres, transfo fromagère et VD	individuel + salarié		bâtiment ancien et pas sain pour les animaux (perte de production)	à 50 ans, construire un nouveau bâtiment avec une fromagerie	augmenter la production (300 000€ d'investissement sur 12 ans) et passer au réel	en cours
Rhône, cas 3	chèvres et transfo fromagère	individuel		groupement de producteur pour faire la vente des fromages qui n'a pas marché (6 mois de chiffre d'affaire manquants)	trouver de nouveaux points de vente et être en capacité de rembourser les dettes	aller au fond des choses (état financier de la ferme et état du troupeau)	en cours

Rhône, cas 4	vaches laitières, transfo et VD	individuel avec 2 salariés et 1 apprenti		transmettre sa ferme	permettre à un/e jeune de s'installer	trouver une autre maison pour laisser la maison d'habitation aux repreneurs, facteur facilitant le travail	fait
Mayenne, cas 1	vaches laitières	GAEC (mère-fils)	système à l'herbe	prendre sa place en tant que nouvel installé, s'approprier l'outil de travail en respectant ses valeurs (AB)		passage en bio	
Mayenne, cas 2	maraichage	GAEC (couple) + 1 salarié	bio		garder la passion du métier	avoir un outil de travail réfléchi sur les aspects pénibilité du travail et ergonomie (bâtiment fonctionnel, planification rigoureuse des mises en culture, limitation des ports de charge...)	déjà fait
Mayenne, cas 3	bovins lait	3 associés		intégrer de nouveaux associés malgré un contexte humain difficile (accident grave de santé, décès)	être capable de remplacer les associés qui partent à la retraite	s'organiser en misant sur une non-spécialisation des tâches (postes tournants chaque semaine) et en gardant du temps libre le WE	fait
Mayenne, cas 4	bovin lait	individuel		diversifier ses sources de revenu en tenant compte du potentiel de son exploitation		devenir pluriactif (éleveur et salarié dans une SCIC de bois-énergie)	fait
Loiret, cas 1	grandes cultures	individuel	bio		être à la pointe et gérer le plus finement possible les apports/engrais AB	guidage satellite	fait
Jura, cas 1	bovin lait et vignes	individuel		passer d'un GAEC à une exploitation individuelle suite au départ d'un associé	garder du temps pour la vie de famille	arrêter la vigne et mieux s'organiser sur la partie élevage (à partir d'un enregistrement précis des temps de travaux)	fait
Doubs, cas 1	bovin lait, céréales et génisses	individuelle	lait à comté	arrêter le GAEC pour non entente avec son associé et trouver une autre organisation	travailler en individuel tout en raisonnant collectif, avec les voisins, la coop, le syndicat...	participer à la création d'un GIE de producteurs	fait

Partie 2 : Analyse des stratégies recensées

2.1 Comment la stratégie est définie et mise en œuvre par les agriculteurs ?

Pour les 22 cas recensés, les agriculteurs/- trices sont partis soit d'une insatisfaction (ex. situation économique dégradée ; conflit avec un associé) soit d'une opportunité (ex. possibilité de diversifier ses sources de revenu en développant le potentiel de l'exploitation ; permettre à un jeune de s'installer).

L'agriculteur prend alors en compte un faisceau d'informations, disponibles sur sa ferme (résultats technico-économiques par exemple) ou issues de la discussion avec d'autres personnes (collègues, juristes, organismes de développement...). Le fait d'être en réseau permet d'élargir les sources d'information.

Les animateurs-Formateurs ont observé que **les stratégies qui ont le plus de chance d'aboutir sont celles qui ont réussi à combiner :**

- Envies profondes des agriculteurs
- Améliorations de l'existant (ex. autonomie fourragère possible à atteindre ; présence d'un four à pain à l'ancienne qui permet de lancer une nouvelle activité...)
- Prise en compte des logiques territoriales, de ses contraintes (ex. augmentation du troupeau impossible du fait de la surface disponible), et de ses opportunités (ex. clientèle)

Le cas de l'éleveur du Quercy (cas 1 du tableau) qui s'est reconverti en fromager illustre bien cette combinaison de facteurs : il a pris conscience que sa commune risquait de ne plus faire partie du parcours de ramassage de lait par la coopérative, il a cherché à anticiper en se basant sur ce qu'il aimait le plus faire (la transformation) et est parti de l'existant (ses compétences de fromager et le lait disponible sur la commune du fait qu'il y avait deux autres éleveurs installés).

On voit souvent qu'une ou deux stratégies ont été envisagées par les agriculteurs pour atteindre leur objectif. L'expérience des AFOCG dans l'accompagnement collectif permet de dire que **le partage d'une situation individuelle dans un groupe d'agriculteurs apporte souvent d'autres pistes de réflexion** que les personnes seules n'auraient pas eu d'emblée.

Une fois une stratégie arrêtée, l'agriculteur va mener une étude de faisabilité qui peut comprendre un chiffrage, des visites d'exploitation ayant eu une stratégie similaire et un approfondissement au niveau technique ou juridique...

La nouvelle stratégie décidée demande parfois de **maîtriser de nouveaux savoirs et savoirs-faires que l'agriculteur va acquérir par une formation.**

Enfin, la mise en œuvre de la stratégie est possible à condition que l'agriculteur ait une certaine marge de manœuvre pour amortir les aléas. En effet, changer de stratégie implique parfois une inflexion de trajectoire de l'exploitation, plus ou moins longue, ce qui interroge la capacité de l'agriculteur à « tenir » pendant la période d'ajustement (en terme de revenu, de rythme de travail...).

2.2 Quels sont les impacts des stratégies ?

Nous avons choisi de distinguer 4 catégories d'impacts :

<i>Sur le système technique</i>	<i>Sur l'organisation</i>	<i>Sur l'économique</i>	<i>Sur la vie de l'agriculteur</i>
<p>Changement de pratiques</p> <p>ex. passage en bio (Mayenne, cas 1) ex. alimentation du troupeau : fabrication de concentrés à partir de matières premières locales plutôt que l'achat (Puy-de-Dôme, cas 1)</p>	<p>« Remplaçabilité »</p> <p>ex. postes tournants (Mayenne, cas 3)</p>	<p>Investissements</p> <p>ex. création d'une fromagerie (Quercy, cas 1) ex. achat d'un fourgon pour aller chercher maïs, blé, pois, tourteaux chez différents producteurs bio du coin (Puy-de-Dôme, cas 1)</p>	<p>Vie de famille</p> <p>ex. les enfants vont chez les grands-parents tous les WE à cause de la charge de travail (Rhône, cas 1) ex. plus de temps consacré aux enfants (Pays-Basque, cas 3)</p>
<p>Volumes de production</p> <p>ex. augmentation ou diminution de la production (Pays-Basque, cas 1 et 4)</p>	<p>Pénibilité</p> <p>ex. ergonomie améliorée (Mayenne, cas 2)</p>	<p>Résultat économique</p> <p>ex. mauvais résultat la 1ère année de la mise en place de la stratégie. Lié au coût alimentaire du troupeau très élevé car moins de temps consacré à cet atelier et obligé d'acheter du foin (Rhône, cas 1)</p>	<p>Relations humaines</p> <p>ex. travail en individuel tout en raisonnant collectif (Doubs, cas 1)</p>
<p>Utilisation de nouvelles technologies</p> <p>ex. guidage satellitaire (Loiret, cas 1)</p>	<p>Spécialisation ou diversification</p> <p>ex. abandon d'une activité suite à l'enregistrement du temps de travail (Jura, cas 1) ex. transformation de canard (Quercy, cas 2)</p>	<p>Nouveau système de commercialisation</p> <p>ex. expliquer son prix de vente, avoir un autre rapport au client en passant d'une vente en coopérative à une vente en circuit court (Haute-Garonne, cas 1)</p>	<p>Motivation de l'agriculteur dans son projet professionnel</p> <p>ex. construction d'un nouveau bâtiment d'élevage à 50 ans, ça redonne du sens pour la fin de la carrière et ça valorise la ferme (Rhône, cas 2)</p> <p>Transmission</p> <p>ex. déménagement pour laisser la maison d'habitation au repreneur (ex. Rhône, cas 4)</p>

Ces stratégies peuvent déboucher sur des changements de nature différente ¹:

- Ne pas bouger, ce qui peut être vu positivement car le système d'exploitation correspond à l'agriculteur et n'est pas remis en cause en cas de changement de contexte, ou négativement, si il y a un fort risque que cet attentisme amène à une fragilisation (ex. Pays-Basque, cas 2).
- Faire toujours plus du même (ex. augmentation des volumes)
- Faire la même chose différemment (ex. passage au bio)
- Rompre radicalement avec le système précédent (ex. arrêt d'activité)
- Partir sur un nouvel atelier ou une activité complémentaire (ex. transformation)

Partie 3 : Pistes pour l'accompagnement

3.1 Accompagnements existants

Au début de ce projet, les animateurs-formateurs des AFOCG notaient que, **vues de l'extérieur, les décisions prises par les agriculteurs ne semblent pas toujours rationnelles** (ex : « Il a décidé d'arrêter de produire des poulets, alors que rien extérieurement ne peut motiver cette décision »). Ce qui les questionnait sur comment accompagner les prises de décision ? Comment amener les personnes à être plus sereines et à réfléchir à ce qu'ils font et pourquoi ils le font ? Comment les faire réfléchir à la stratégie à venir sur leur exploitation ?

S'il est illusoire de penser qu'il existe une bonne stratégie, l'accompagnement amont et aval à la définition des stratégies peut jouer un rôle. L'InterAFOCG a repéré au cours de ce projet plusieurs actions d'accompagnements collectives dans les AFOCG. Nous notons que **ces accompagnements se font plus particulièrement avec de jeunes installés, en cas de constitution de sociétés, lors de l'analyse de résultat ou encore lors de crises traversées par des filières.**

L'entrée utilisée n'est souvent pas directement la stratégie mais une approche globale sur le projet des personnes, la situation de l'exploitation et les évolutions souhaitées. Des témoignages de pairs peuvent permettre de questionner le groupe d'agriculteurs accompagnés et des outils créatifs sont proposés pour explorer les possibles (cartes heuristiques, jeux de rôle, brainstorming...). Ces séquences sont organisées en collectif, avec parfois un temps individuel pour le suivi de la stratégie. L'accompagnateur amène les agriculteurs à imaginer plusieurs hypothèses, à peser le pour, le contre et à chiffrer les différentes hypothèses.

¹ Ces changements recourent en partie une classification des types de changement faite en 2011 dans l'ouvrage (page 46) « Crise et créativité en milieu agricole : entre risque et opportunité », Educagri éditions / InterAFOCG

3.2 Pistes d'action

Lors de la journée d'échange organisée le 19 septembre 2014 puis la journée de formation qui a eue lieu le 8 janvier 2015, les animateurs-Formateurs des AFOCG **ont identifié la stratégie comme la « partie noble de leur travail »** car « *aborder la stratégie lors d'un accompagnement permet d'aider les agriculteurs à identifier leurs moteurs afin qu'ils puissent construire une logique de fonctionnement* ».

Il ressort de l'échange et du travail avec l'intervenant que les stratégies se prennent désormais dans un contexte instable où le modèle classique « Diagnostic ➡ Modélisation ➡ Stratégie ➡ Plan d'action » n'est plus opérationnel

Le schéma classique de la stratégie étant bouleversé, les agriculteurs doivent trouver de nouveaux repères pour arbitrer et définir leur stratégie : prendre des décisions se fonde non plus sur la faisabilité, mais sur les invariants, autrement appelé les **fondamentaux**.

Nous avons travaillé sur plusieurs cas concrets pour illustrer cette notion de fondamentaux et d'options stratégies. Voici l'illustration d'un de ces cas :

- **Description de la situation** : apicultrice en vente directe, située en zone de montagne, qui se trouve dans la problématique de trouver comment produire plus pour répondre à la demande.
- **Identification de quelques stratégies possibles** :
 - option 1 : augmenter le nombre de ruches (inconvenient(s) : investissements, temps de travail)
 - option 2 : changer le cheptel (avantage(s) : amélioration de la technicité ; inconvenient(s) : investissement)
 - option 3 : suivre une formation technique (avantage(s) : amélioration de la technicité ; inconvenient(s) : investissement)
 - option 4 : transhumer plus loin avec les ruches (inconvenient(s) : temps de travail)
 - option 5 : s'associer avec d'autres apiculteurs
 - ...
 - **Formulation des fondamentaux par l'agricultrice** : cette étape de travail est une des plus compliquées de l'accompagnement car elle oblige la personne à se sortir de la situation particulière dans laquelle elle est pour se centrer sur ses invariants.
- Rester apicultrice
- Avoir un signe de qualité
- Garder une dimension humaine
- Produire localement
- **Confrontation des stratégies envisagées au regard des fondamentaux**

Au final, quels que soient les résultats de la confrontation des stratégies au regard des fondamentaux, la liberté de choix de l'agriculteur est conservée. Cette confrontation est importante dans l'accompagnement car elle met en évidence des argumentaires différents selon les décisions prises, que l'agriculteur peut utiliser pour discuter avec ses associés, sa famille, son banquier, ses collègues...