



Agence de Services  
et de Paiement

# LES ÉTUDES DE L'ASP



2010

## Projets agri-ruraux innovants : quel accompagnement ?

**Auteur(s) :** Romain CAMOU / Claire QUELIN

**Une publication du service des études, de la statistique et de la prospective**



## Résumé :

Les structures d'accompagnement à l'installation agricole sont aujourd'hui confrontées à des porteurs de projets agri-ruraux de plus en plus innovants ou atypiques, pour lesquels les dispositifs classiques ne semblent plus suffisants. Les dispositifs d'accompagnement actuels sont, pour l'essentiel, issus du modèle de développement agricole des années soixante. Ils correspondent à des projets d'installation dans le cadre familial pour une agriculture intégrée en filière et ont du mal à s'adapter à des porteurs de projets hors cadre familial, souvent néo-ruraux et souhaitant s'installer sur des systèmes multifonctionnels intégrés au territoire.

L'étude de nouveaux outils développés au sein des réseaux des Adasea et des Civam de Bretagne a permis d'aboutir à des réflexions sur les métiers d'aide à l'installation et leurs pratiques face à ce nouveau public.

Cette nouvelle offre d'accompagnement des projets agri-ruraux, si elle ne représente pas un nouveau métier à ajouter à ceux qui existent, demande pour les différents acteurs impliqués de changer leur modèle de référence. Il leur faudra, à partir d'une meilleure connaissance de ces nouveaux porteurs de projets et de leurs besoins, construire des outils, faire évoluer leurs missions, et articuler leurs interventions.

## Mots-clefs :

- Installation
- Accompagnement
- Conseil
- Territoire
- Hors cadre familial
- Innovant

Direction du développement et de l'action régionale – Service des Etudes, de la statistique et de la prospective –  
**Directeur de la publication** : François Mitteault – **Rédacteur en chef** : François Lefebvre – **Auteurs** : Romain Camou, Claire Quelin – **Stagiaire** : Erwan Joyeau – **Partenaires** : FRCIVAM Bretagne, Adasea Bretagne –  
**Recherche iconographique** : Marie-Noëlle Duclos, DIRCOM - **Crédits photo** : FOTOLIA, Konstantinos KOKKINIS.

La profession agricole, en crise, n'attire plus suffisamment de fils d'agriculteur pour se renouveler. Pourtant, d'autres populations se manifestent pour s'installer. Mais est-ce pour le même métier ? Les possibilités qu'ouvrent une installation en agriculture (type de production, transformation, commercialisation, accueil...), semblent éveiller l'intérêt d'une nouvelle vague de "candidats", dont les projets diffèrent sensiblement des installations classiques. Certains y verront une occasion de renouveau pour l'agriculture sur les bases d'un nouveau "contrat social". C'est à l'accompagnement des personnes porteuses de ces nouveaux projets que nous nous intéressons ici.

L'ASP<sup>1</sup>, en partenariat avec la FRCIVAM<sup>2</sup> et l'ADASEA de Bretagne<sup>3</sup>, a réalisé une étude sur l'adaptation des pratiques de conseil et d'accompagnement à l'installation des porteurs de projets agri-ruraux. Le travail a d'abord nécessité d'établir un inventaire, puis s'est concentré sur l'observation plus approfondie du fonctionnement des conseillers des deux structures. Les pratiques ont également été analysées au travers de la mise en œuvre, in situ, d'un outil destiné à ces projets innovants.

Ce travail a permis de dégager des pistes de réflexion pour mieux comprendre les besoins des porteurs de projets et mieux positionner, pour plus de satisfaction, l'intervention des accompagnants.

## UNE AUTRE MANIERE DE VOIR LE MONDE RURAL

---

### Un nouveau décor

Dans les années d'après guerre, le monde agricole et rural a entamé une formidable mutation devant permettre à la France d'atteindre l'autosuffisance alimentaire et de devenir la première puissance agricole d'Europe. Le secteur agricole, et plus largement agro-alimentaire, s'est ainsi structuré sur les bases d'un contrat entre la société et la profession fixant à la fois des objectifs (productivité, augmentation du niveau de vie) et des règles du jeu pour y parvenir (vulgarisation et cogestion).

Le modèle de **développement agricole** français devait permettre de moderniser et de restructurer les exploitations agricoles. Les initiatives de l'Etat et de la profession convergent. De nouveaux instruments sont mis en place : foncier, financier, formation, recherche appliquée, conseil. L'organisation s'avère cohérente et les outils performants. Ils vont permettre une révolution de l'agriculture française.

La mutation vers **une agriculture moderne** est réussie. Elle repose sur **des exploitations familiales, professionnelles et viables** qui représentent une catégorie socioprofessionnelle à l'instar du reste de la société.

Pourtant, à partir des années 70 de **nouveaux enjeux** voient le jour : développement des filières et compétitivité internationale. Puis, progressivement, l'objectif de sécurité alimentaire est atteint et des externalités négatives du modèle agricole en vigueur apparaissent.

---

<sup>1</sup> Cnasea à l'époque de l'étude

<sup>2</sup> Fédération Régionale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural

<sup>3</sup> Association Aménagement Structures Exploitants Agricoles

Des précautions environnementales, la nécessité de politiques sanitaires, des attentes sociales et l'émergence des territoires viennent alors s'ajouter aux préoccupations.

Dans ce **contexte plus complexe**, le métier de conseiller est devenu plus difficile mais est toujours basé sur un modèle de vulgarisation. Pour rester efficace, le conseil se spécialise sur des sujets autres que la seule technique agricole et les interlocuteurs se multiplient.

Le nouvel agriculteur ne manque alors pas d'interlocuteurs pour le conseiller. En revanche, l'intégration en filière a réduit son champ d'action et distendu le lien séculier qu'il avait avec son territoire.

Cinquante ans après la mise en œuvre de cette politique, **le contexte et les enjeux ont considérablement changé**. Les problématiques de surproduction d'abord, puis de qualité et d'environnement aujourd'hui, ont conduit à des réformes majeures des objectifs de la politique agricole commune.

## **De nouveaux acteurs**

Aujourd'hui, les notions de développement local et développement durable traversent tous les champs de préoccupation de la société. Elles remettent **le territoire** au centre du dispositif. Ainsi, tous les acteurs socioprofessionnels sont invités à expérimenter de "**nouvelles gouvernances**".

Si les raisons concrètes, les plus évidentes, de la baisse des installations sont un foncier devenu rare et trop cher et des exploitations de plus en plus difficiles à reprendre, il existe aussi un facteur sociologique, d'ordre sociétal.

On ne s'installe plus aujourd'hui comme il y a trente ans et de père en fils. Ainsi, près du tiers des installations en France ont lieu hors du cadre familial (HCF), autrement dit, par des personnes non issues du milieu agricole. Par ailleurs, deux exploitants sur trois s'installent sans les aides<sup>4</sup> de l'Etat.

Pourtant, les attentes d'ordre familial et personnel de ces actifs sont à l'instar de celles des autres catégories socioprofessionnelles : elles intègrent les préoccupations de la société actuelle, comme le **souhait d'ancrage territorial** et le **soucis de développement durable**.

Ce qui frappe lorsque l'on commence à s'intéresser à l'installation des "atypiques", c'est le flou absolu qui règne autour de ces porteurs de projets en terme de description, de typologie. Qu'ils soient appelés atypiques, agri-rural innovant, hors cadre familial, néoruraux, ... leur histoire et leur profil ne correspondent plus totalement aux dispositifs d'aide à l'installation en place, hérités du passé.

L'essentiel des services d'accompagnement disponibles aujourd'hui, consiste encore en une division du travail entre concepteurs, vulgarisateurs et exécuteurs. Face à un problème identifié, on formule un diagnostic, puis on le résout par l'apport d'idées nouvelles. Pédagogie et communication sont les compétences majeures dans l'activité de conseil. L'autonomie du porteur de projet se limite à savoir appliquer seul les solutions prescrites par l'expert.

---

<sup>4</sup> "*Les agriculteurs non aidés: installation et devenir*. État des lieux national" ;  
(source : F. LEFEBVRE – 2006)

Aujourd'hui les nouveaux porteurs de projets agri-ruraux sont créateurs d'activités et précurseurs. Ils sont, par conséquent, producteurs de savoir, de solutions, d'innovations. Leurs besoins ne sont donc plus couverts par l'apport de solutions extérieures via les experts ou les filières. Pour **être autonome**, il leur faut maîtriser les solutions à mettre en œuvre, mais aussi le processus qui mène au choix.

## **ENTRE EXPERTS TECHNIQUES ET PROJETS MULTIDIMENSIONNELS : LA RENCONTRE EST-ELLE POSSIBLE ?**

---

C'est de la rencontre de ce public "atypique" avec les dispositifs traditionnels d'aide à l'installation, que naissent les problématiques sur lesquelles réfléchit, depuis quelques années, l'ensemble des acteurs de l'installation.

Les caractéristiques de ces nouveaux acteurs et de leurs projets questionnent certaines compétences, voir les fondements même, du métier de ceux en charge de les accompagner.

Pour les acteurs du monde agricole et rural se pose un double impératif :

- d'une part éclaircir et articuler l'offre d'accompagnement qui souffre de dispersion et d'un manque de lisibilité (tant vis à vis des porteurs de projets et des financeurs que des acteurs de l'accompagnement eux-mêmes);
- et d'autre part améliorer, en les adaptant au public cible, les pratiques de l'accompagnement.

C'est la **question de la pertinence du dispositif d'accompagnement à l'installation** qui est posée. En témoigne la réforme récente du dispositif d'installation agricole, qui introduit la mise en place, dans chaque département, d'un Plan Personnalisé de Professionnalisation.

Dans la nouvelle manière de voir l'individu et son projet, être autonome signifie maîtriser le processus qui mène au choix des solutions. Autrement dit, il s'agit de se donner accès à la définition des problèmes, à leur reformulation, ainsi qu'à la diversité des champs de solutions.

## VERS UN SERVICE DEFINI PAR LES BESOINS

---

### Identifier les besoins

Pour comprendre pourquoi l'offre existante n'est pas totalement satisfaisante et comment elle doit évoluer, il faut expliciter en quoi les porteurs de projet "atypiques" diffèrent de leurs aînés. Quelles sont **leurs caractéristiques communes, leurs contraintes, leurs besoins** ?

Il s'agit d'exploitations aux produits nouveaux et aux systèmes de productions non conventionnels. De ce fait, elles devancent les experts, constituent des références pour demain. Les structures sont en moyenne plus petites, avec une activité souvent basée sur la diversification et une forte valeur ajoutée.

La pertinence de ces "innovants" réside dans leur multifonctionnalité, qui entre, de plus en plus souvent, en adéquation étroite avec les enjeux des territoires.

Le projet constitue souvent un changement de mode de vie, associé à une quête d'autonomie, pouvant s'accompagner d'une dimension éthique. L'installation est souvent progressive avec une période de pluriactivité (maintien de l'emploi initial). Le projet professionnel et le projet de vie sont intimement liés. Les porteurs de projets ne sont pas forcément « des locaux » et cherchent aussi de l'épanouissement et de la reconnaissance sociale.

A partir de l'expérience des conseillers, il a pu être défini **5 conditions**, que doivent remplir les porteurs de projets atypiques, s'ils veulent asseoir la faisabilité de leur installation :

- être en conformité avec la réglementation,
- disposer des moyens nécessaires (compétences, capital, foncier),
- être dans une démarche autonome de questionnement et de décision,
- avoir une aptitude au changement,
- savoir s'adapter à ses interlocuteurs.

Satisfaire ces conditions nécessite pour chaque candidat de disposer des qualités et compétences correspondantes à son projet. Certaines peuvent être présentes et actives en fonction de sa personnalité et de son histoire. Elles font partie du capital propre du porteur de projet. Les autres sont à acquérir ou à développer, c'est ce que doit permettre un accompagnement approprié. Il faut donc tout d'abord connaître le candidat et son projet afin de définir ses besoins.

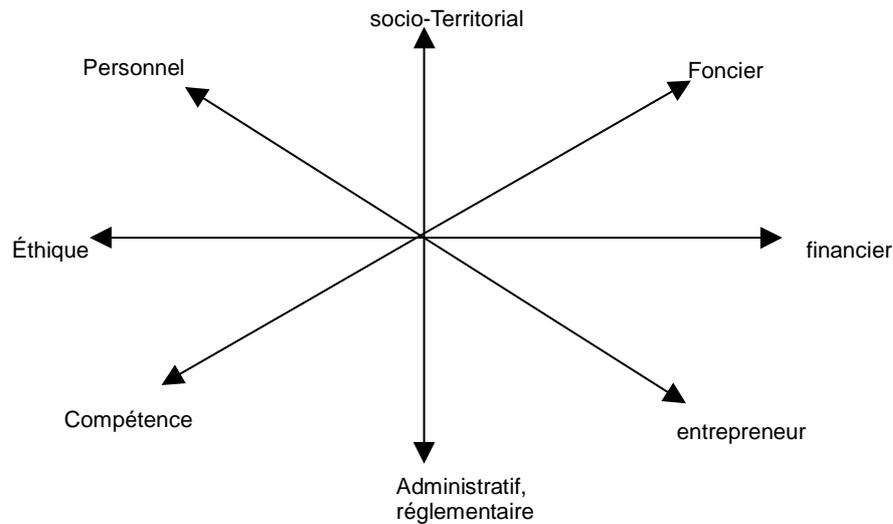
Un exemple de démarche est présenté dans l'encart suivant. Il propose de décrire et analyser le capital propre du porteur de projet autour de 8 dimensions. Associer une représentation graphique en « toile d'araignée » permet de déterminer une surface, dont le contour relie les différents points de chaque axe plus ou moins éloignés du centre selon que le candidat dispose ou non en grande quantité de chaque capital. Etablir une situation initiale et une situation « objectif » correspondant au projet, conduit à visualiser les manques et à suivre concrètement l'évolution à mesure des démarches entreprises.

Cette représentation permet de repérer en « un seul coup d'œil » les besoins du porteur de projet à un moment donné. Elle permet aussi d'en suivre aisément l'évolution, au fur et à mesure de l'avancement du projet, sans perdre de vue **l'interrelation entre les différentes dimensions**.

Elle symbolise **une approche systémique**, dans laquelle le projet connaît différentes phases, versus le traditionnel parcours à l'installation linéaire, où la progression se fait étape par étape.

Exemple développé dans le travail de Tristan LOLOUM – Les innovateurs agri-ruraux dans les dispositifs d'accompagnement à l'installation en Bretagne : un regard socio-anthropologique, Université Toulouse Mirail II (2008).

Graphique 1: l'étoile des capitaux du porteur de projet



1. L'individu : détermination, confiance, passion, affects.
2. L'insertion sociale et territoriale : entourage, connaissances locales, engagements associatifs, réseau professionnel, éventuellement débouchés commerciaux.
3. Le foncier : patrimoine éventuel, insertion dans les canaux d'information pertinents (inscription au RDI, annonces Civam), annonces journaux.
4. Le financier : capacité d'investissement, lien avec les banques, soutiens financiers à travers l'entourage, situation de couple, pluriactivité (sécurité apportée par d'autres sources de revenu).
5. L'entrepreneur : capacité à formuler, mettre en forme et à chiffrer son projet auprès des bailleurs, capacité de gestionnaire (réalisation de dossier-projet, EPI, évaluation technico-économique, prévisionnel).
6. L'administratif réglementaire : connaissance du paysage et des dispositifs institutionnels, contraintes réglementaires, positionnement par rapport au parcours de l'aide.
7. Compétences : formation agricole, formation/expériences antérieures recyclables dans le projet, expériences.
8. Éthique: valeurs dont dispose la personne et avec lesquelles le projet entre en cohérence, prend racine et trouve un sens, une motivation plus large que subvenir à ses besoins ou que concilier profession et passion.

## Savoir ce que l'on propose

Il existe une diversité de structures et de pratiques d'accompagnement. La montée en puissance de nouveaux projets originaux a conduit à l'émergence de nouveaux outils et de nouvelles pratiques dans les structures. Ces dernières s'interrogent aujourd'hui sur **la pertinence des dispositifs mis en œuvre** face aux projets agricoles atypiques ?

Il faut redéfinir le rôle de l'accompagnement et sa propre posture dans ce métier afin de mieux accompagner. Pour cela, il est nécessaire de recenser et de caractériser les différents dispositifs, actions et outils présents pour l'accompagnement des agricoles innovants : **identifier l'offre d'accompagnement**, expliciter les différences.

**L'objectif** auquel doit répondre un outil d'accompagnement des projets agricoles est **double** :

- Evaluer : savoir si la personne est prête et si son projet est faisable ;
- Accompagner : aider la personne à formaliser son projet et à le défendre.

Chaque acteur doit savoir quel objectif il poursuit, à quel moment et avec quels outils. Il s'agit de **mieux se connaître pour mieux se positionner** et optimiser son intervention. Pour mieux accompagner, il faut aussi connaître ce que les autres proposent afin de pouvoir orienter le porteur de projet selon ses besoins.

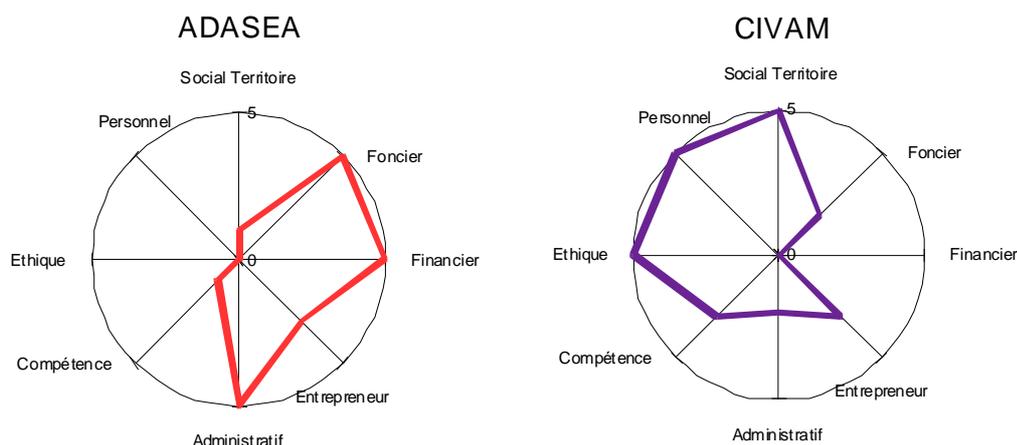
Différentes **grilles de lecture** peuvent être utilisées pour décrire et comparer les pratiques d'accompagnement existantes. On pourra notamment se poser les quelques questions suivantes : Quel public utilise ce dispositif ? A quel stade dans le cheminement du projet ? Quel est le mode d'accompagnement pratiqué : individuel, collectif, réseau ? Quelle est la proximité géographique entre le porteur de projet et la structure d'accompagnement ? Quelles sont les dimensions du projet abordées en priorité ? Quel est l'objectif poursuivi : maîtrise du projet, autonomie de décision ou « désir d'agir » ? L'entrée se fait-elle par la personne ou par le projet ? Quelle fonction a l'accompagnateur : personne ressource, conseiller, juge, animateur, ... ?

Ainsi, le porteur de projet pour progresser sur les dimensions nécessaires à son projet, pourra être amené à contacter plusieurs structures d'accompagnement, à différents moments de sa démarche.

Si l'on applique l'étoile des capitaux aux dispositifs d'accompagnement elle permet de mettre en évidence les caractéristiques et donc les apports de chacun.

Exemple de l'étoile des capitaux appliquée à des structures d'accompagnement.

Graphique 2 : les dimensions explorées les réseaux ADASEA et CIVAM



Notons que les structures ciblées sur les aspects techniques, ou sur le dimensionnement économique, avec une entrée projet (les GAB, les chambres, les ADASEA), ont tendance à proposer leur accompagnement en phase de construction du projet, de consolidation, et de mise en route des démarches. En revanche, d'autres structures (Civam, MRJC ,... ) mettent en place un accueil, une écoute, et des actions spécifiquement ciblées sur la phase d'exploration, de maturation d'une idée, de "mise en route", de "mise en confiance".

Ainsi, les différentes actions de conseil et d'accompagnement ne se concurrencent pas, ne sont **pas interchangeables mais complémentaires**. Elles représentent donc, potentiellement, une offre suffisamment complète pour satisfaire aux différents types de porteurs de projet. Il suffit de savoir la mobiliser de façon appropriée.

Pour ce faire, chaque acteur de l'accompagnement doit progresser dans la connaissance de sa structure et de ses pratiques, et chercher une représentation pertinente des besoins des porteurs de projets.

Il n'est cependant pas évident, que toutes les pratiques d'accompagnement soient compatibles et articulables entre elles. D'une part, parce qu'elles relèvent de manières de voir différentes (vulgarisation ou projet), d'autre part, parce que les porteurs de projets ne sont pas un ensemble homogène et leurs désirs et besoins d'accompagnement sont très divers. Ils ne suivent pas des parcours standardisés.

## DU CONSEIL A L'ACCOMPAGNEMENT

L'enjeu d'améliorer la lisibilité de l'offre d'accompagnement, est aussi bien destiné aux porteurs de projet qui peinent à s'y retrouver dans ce foisonnement d'acteurs et d'actions, qu'aux acteurs de l'accompagnement eux même qui se connaissent finalement assez peu les uns les autres. L'objectif est de permettre d'améliorer l'articulation des outils disponibles mais aussi d'organiser de façon plus performante et complémentaire les différentes interventions. Cela conduit-il nécessairement à l'émergence d'un nouveau rôle d'accompagnant ?

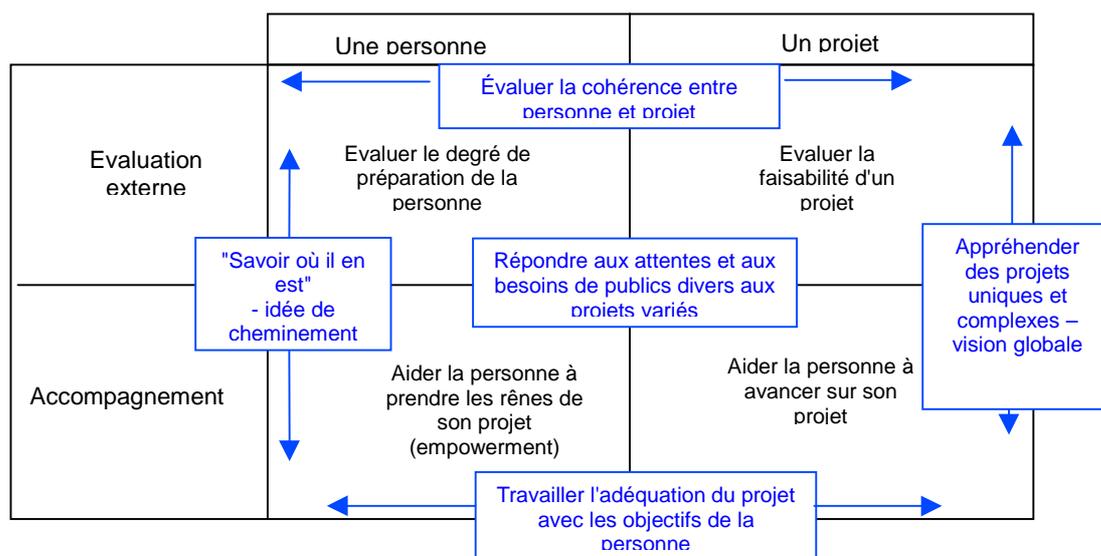
**La recherche de complémentarité** peut se faire selon trois axes, autant de pistes pour trouver une articulation entre les acteurs de l'accompagnement:

- Les dimensions du couple individu/projet qui sont explorées, les thématiques abordées.
- Les "phases" du cheminement auxquelles les structures interviennent.
- La dimension territoriale de l'accompagnement.

L'**articulation** des différentes interventions, autour du projet, pourra donc se faire, à la fois dans le temps et en parallèle. L'accompagnement est la pratique qui va faciliter la rencontre du porteur de projet avec les réalités du territoire et les différents acteurs nécessaires.

En pratique, le cadre ci-après permet pour chaque « accompagnant » une lecture analytique de ses objectifs et de ses pratiques. Cela peut permettre à chacun de connaître sa posture donc de **mieux maîtriser son rôle et son efficacité**.

*Tableau 1: explicitations des objectifs des accompagnateurs CIVAM et ADASEA.*



Les différents acteurs de l'accompagnement doivent connaître leurs interventions et méthodes respectives ; ils pourront alors chercher à construire **un langage commun** sur les "innovants".

Si l'accompagnement est **avant tout une relation**, établir une base minimum de compréhension voir de complicité mutuelle entre l'accompagnateur et le porteur de projet, semble être un préalable indispensable.

Dans ce cadre, il s'agit pour l'accompagnant de valoriser les capacités de la personne, l'intérêt et les atouts de son projet et de l'aider à trouver les solutions.

L'accompagnement est une relation, un cheminement ; son objectif premier est l'autonomisation et son outil principal : la parole. Il s'agit « d'être avec », à la fois dans les dimensions relationnelle et opérationnelle. Cette démarche ne peut se réduire à un dispositif technique, ni à son strict contenu (conseil, aide technique ou méthodologique, résolution d'un problème).

Il s'agit "**d'éveiller à une démarche, rendre autonome, former à la stratégie**".

Exemple d'éléments concrets mis en ligne, donc mutualisables, en Bretagne, pour l'accompagnement des projets agri-ruraux innovants (<http://panier-equal.eu>) :

- ✓ 1 classeur reprenant les fiches de synthèse des structures et actions d'accompagnement recensées.
- ✓ 1 outil d'évaluation de la pérennité socio-économique des projets agri-ruraux innovants et 1 note de synthèse sur son utilisation.
- ✓ 1 module de formation d'une journée intitulé « Savoir accompagner des porteurs de projets agri-ruraux innovants » (formation OPCA 2 réalisée en 2008 auprès d'une dizaine d'animateurs).
- ✓ Des supports de conférences.

## PERSPECTIVES

---

L'agriculteur « atypique », plus qu'un chef d'entreprise, est un entrepreneur qui doit naviguer seul sur un créneau « innovant » et donc risqué, dans un contexte mouvant et incertain.

S'adapter aux "atypiques" implique, plus qu'un simple déplacement des pratiques professionnelles et des dispositifs institutionnels vers de nouveaux sujets, de nouvelles thématiques. Il faut reconsidérer le fondement même du métier et le mode de construction des dispositifs, depuis les objectifs jusqu'à la modalité de déploiement.

Les projets des agri-ruraux innovants sont complexes et font appel à des compétences multiples portées par des acteurs différents. L'accompagnement n'est qu'une posture parmi d'autres (conseiller technique, animateur, juge, ...).

Etre en mesure de passer de ce qui nous est familier à ce qui l'est moins est quelque chose qui s'apprend. Le rôle de l'accompagnateur est précisément de faciliter ce passage, de présenter de nouveaux interlocuteurs, d'expliquer de nouveaux codes, de guider vers de nouveaux lieux.

Son objectif est de permettre au porteur de projet de monter en compétences dans les différentes dimensions dont il a besoin.

La mise en place de la réforme du parcours à l'installation pourrait y contribuer, et être une opportunité pour repenser les complémentarités entre réseaux et structures. Mais, elle pourrait également, et au contraire, concourir à aller vers une simplification abusive du parcours.

Deux freins d'ordre financier peuvent cependant être identifiés :

- Les structures émergent souvent aux mêmes lignes de financements et sont toutes fortement dépendantes des subventions. Les règles budgétaires semblent pour ce sujet inadaptées aux réalités de terrain. Par exemple, la nécessité de souplesse, notamment en terme de temps, dans l'accompagnement ne correspond pas aux cycles de comptes à rendre auprès des financeurs ou aux consommations de crédits chronométrées.
- De plus, le PPP<sup>5</sup> risque de se mettre en place davantage suivant une logique de rapport de force entre les structures que de complémentarité.

Il est indispensable de rendre possible l'accompagnement dès l'émergence du projet. Pour cela, il faut professionnaliser la pratique d'accompagnement dès cette phase. Cette considération passe, entre autre, par la reconnaissance d'indicateurs d'efficacité complémentaires au nombre d'installations et à la consommation budgétaire.

Pour aller vers une meilleure articulation des offres, il est également important de maintenir des liens directs entre les accompagnateurs des différents réseaux, en favorisant des actions communes (organisation de temps de formation en commun, interventions croisées dans les réseaux, etc.).

La nécessaire mise en cohérence des interventions de chacun des interlocuteurs devra respecter un développement du projet souple et progressif dans le temps, centré sur la personne et les spécificités de sa situation et de sa démarche. On pourra alors parler de "dispositifs d'accompagnement" et non plus de "parcours à l'installation".

**Les dispositifs d'accompagnement sont donc souples et dynamiques, locaux et pluri-acteurs, centrés sur la personne et ouverts sur les problématiques des territoires et les enjeux actuels de notre société. L'échelle pertinente pour penser la construction des dispositifs sera guidée par la nature des projets : de plus en plus intégrés aux territoires.**

---

<sup>5</sup> Plan personnalisé de professionnalisation



---

Agence de Services  
et de Paiement

Agence de Services et de Paiement  
2, rue du Maupas  
87040 Limoges cedex 1

Tél. : 05 55 12 01 61  
Contact mail : [direction-ddar@asp-public.fr](mailto:direction-ddar@asp-public.fr)  
Site internet : [www.asp-public.fr](http://www.asp-public.fr)