

Evaluation d'un projet global d'exploitation en systèmes d'élevages

M. GRASSET, N. DARRAS, J.P. DUSART

Chambre d'Agriculture d'Ille-et-Vilaine, CS 14226, 35042 RENNES CEDEX

RESUME – Initiée dans le cadre de la réflexion sur la mise en place des Contrats Territoriaux d'Exploitation, une méthodologie d'évaluation des projets d'exploitations en système d'élevage a été mise au point. Celle-ci est basée sur la définition d'un ensemble d'indicateurs suivant quatre angles d'approche : économie, emploi, environnement, territoire. Elle a été élaborée par un groupe de travail départemental regroupant les élus des organismes professionnels et les représentants des organismes économiques d'approvisionnement et de collecte et des représentants des artisans, des banques, des salariés agricoles, de la Mutualité Sociale Agricole, des associations de consommateurs, des associations de protection de l'environnement et de l'administration. Cette méthode comprend 4 axes avec 16 objectifs à atteindre définis par 77 indicateurs. Chaque indicateur dispose de 3 niveaux de réalisation possible. Pour chaque indicateur et chaque niveau de réalisation une note est attribuée.

Le résultat obtenu se caractérise par une évaluation de la « situation initiale » (Si) et de la « situation objectif » (So) issue du projet d'exploitation. La note globale du projet global d'exploitation (nPGE) est la somme de la note de « situation objectif » (nSo) et de la note de progression (nSo – nSi).

Testée sur quelques exploitations laitières, cette méthode permet de formaliser une vision commune d'un projet d'exploitation. Sa mise en œuvre sur un nombre plus important d'exploitations devrait permettre de l'affiner.

Farm project evaluation in breeding systems

M. GRASSET, N. DARRAS, J.P. DUSART

Chambre d'Agriculture d'Ille-et-Vilaine, CS 14226, 35042 RENNES CEDEX

SUMMARY – A method for evaluation in breeding systems has been initiated as the reflection on CTE (Territorial Farming Contract) was going on. It was built on defining indicators, divided on four fields of development : economy, employment, environment, and territory. This method was created by a local comity grouping agricultural organisms, banks, craftsmen, consumers associations, environment associations, and administration.

This method includes four fields of development, with 16 objectives to reach. These objectives are defined by 77 indicators. Each of them presents three possible levels of achievement. A grade is given for each indicator and each level of achievement.

The result of grading comes to an evaluation of « initial status » (Si) and « objective status » (So), which depends on the farm's project. The global grade of the farm's project (nPGE) is done by adding the « objective status » (nSo) grade and the progress grade (nSo – nSi).

Tested on several farms, this method allows to get common way to approach the farm's project. Using it on more farms will help to refine it.

INTRODUCTION

Le futur n'existe pas, il se crée. Ainsi chaque éleveur construit régulièrement des projets plus ou moins conséquents pour son exploitation. Cette image de l'état futur de son élevage doit répondre à ses propres aspirations mais aussi aux souhaits de la société en général et plus particulièrement aux désirs des consommateurs. La confrontation de cette réalité future vis-à-vis de regards très différents les uns des autres nécessite de préciser les modalités d'évaluation. Cette lisibilité peut-être obtenue grâce à l'élaboration d'une grille de lecture partagée. En ce sens, en Ille-et-Vilaine, un groupe de travail départemental mis en place dans le cadre de la construction du dispositif départemental des Contrats Territoriaux d'Exploitation (C.T.E.), a mis au point un outil d'évaluation des projets globaux d'exploitation. Ce groupe est composé des représentants élus des organismes professionnels agricoles, des représentants des organismes économiques d'approvisionnement et de collecte et des représentants des artisans, des banques, des salariés agricoles, de la Mutualité Sociale Agricole, des associations de consommateurs, des associations de protection de l'environnement et de l'administration. Cet outil d'évaluation comprend quatre axes, 16 objectifs et 77 indicateurs et aboutit à une notation globale du projet d'exploitation.

1. METHODES

1.1. CADRE D'ÉVALUATION D'UN PROJET

Elaborer un projet global d'exploitation consiste à formaliser, une réalité potentielle, au terme d'un temps fixé, différente de l'existant présent. De ce fait tout projet comporte trois dimensions : la description de la « situation initiale » (Si), la description de la « situation objectif » (So), correspondant à la vision réaliste de la situation future déterminée par les objectifs à atteindre, et la progression enregistrée, résultat de l'écart entre « situation initiale » et « situation objectif ».

L'évaluation d'un projet global d'exploitation consiste à porter une appréciation, une estimation du degré d'adéquation de la réalité future (So) par rapport à la réalité souhaitée (Ss) définie par le groupe de travail.

Plusieurs procédures d'évaluation peuvent être mises en œuvre :

- le recueil de l'avis de personnes habilitées, chacune jugeant en fonction de sa propre hiérarchie de valeur.
- l'analyse de correspondance entre l'engagement pris sur quelques aspects ponctuels du projet et une grille de conditions nécessaires à remplir.
- la mesure de l'écart entre une image de la situation projetée et l'image de la situation souhaitée, celle-ci étant définie à partir d'objectifs réalistes validés collectivement à l'aide de critères précis et complémentaires.

Face à la complexité de l'évaluation et soucieux d'harmoniser les regards, le groupe de travail a retenu ce troisième type de méthode. Celle-ci doit s'attacher à montrer la pertinence et la cohérence intrinsèque et extrinsèque du projet.

1.2. ADÉQUATION ET PROGRESSION

L'évaluation globale d'un projet d'exploitation peut se synthétiser autour de deux directions : l'adéquation et la progression. L'adéquation c'est la mesure du degré de réalisation de la réalité future (So) par rapport à la situation souhaitée (Ss).

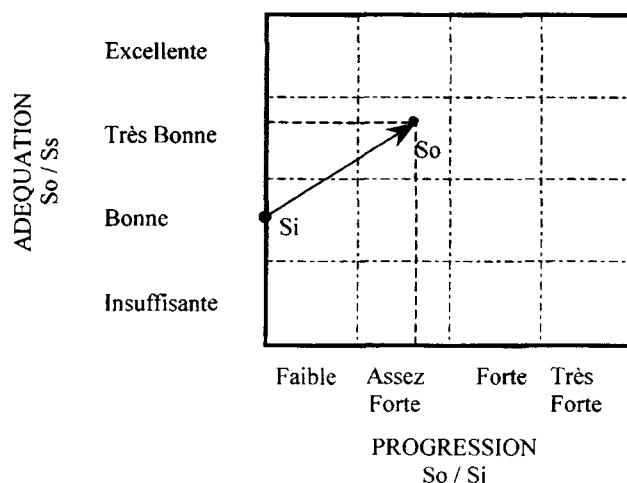
La progression c'est la mesure de l'écart entre la situation nouvelle créée (So) et la situation initiale (Si), en quelque sorte la quantification de l'effort réalisé.

Le croisement de ces deux directions permet de visualiser et de situer le projet (figure 1) :

- le point de départ de la droite désigne le positionnement de la situation initiale (Si).
- le point d'arrivée indique le positionnement de la situation objectif (So), aboutissement de la réalisation du projet.
- la longueur de la droite exprime l'effort réalisé.

Sur chacun de ces axes, différents niveaux peuvent être définis permettant ainsi de les qualifier.

Figure 1
Visualisation du principe de l'évaluation
d'un projet global d'exploitation



La définition précise de Si et So nécessite cependant de disposer de critères descriptifs pertinents.

1.3. AXES ET OBJECTIFS

Quatre axes ou angles de vue ont été retenus par le groupe de réflexion, reprenant ainsi les propositions faites dans le cadre national de préfiguration des C.T.E. La complémentarité de ces axes d'approche doit permettre d'affiner le degré de définition de l'image. Pour chacun de ces axes, différents objectifs ont été précisés.

L'axe « Economie » permet de situer la viabilité économique de l'entreprise et la qualité du processus de production mis en œuvre. Il doit répondre à 4 objectifs : assurer la pérennité économique du projet, engager l'exploitation dans une démarche de qualité, améliorer le niveau de valeur ajoutée sur les produits, sécuriser les plans d'épandage.

L'axe « Emploi » met en rapport la dimension économique de l'entreprise avec le nombre d'emploi et analyse leur qualité. Trois objectifs sont déclinés : consolider et qualifier les emplois existants, améliorer les conditions de travail, favoriser la création d'emploi.

L'axe « Environnement » montre comment est assurée la préservation de l'espace naturel au travers de 4 objectifs : assurer l'usage approprié des produits phytosanitaires, raisonner la fertilisation, lutter contre l'érosion et le ruissellement, gérer les déchets exogènes agricoles.

L'axe « Territoire » précise le degré d'intégration de l'exploitation dans son entourage local à partir de 5 objectifs : améliorer les relations de voisinage, s'impliquer localement, ouvrir l'exploitation, gérer le paysage, protéger le patrimoine naturel et culturel.

L'addition et la complémentarité des objectifs au sein de chaque axe et entre les axes concourent ainsi à définir le cadrage de l'image attendue, à montrer la cohérence du projet.

1.4. INDICATEURS

Afin de concrétiser la réalisation de chaque objectif pour chacun des axes, différents indicateurs ont été discutés et définis. Un indicateur est une mesure dont les valeurs fournissent une information précise sur un aspect ponctuel. Chaque indicateur doit en conséquence être univoque et le plus facilement mesurable possible. Il peut faire référence à un seul critère de mesure ou globaliser plusieurs critères. C'est la somme des indicateurs et leur complémentarité qui crée l'image et la qualité de sa définition.

Deux exemples permettent de concrétiser cette approche. Pour l'axe « Environnement » et l'objectif « Lutter contre l'érosion et le ruissellement », les 6 indicateurs sont : surfaces en sols couverts en hiver, surface en herbe / surface en parcelles à risques forts de ruissellement, surface en monoculture de maïs d'au moins 5 ans / SAU, surface en plasticulture / surface en

maïs, suivi de l'assolement, linéaire de ruisseau protégé / linéaire de ruisseau existant.

Pour l'axe « Emploi » et l'objectif « Consolider et qualifier les emplois existants » les 5 indicateurs retenus sont : nombre de jours de formation / an / unité de travail, type de contrat de la main-d'œuvre salariée, durée d'accueil de stagiaires, formation à la fonction d'employeurs, développement du travail collectif et de la complémentarité des compétences. L'ensemble de la méthodologie comprend ainsi 77 indicateurs dont la répartition est précisée dans le tableau 1.

Tableau 1
Structure et composition de la méthode d'évaluation

Axes	Objectifs	Indicateurs
Economie	4	18
Emploi	3	12
Environnement	4	26
Territoire	5	21

1.5. NIVEAU D'ADÉQUATION OU D'ENGAGEMENT

Chaque indicateur peut cependant disposer de plusieurs valeurs en fonction du niveau de réalisation par rapport à la situation souhaitée (Ss). Pour l'éleveur, ceci correspond à son niveau d'engagement pour l'action précisée par l'indicateur. Par exemple, pour l'indicateur « couverture des sols en hiver », le niveau de réalisation peut varier de 50 à 100 % de la SAU. Trois niveaux de réalisation par indicateur ont ainsi été définis correspondant aux qualificatifs de bon, très bon, excellent (tableau 2).

Tableau 2
Indicateur et niveau de réalisation (exemples)

Axe	Objectif	Indicateur	Niveau de réalisation		
			«Bon» S1	«Très Bon» S2	«Excellent» S3
Emploi	Favoriser la création d'emplois	Equivalent emplois dégagés par le projet	≥ 120 heures	≥ 360 heures	≥ 800 heures
Environnement	Lutter contre l'érosion et le ruissellement	Surfaces en sols couverts en hiver	100 % des parcelles à risques forts	≥ 80 % SAU + S1	100 % SAU

1.6. PONDÉRATION

Chaque indicateur apporte une masse d'information plus ou moins importante et répond à un degré différent à l'objectif fixé. En conséquence, le poids de chaque indicateur et de son niveau de réalisation doit être précisé. De plus un équilibre entre les axes et entre les objectifs au sein de chaque axe est à rechercher. Discuté un à un, un système de notation a ainsi été mis au point (tableau 3 et 4), le principe d'une équivalence de note entre le regroupement des axes « Economie - Emploi » et ceux de « Environnement - Territoire » ayant été retenu.

1.7. ADDITIVITÉ

La mise en œuvre de la méthodologie aboutit à définir une note totale de situation pour la situation initiale (Si) et la situation projetée (So). L'écart entre ces deux notes quantifie l'effort réalisé, la progression. Pour déterminer la note globale du projet d'exploitation (n PGE), le groupe de travail a retenu le principe d'additivité entre la note de situation projetée (So) et la note de progression (So - Si), d'où $n \text{ PGE} = n \text{ So} + n (\text{So} - \text{Si})$.

L'application de ce principe met en évidence des droites d'iso-valeur permettant d'intégrer des valeurs différentes de situation à l'objectif et de progression.

Tableau 3
Pondération des indicateurs pour un même objectif.
Exemple pour l'objectif
« lutter contre l'érosion et le ruissellement »

Indicateur	Points/niveau de réalisation		
	S1	S2	S3
Surfaces en sols couverts en hiver	4	8	12
Surface en herbe / Surface en parcelles à risques forts	2	4	6

Tableau 4
Pondération entre les axes et équilibre

Axe	Note maximale	Note maximale
Economie	207	300
Emploi	93	
Environnement	195	300
Territoire	105	
Note totale maximale	600	600

2. RESULTATS

2.1. EVALUATION GLOBALE

Une première phase de test a été réalisée sur 9 exploitations en production laitière disposant d'un projet d'exploitation élaboré mais non totalement finalisé. Les notes globales obtenues varient de 281 à 649 points (tableau 5). Elles résultent de la diversité des situations existantes et de la diversité des projets d'exploitation. Cette variabilité est du simple au double pour la note de situation initiale, mais également pour celle de la situation à l'objectif et de la progression.

Tableau 5
Note globale d'évaluation d'un projet d'exploitation
Exemples sur 3 projets en production laitière

N° d'exploitation	n Projet Global d'Exploitation	n Situation Initiale (Si)	n Situation Objectif (So)	n Progression (So - Si)
1	360	188	274	86
2	539	209	374	165
3	532	276	404	128

2.2. EVALUATION PAR AXE

Pour chaque axe une note peut également être calculée. Celle-ci permet de mettre en évidence la cohérence de chaque projet, l'équilibre entre les axes (tableau 6). La comparaison entre exploitations permet également de situer les variations de niveau d'engagement pris par les éleveurs.

Tableau 6
Note d'évaluation par axe pour la situation à l'objectif (So)
Exemples sur 3 projets en production laitière

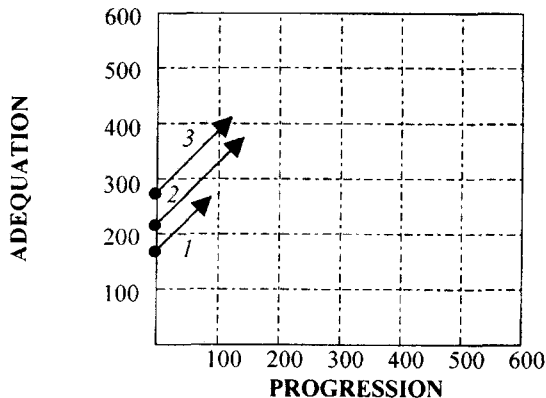
N° d'exploitation	n Economie	n Emploi	n Environnement	n Territoire
1	108	22	115	29
2	118	70	151	35
3	131	82	94	97

2.3. VISUALISATION ET TYPOLOGIE DE PROJET

La mise en graphique des projets permet de les visualiser et de les situer très rapidement (figure 2). Elle peut permettre également de les classer en les distinguant par types de projets.

Figure 2

Visualisation de l'évaluation : exemples pour 3 projets



Une proposition d'identification des différents types de projet a été réalisée préalablement au test méthodologique. Celle-ci a permis de distinguer 3 types de projet global d'exploitation :

- les projets « qualité » correspondant à une somme d'améliorations ponctuelles de l'existant en préservant la cohérence existante.
- les projets « Modification des Systèmes de Production » intégrant une redéfinition complète de la manière de produire.
- les projets « création » incluant le développement d'une activité économique nouvelle sur l'exploitation.

L'application de la méthodologie avec notation devrait permettre d'identifier ces différents types de projets. Le premier test fait ressortir une bonne concordance entre type de projet et note globale, nuancée toutefois par le niveau de progression.

3. DISCUSSION

3.1. EVALUATION GLOBALE : AVANTAGES ET LIMITES

Face à la complexité des systèmes de production et de leurs évolutions potentielles, l'évaluation globale d'un projet d'exploitation dans sa cohérence et sa pertinence demeure une tâche délicate. Cette méthodologie tente de révéler une image plus précise à partir d'angles de vues partagés. Son caractère d'objectivité peut paraître séduisant, néanmoins cette méthode

n'intègre pas tous les facteurs nécessaires à une bonne appréhension d'un projet. Ne serait-ce que parce qu'elle n'intègre quasiment que des facteurs techniques mesurables. La prise en compte d'actions collectives prévues dans le cadre de projet individuel mériterait d'être retenue. De même la capacité de l'éleveur à conduire son projet reste difficilement appréciable.

3.2. EQUILIBRE ADÉQUATION, PROGRESSION

Plusieurs principes sous-tendent l'élaboration de cette méthodologie. Celui de l'équilibre niveau d'adéquation et progression a été largement débattu par le groupe de travail autour des trois questions suivantes :

- La qualité d'un projet résulte-t-elle uniquement de la qualité de la situation projetée ?
- La qualité d'un projet doit-elle se mesurer uniquement par le niveau de progrès qu'il génère ?
- La qualité d'un projet est-elle la somme d'une situation projetée et d'un degré d'effort réalisé ?

La réponse positive à cette troisième question doit induire une adhésion de tous les évaluateurs pour ensuite en accepter concrètement les résultats.

3.3. ADAPTABLE ET ÉVOLUTIVE

Cette méthode n'est en aucun cas figée. Elle peut être complétée par d'autres objectifs et indicateurs par axe, voire par d'autres angles de vues. Chaque indicateur est lui-même adaptable en fonction des spécificités ou contraintes locales. Elle mérite de toute manière d'être affinée au fur et à mesure de son utilisation et de l'évolution des connaissances et du contexte de la production. Elle peut également être adaptée à d'autres productions en y intégrant les indicateurs appropriés.

CONCLUSION

L'évaluation de la qualité d'un projet global d'exploitation, dans le cadre d'une demande de financement ou tout simplement pour clarifier le projet, nécessite la prise en compte de multiples éléments. Cette tâche reste difficile mais peut être facilitée par l'utilisation d'une grille de notation telle que celle proposée par ce groupe de travail. Elle ne répondra pas totalement mais permettra de réunir et de formaliser plusieurs angles d'approche simultanément. Elle pourrait également constituer un élément de base de la reconnaissance et de la rémunération des projets d'exploitation. Quelle que soit cette grille, son utilité, sa viabilité et sa force résideront dans la volonté d'associer des personnes d'horizons différents, pour réaliser ensemble une vision partagée de la réalité actuelle et future.