

# Observatoire de projets en zone de déprise rurale. Eléments méthodologiques. Un exemple de soutien à l'installation d'élevages ovins en zone montagne dans les Pyrénées Orientales

L. PAGES (1), J.F. CHEVRE (2), E. LEROY (2), A. ROUQUETTE (2), F. LEPICIER (2), C. DUPEYRON (3), S. BOUSQUET (4)

(1) SIME (Service inter chambres d'agriculture montagne élevage Languedoc Roussillon), Domaine de Saporta, 34875 Lattes  
Tél 04 67 06 23 58 Mail : pages a sime-lr.org, Fax 04 67 06 23 78

(2) Chambre d'agriculture Roussillon, 17 avenue de Grande Bretagne, 66000 Perpignan.

(3) Sté d'élevage, 17 avenue de Grande Bretagne, 66000 Perpignan

(4) COPO, rue de la Vigneronne, 66000 Perpignan

**RESUME** - Nous montrons ici qu'un travail d'ingénierie de projet peut faciliter la mise en réseau des acteurs de développement partenaires de l'installation d'éleveurs en zone de déprise rurale. L'acquis des réseaux d'élevage (Institut de l'élevage) d'une part, des méthodes issues des expérimentations des plans de développement durable (PDD.Minagri.ANDA.1992/1996) et de la mise en place des CTE (Minagri.ANDA.1999/2002) d'autre part, permet de disposer d'indicateurs pour faciliter l'analyse de la trajectoire de ces exploitations dans leur territoire. L'enjeu de ce travail est de mettre en évidence les facteurs clé de succès de l'installation et plus largement des projets d'exploitation.

Les résultats d'élevages installés depuis moins de 5 ans sont encourageants mais fortement liés aux soutiens publics du deuxième pilier de la PAC. Le travail sur l'adéquation troupeau-espace pastoral avec le pâturage, sur la valorisation du territoire via les activités de diversification, sur la pluri-activité des ménages devrait contribuer à plus de durabilité de ces exploitations. L'ingénierie de projets devrait faire l'objet par la formation d'une qualification nouvelle des acteurs de développement le plus souvent recrutés dans le domaine de l'agronomie et de la zootechnie : renforcement de l'approche globale au bénéfice de sciences humaines, du management d'entreprise, d'une capacité plus grande à travailler en réseau multi-compétences, qualification accrue par l'offre et la maîtrise de logiciels orientés vers la simulation et le pilotage de projet multi acteurs, démarche fort utile avec la nouvelle PAC.

## Observatory on project management in depopulated rural areas. An example of support for setting up sheep farms in a mountain zone in the Pyrenees Orientales

L. PAGES (1), J.F. CHEVRE (2), E. LEROY (2), A. ROUQUETTE (2), F. LEPICIER (2), C. DUPEYRON (3), S. BOUSQUET (4)

(1) SIME (Service inter chambres d'agriculture montagne élevage Languedoc Roussillon,) Domaine de Saporta, 34875 Lattes

**SUMMARY** - We demonstrate that project management work can facilitate the creation of a network of development actors working together for the installation of smallholders in depressed rural areas (Institute of breeding). The application of methods from experiments based on sustainable development (PDD.Minagri.ANDA.1992/1996) and the establishment of CTE (Smallholding Exploitation Contracts) (Minagri.ANDA.1999.2002) provide indicators to promote the establishment of such smallholdings on a target territory. The challenge here is to highlight the key factors behind the success of such an installation and also of farming projects in general.

The results achieved by smallholdings established within the past 5 years are encouraging, yet heavily dependent on public support from the CAP. Work on adapting flocks to the pasture areas and promoting the territory as a whole, via diversification activities and multiple activities within households, should contribute to a more sustainable future for such smallholdings.

Project engineering should be the object of a new type of qualification for development actors who are frequently recruited from the agronomy and animal production sectors. The aim is a strengthening of the global approach with reference to life sciences, company management, enhanced ability to work in multi-skilled networks and higher qualifications by means of adapted and available software tools for simulating and piloting multi-actor projects: very useful processes with regards to the new CAP.

### INTRODUCTION

Le SIME travaille depuis 20 ans sur des territoires de déprise plus ou moins prononcée, où sont identifiés des enjeux environnementaux forts (notamment le risque d'incendie et la fermeture des espaces) mais aussi des enjeux socio-économiques concernant l'emploi et le développement de filières à forte valeur ajoutée à proximité de grands sites urbains du littoral. Souvent créés de toutes pièces et s'appuyant (de façon non exclusive) soit sur du redéploiement territorial avec la reconquête d'espaces par le pastoralisme, soit sur activités de diversification, ou de la pluriactivité, ces exploitations qui s'installent peinent à conquérir leur équilibre, du fait des contraintes liées aux structures foncières (morcellement, statut, qualité...) et à la rupture dans la transmission des savoir faire (exode rural, installation hors cadre familial de la part de "néo ruraux ?", ...).

A la demande de nos partenaires financiers l'objectif de cet observatoire est d'évaluer les projets de ces agriculteurs afin d'identifier leurs facteurs clés de réussite.

Cette communication a pour but de rendre compte des méthodes utilisées en l'illustrant à partir des diagnostics réalisés à la demande de la charte ovine des Pyrénées Orientales pour 6 éleveurs récemment installés.

L'enjeu est donc d'identifier des apports méthodologiques complémentaires des dispositifs d'accompagnement en place (appui technique, conseil global, réseaux d'élevage) et au regard de l'analyse de 6 projets de connaître les facteurs clés de succès de l'installation d'éleveurs ovins viande en zone de déprise rurale.

## 1. MATERIEL ET METHODES

### 1.1. OBSERVATOIRE DE PROJETS D'EXPLOITATION

La méthode de travail s'appuie sur un diagnostic agri-environnemental d'exploitation initial et les données de diagnostic sont stockées sur le logiciel diapason (Institut de l'élevage).

Le support graphique est constitué de deux documents de 6 pages (4 pages soit un format A3 incluant un intercalaire de format A4) avec un document pour le diagnostic agri-environnemental (DAE) et un document pour le projet incluant le tableau de bord de suivi.

#### 1.1.1. Le DAE

Le document consacre une page à la description de l'exploitation dans son territoire : identification des enjeux environnementaux et socio-économiques, cartographie et photos positionnant l'exploitation vis à vis de ces enjeux ; historique et dates clé.

La page 2 concerne l'approfondissement par la cartographie du diagnostic environnemental en lien aux pratiques de l'exploitation, la page 3 décrit le fonctionnement des ateliers en lien aux marchés, la 4 celui des équipements en lien au bien être animal et le bilan social (qualité de vie).

L'intercalaire décrit au recto la rentabilité du système par la valeur ajoutée cumulée des ateliers et la contribution des aides publiques, au verso la capitalisation nécessaire pour financer les équipements et la cohérence avec l'excédent brut d'exploitation.

L'un des enjeux de cette méthode est de gérer le capital acquis par le diagnostic doté d'indicateurs, de cartographie, de photographies, de commentaires des partenaires du diagnostic pour le transformer en projet doté d'un plan d'actions contenu dans le tableau de bord de suivi.

#### 1.1.2. Le tour de ferme

Il facilite ce travail parce qu'il associe à la restitution des indicateurs (Régis Ambroise plans de développement durable), le visuel offert par la lecture du paysage, le vécu par la gestion du dialogue entre l'agriculteur et ses partenaires. Cette phase concerne *a minima*, 3 acteurs : l'agriculteur, l'animateur de projet et l'un des partenaires choisi par rapport aux enjeux de l'exploitation dans son territoire.

C'est pourquoi, en terme de formation initiale il est bon que l'animateur de projet sache faciliter l'expression des tensions qui freinent le développement de l'exploitation dans son environnement global. Dans ce but les méthodes de l'approche globale de l'entreprise dans son environnement peuvent être appliquées à l'exploitation agricole : cette formation initiale permet de prendre le recul nécessaire notamment vis-à-vis de l'attrait majeur du technico-économique et des marchés, porte d'entrée habituelle du conseil.

Cela d'autant plus que l'animateur dispose par sa formation des méthodes d'analyse de la sociologie et de la psychologie.

Figure 1 : l'exploitation dans son environnement (0.T.I.S)

<i>Les marchés</i>	<i>aides et normes</i>
Le sous-système Technico-économique : savoir-faire et adaptation aux marchés	Le sous-système Organisationnel vis-à-vis des normes, des droits de production (management)
Le sous-système Social : action professionnelle collective, insertion sociale territoriale	Le sous-système Individuel : finalités de l'exploitant, formation
<i>La demande sociale</i> <i>Environnement, emploi</i>	<i>la demande familiale</i>

Source : approche globale de l'entreprise IFG

Le périmètre est de façon imagée (figure 1), la paroi cellulaire de l'entreprise en osmose avec son environnement : en son sein **le sous-système technico-économique** ouvre le diagnostic des domaines d'activité en lien avec les marchés et les normes de production et avec **le sous-système de l'organisation**, la capacité de l'exploitation à gérer les contraintes de création, de développement de l'exploitation. **Le sous-système social** évalue les solidarités professionnelles et l'adéquation de l'exploitation à la demande sociale territoriale, enfin **le sous-système individuel** permet de commenter le niveau de réponse du projet aux attentes de l'exploitant et de sa famille, d'évaluer les besoins de formation complémentaire. Au moment de la synthèse du diagnostic nous recherchons un panel d'indicateurs qui puisse explorer la diversité des sous-systèmes.

#### 1.1.3. Le projet

Le document en page 1 actualise le positionnement stratégique de l'exploitation dans son territoire avec le rappel des enjeux.

En page 2 nous proposons un extrait du DAE des principaux indicateurs de suivi rapprochés des objectifs :

Les pratiques agri-environnementales, la technicité des ateliers de production, l'économie, la capitalisation, le bilan social soit une trentaine d'indicateurs à évaluer tous les 3 à 5 ans.

La page 3 "du diagnostic au projet" décrit les résultats du tour de ferme : synthèse du diagnostic, principales tensions de l'exploitation dans son territoire, identification des enjeux, ébauche du plan d'actions par objectifs.

La page 4 sous forme de deux tableaux Excel donne la prévision économique et l'évolution de la trésorerie.

Au regard de la mise à plat du projet de l'exploitant, un **tableau de bord de suivi annuel multi acteurs** sous forme de A4 *recto verso*, constitue la feuille de route des acteurs de développement concernés par le projet : son contenu est fonction de la nature du projet et des enseignements issus du diagnostic fondés sur les tensions de l'exploitation dans son environnement global, chacune d'entre elles ouvrant un plan d'actions par objectif dotés d'indicateurs de suivi. Ces tableaux de bord permettent un suivi allégé de l'exploitation par quelques indicateurs choisis, dans l'attente d'un nouveau diagnostic plus complet à l'échelle de 3 à 5 ans.

Les indicateurs d'objectif et d'action sont choisis pour être les plus facilement accessibles dans le cadre des suivis en place sur l'exploitation (déclaration TVA, appui technique, PAC éco-conditionnalité, contrats MAE...)

L'ensemble de ce travail permet de visualiser la trajectoire d'une exploitation ou de comparer la trajectoire de plusieurs d'entre elles. Pour le moment nous rapprochons ces résultats par tableau Excel et un travail d'étudiants de l'ISARA Lyon a ouvert des pistes de réflexion en faveur d'indicateurs synthétiques et de représentations graphiques : tout cela est à rapprocher des travaux en cours sur la durabilité des exploitations à l'Institut de l'élevage. Pour un certain nombre de projets nous disposons de reportages photographiques.

## 2. RESULTATS

### 2.1. EXEMPLE DE 6 PROJETS D'INSTALLATION OVINS VIANDE (PYRENEES ORIENTALES)

#### 2.1.1. Eléments de durabilité comparée (tableau1)

- **Foncier (O)** : La part de maîtrisé inclut les baux pastoraux mais ce qui sécurise le foncier c'est la propriété ou à défaut le fermage à long terme du **siège de l'exploitation** et d'une partie des surfaces de base, ce qui n'est pas le cas pour les élevages 2 et 3 les plus précaires.

(S) La qualité des relations avec le **milieu social** local est un enjeu pour cette sécurité : en premier lieu avec les chasseurs, les forestiers, les élus, les anciens à qui l'on sait accorder du fumier, entretenir le dialogue ("intelligence sociale ?" (I)). Etre du pays facilite beaucoup les choses. Pour tous les cas l'**animation locale** territoriale (MAE) et de filière facilite la reconnaissance territoriale sous réserve de la réussite **technique** de l'éleveur. (T)

(O) L'estive par la négociation de droits de pâturage, est l'outil de régulation nécessaire aux éleveurs du piémont alors que pour cet échantillon, en plaines du Roussillon et de Cerdagne les ressources suffisent à satisfaire les besoins du troupeau ovin (T).

- **Capitalisation (O.T)** 5 sur 6 fonctionnent avec un actif brut inférieur à 120 000 € grâce à une politique d'investissement de moindre coût (serres tunnel, matériel d'occasion). L'endettement est lui aussi maîtrisé malgré la faiblesse des apports initiaux. La contribution des aides hors JA (aides régionales bâtiments et cheptel équipements) est faible (< à 25 % de l'actif brut investi) alors que les besoins sont importants pour asseoir des structures viables et durables : bâtiments, habitat, électrification, eau potable, foncier. **Taille troupeau** : elle est limitée par la disponibilité en foncier groupé et par **les bâtiments qui sont tous saturés et peu modernisés** pour la gestion des lots et de l'alimentation. Les éleveurs cherchent la bonne taille dans le contexte de la nouvelle PAC et des contraintes fourragères, des conditions de travail.

- **Technico-économique (T)** : Cinq éleveurs réalisent une production annuelle (CA hors primes) inférieure à 30 000 € dont 3 inférieures à 20 000 € ! Ceci caractérise leur installation récente avec peu de capitaux et sur des espaces en voie d'abandon : 4 sur 6 sont des exploitations créées de toutes pièces là où l'élevage ovin avait disparu depuis des décennies quelques fois (S).

Cinq exploitations créent moins de 10 000 € de valeur ajoutée dont deux VA négatives : l'une d'elle s'explique par le fait de coûts de production élevés liés aux achats de fourrages grossiers, de concentrés pour compenser la faiblesse des parcours et l'absence de fourrages cultivés, pour elle à condition que la baisse du chargement ne menace pas les aides du second pilier de la PAC (ICHN.PHAE) (O) la baisse des effectifs est envisagée, couplée à l'amélioration pastorale et fourragère au moindre coût (ASA.CUMA)(O.S)

et un projet de diversification est à l'étude (I.T). Pour la seconde, elle aussi négative (VA), les charges de structures sont trop élevées pour une taille économique limitée, ce qui amène deux *scenarii* : la croissance ou la diversification des activités.

- **Maîtrise agri-environnementale (TS)** : Ces éleveurs utilisent une diversité de milieux naturels (**mosaïque paysagère**) et de grandes surfaces le plus souvent issues de la déprise et donc en mauvais état initial (embroussaillage) et peu accessibles à la mécanisation. Les MAE issues d'une approche collective territoriale (S) et les besoins en matière de renouvellement de la ressource (T) font que les élevages participent à l'aménagement et à l'entretien (par le pâturage) de ces zones à fortes contraintes. La part d'irrigué joue un rôle considérable tant en faveur de la sécurité fourragère (T) que de la qualité du paysage, de la biodiversité (S).

L'indice de pâturage mesure la part de l'alimentation fourragère et pastorale du troupeau prise par le pâturage (le reste est stocké et distribué à l'auge) : il est dans tous les cas très élevé sauf quand le milieu est le plus contraignant (n°2). Le pâturage se maintient même dans les cas les plus fourragers pourtant plus propices à la réalisation de stocks. C'est un indicateur de maîtrise des coûts de production car la ressource pâturée est bon marché comparée à la ressource stockée ou achetée, d'autant que ces territoires disposent historiquement de droits de pâturage (hors gardiennage) gratuits et que le gardiennage en zone de déprise permet de prélever de la ressource à titre précaire mais gratuit.

- **Les aides au fonctionnement (O)** : ce sont les aides du **second pilier** principalement ICHN et PHAE/CTE qui garantissent une bonne rentabilité relative de ces élevages. Avec de faibles références historiques le premier pilier amène peu de sécurité économique : le deuxième pilier amène plus de la moitié du revenu (T) de plus les engagements en faveur du territoire (MAE) tendent à sécuriser le foncier et la reconnaissance sociale des éleveurs (SI)

- **Viabilité (I)** : cet indicateur synthétique intègre le disponible familial par UTA, la contribution d'autres revenus familiaux, le bilan des dégâts de prédateurs sur le troupeau, enfin une note d'appréciation globale de l'éleveur concernant la qualité de vie pour lui et sa famille.

**Le disponible familial (T)** est limité d'autant que cette somme doit pourvoir à des dépenses exceptionnelles en investissement notamment (renouvellement des serres tunnel par exemple, renouvellement troupeau...), que nous vivons des années de sécheresse répétées qui tirent sur la trésorerie... L'accompagnement coordonné par la filière organisée et le développement local joue un rôle d'accélérateur et de réassurance pour des trajectoires difficiles

## 2. DISCUSSION

Les conditions d'installation sont plus assurées dans les zones traditionnelles d'élevage du Conflent et de Cerdagne. Dans les zones (1.2.3.) de forte déprise, de concurrence immobilière le pas de temps de l'installation est plus long, le besoin de soutiens publics plus important.

Les CTE ont permis en partie cette régulation territoriale en reconnaissant la multifonctionnalité des exploitations, en prolongeant une forme de soutien public territorial différencié.

Dans ces conditions financières de l'installation doublement aidée par le couplage DJA/CTE il est possible d'installer des éleveurs pratiquement dépourvus de fonds propres : ainsi les barrières d'entrée dans les métiers de l'élevage sont considérablement abaissées, ouvrant ainsi l'attractivité de ces métiers à des publics en difficulté dans des bassins d'emploi touchés par la déprise économique (S). Dans ces territoires à fortes contraintes de moyenne montagne, la production ovine dispose d'atouts comparée à toute autre filière (besoins en capitaux limités, souplesse du gardiennage pour accéder aux ressources pastorales) sous réserve de maîtriser quelques facteurs clé de succès. Compte tenu des publics concernés, il y a un gros besoin de qualification des éleveurs par la formation et le conseil de proximité (T.I) nécessaire et spécifique à l'installation dans les conditions de reprise de territoires en voie d'abandon (S.I) En amont, découle un gros besoin de références tant dans le pastoralisme que la diversification des métiers (T). L'accès aux aides publiques de la PAC (O) est posée par la faiblesse des références DPU disponibles (en nombre et en montant unitaire) gérées par des départements dotés de faibles références historiques, d'autre part posé par la fragilité du second pilier.

## CONCLUSION

Cette méthode en 1999/2000 se trouvait en cohérence avec la loi d'orientation nouvellement mise en place pour les CTE en faveur d' "une certaine logique de projets". L'abandon des CTE ne facilite pas son développement mais le contexte de la nouvelle PAC, avec le découplage est une opportunité pour relancer en ferme un conseil stratégique.

Pour ces 6 élevages analysés en 2005, comme pour l'ensemble du réseau d'exploitations suivies (80) nous disposons d'un diagnostic initial : nous devons maintenant retrouver en ferme les tableaux de bord installés et analyser les plans d'action. Ce travail ne fait que commencer à un moment où s'achèvent les contrats CTE pour la plupart d'entre eux : d'ores et déjà nous constatons des trajectoires très diversifiées. Pour certains les contrats CTE ont permis de renforcer le système au vu de la croissance de la valeur ajoutée, indicateur d'objectif mis en place dans la majorité des tableaux de bord. Pour d'autres au contraire le contrat a été une opportunité pour s'équiper : on a gagné en viabilité au détriment des coûts de production.

*Mes remerciements vont à Jacques Legendre de l'Institut de l'élevage et à Régis Ambroise du Ministère de l'agriculture pour leur apport méthodologique et à Jean François Chèvre de la chambre d'agriculture des Pyrénées Orientales pour l'illustration de l'observatoire de projets d'exploitation à travers la charte ovine.*

**Tableau 1** : durabilité comparée de 6 élevages ovins en installation (1 à 5 ans) : éléments des DAE

Localisation	1. Roussillon	2. Aspres	3. Albères	4. Bas Conflent	5. Haut Conflent	6. Cerdagne
Année d'installation	2004	2000	2002	2002	2001	2001 GAEC
<b>1. Maîtrise foncière</b>	non	oui	oui	oui	oui	non
% Estive	20	75	94	35	50	50
<b>2. Capitalisation : actif</b>						
Brut (€)	11 200	46 000	85 500	100 900	68 000	272 000
Annuités /EBE	0	34	33	23	44	22
<b>3. Technico-économique</b>						
Nombre de brebis (emp)	330	183	372	241	315	315
Produit hors aides (€)	12 300	10 652	19 410	29 000	29 700	50 600
Valeur ajoutée (€)	3 259	-9 319	-10 939	4 234	6 768	12 300
Taux de valeur ajoutée %	26	-87	-56	15	23	24
<b>4. Environnement :</b>						
Surfaces en jeu (ha)	151	100	423	170	214	160
Mosaïque paysagère *	4	4	7	6	6	6
Indice de pâturage %	61	44	68	78	91	61
<b>5. Aides par UTA (€)</b>	6 600	24 300	27 300	12 000	25 700	26 500
Dont 2 <sup>ème</sup> pilier	0 %	80 %	68 %	65 %	66 %	53 %
<b>6. Viabilité</b> note de 1 à 5	4	2	1	4	4	3
Dont revenu/UTA (€)	9 200	8 000	9 000	10 400	17 400	23 700
Diversification	Non	non	non	oui	non	oui
Autres revenus familiaux	Oui	non	non	oui	oui	oui

\*Mosaïque paysagère : nombre de pratiques agri-environnementales paysagères

Minagri, 1994. DAE : plans de développement durable

Minagri, 2000. Guide pratique du contrat territorial d'exploitation

IFG, 1994. Système de pilotage stratégique

InterAFOCG, 2001. Vers une gestion globale

Institut de l'Elevage, Chambre d'Agriculture de la Lozère, SIME, 2002. Indicateurs de l'observatoire de projets

Institut de l'Elevage Rhône Alpes, 2004. Evaluation de la multifonctionnalité des exploitations

ISARA Lyon, 2002. Méthode d'évaluation des exploitations en LR