

Etude de prospective stratégique de la filière caprine de Poitou-Charentes-Vendée à l'horizon 2016

JENOT F. (1), VERDIER G. (2)

(1) Université de Poitiers (Département de géographie, laboratoire ICoTEM - 99 avenue du Recteur Pineau – 86000 POITIERS) et FRESYCA (Fédération Régionale des Syndicats Caprins de Charentes-Poitou - 12 bis rue Saint Pierre - 79500 MELLE)

(2) BRILAC (Bureau Régional Interprofessionnel du Lait de Chèvre de Charentes-Poitou) et Syndicat de Défense du Chabichou du Poitou AOC - BP 50002 - 86550 MIGNALOUX-BEAUVOIR

RESUME

A la suite d'études en géographie économique sur les mutations productives et les dynamiques territoriales de la production caprine en Charentes-Poitou (cf. 3R 2009 et 2007), un travail de prospective stratégique a été engagé par les acteurs interprofessionnels de cette filière territorialisée. La réflexion s'est organisée en deux temps, celui de la prospective, puis celui de la stratégie. En premier lieu, la problématique de prospective se résume dans la question « Que peut-il advenir de la filière caprine du premier bassin européen de production de lait de chèvre, Charentes-Poitou, à l'horizon de 10 ans ? » Les chantiers de prospectives se décomposent en entretiens individuels auprès d'acteurs économiques, professionnels et politiques et en six ateliers collectifs de prospective. C'est ainsi que les acteurs ont décrit six scénarii d'avenirs possibles qui sont : tendanciel, concurrence, qualité, bicéphale, délocalisation et crise sanitaire. La seconde question abordée est celle de la stratégie : « Quelles actions allons-nous mettre en place au service de l'économie caprine régionale ? » L'orientation proactive des acteurs privilégie le scénario *bicéphale* : rester leader sur les produits de grande consommation, pour préserver les emplois de la filière, et mettre en œuvre une politique de segmentation, avec des signes de qualité, qui recherche une valeur ajoutée. Cette réflexion conduit à rédiger deux projets, l'un pour les éleveurs, à travers la FRESYCA, et le second pour l'interprofession, le BRILAC. Ces travaux permettent de poser quatre axes de travail pour le Contrat de Projet 2007-2013, négocié avec l'Etat et la Collectivité Régionale en faveur de la filière caprine : 1/ Tenir l'observatoire de filière (bassin laitier, national, international) ; 2/ Encadrer et valoriser la production ; 3/ Définir et mettre en œuvre le projet de filière (transmission et installation, durabilité des exploitations caprines, actions collectives sanitaires, recherche et développement, production fermière, développement solidaire à l'international) ; 4/ Mettre en place les signes de qualité et promouvoir l'identité caprine régionale.

Study of the strategic prospective of the goat sector in Poitou-Charentes-Vendée by the year 2016

JENOT F. (1), VERDIER G. (2)

(1) Université de Poitiers (Département de géographie, laboratoire ICoTEM - 99 avenue du Recteur Pineau – 86000 POITIERS) et FRESYCA (Fédération Régionale des Syndicats Caprins de Charentes-Poitou - 12 bis rue Saint Pierre - 79500 MELLE)

SUMMARY

Following studies in economic geography on the productive mutations and territorial dynamics of goat production in Poitou-Charentes (cf. 3R 2009 and 2007), a strategic prospective work has been engaged by the professional actors of this territorialised sector. The reflection was organised in two phases : prospective and then strategic. The first question regarding prospective issues could be : "What could happen to the goat sector in the first European region of goat milk production, Charentes-Poitou, within 10 years ?" The prospective works are currently built in two ways : individual interviews with economic, professional and political actors for one part and six collective groups of prospective for the second one. From these, the actors have described six scenarios of possible futures : trend, competition, quality, double-headed, outsourcing and sanitary crisis. The second question is strategic : "Which actions are we going to set up in favour of the regional goat economy ? The double-headed scenario seems to be more crucial up to the proactive orientation of the actors, in order to remain leaders of consumer goods, to protect jobs, and to set up a segmentation policy, with signs of quality searching for added-value. This reflection led to the writing of two projects, one for the profession, FRESYCA, and the second one for the interprofession, BRILAC. Hence, four work axes have been defined for the Contract of Project (Contrat de Projet) 2007-2013, negotiated with the state and regional administration in favour of the local goat field : 1/ To create and update the observatory of the field : milk area, national, international ; 2/ To control and promote production ; 3/ To elaborate and implement the project of the field (transmission and installation, durability of the goat farms, collective sanitary actions, research and development, farm production, international fair development) ; 4/ To set up signs of quality and promote local goat identity.

INTRODUCTION

Cet article présente les travaux de prospective réalisés en 2005-2006 en faveur de la filière caprine de Charentes-Poitou qui ont permis la rédaction des projets stratégiques du BRILAC (Bureau Régional Interprofessionnel du Lait de Chèvre) et de la FRESYCA (Fédération Régionale des Syndicats Caprins). Il fait suite à deux études de géographie

économique analysant sur le temps long les dynamiques des entreprises laitières engagées dans la production de lait de chèvre en Charentes-Poitou (*Desmaison et Jenot, 2009 et Jenot 2007*).

Pour les acteurs, les enjeux sont de maintenir les emplois de la filière et de renforcer la durabilité des élevages. Charentes-Poitou constitue le plus important bassin caprin français avec

1 500 exploitations caprines et 80 % des fabrications industrielles de fromages de chèvre.

1. METHODOLOGIES

Nous développons les méthodes de prospective et stratégies intégrées développées par le CNAM (Godet, 1997) qui ont pour ambition de faire partager aux acteurs des représentations possibles de l'avenir et de rédiger un projet pour la filière régionale. Ce travail proactif de recherche-action s'est conduit en deux temps, de la prospective à la stratégie.

1.1. PROSPECTIVE : QUELS AVENIRS POSSIBLES ?

La réflexion prospective a été organisée à partir d'une vingtaine d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs réunissant professionnels, responsables de laiteries et élus de la collectivité régionale. Une trentaine d'acteurs ont participé à ces rencontres que l'on peut séquencer dans le temps en deux étapes et six ateliers collectifs :

Ateliers collectifs 1 à 5 : Quels changements et inerties imaginables pour la filière caprine régionale ? Quels enjeux, acteurs et objectifs repérer pour la filière caprine régionale ?

Ces cinq premiers ateliers de prospective empruntent les outils de la méthode *Mactor* développée par le CNAM. Cette méthodologie d'analyse des jeux d'acteurs permet d'estimer les rapports de force entre acteurs et d'étudier leurs convergences ou divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs ciblés par les participants. L'objectif est de fournir aux acteurs une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits. Ces réflexions collectives ont été enrichies des synthèses d'entretiens individuels portant sur les atouts et contraintes de la filière.

Atelier collectif 6 : rédaction des scénarii exploratoires à partir de l'*Analyse Morphologique*

Cette méthode stimule l'imagination des participants pour balayer le champ des scénarii d'avenirs possibles. Les techniques d'anticipation descriptive reposent sur trois étapes majeures : l'identification des variables caractéristiques du contexte, l'analyse d'hypothèses d'évolution de ces variables et la construction de différents scénarios prospectifs.

La problématique de filière caprine territorialisée est décomposée en huit questions clefs : élevage, interprofession, transformation, recherche, distribution, concurrence, consommation, politique. Pour chacune de ces variables, un certain nombre d'hypothèses, tendancielles, alternatives ou de rupture, sont envisagées.

La recherche des scénarii est ensuite un cheminement, c'est-à-dire une combinaison associant par cohérence les hypothèses de réponses. Cette méthode permet d'élaborer plusieurs scénarii d'avenirs vraisemblables.

1.2. STRATEGIE : LE CHEMIN DE L'ACTION

Dans ce second temps, les méthodes de prospective ont été couplées à des techniques de stratégie permettant d'inscrire la réflexion collective dans l'opérationnalité territoriale. Le projet s'est situé dans l'esprit de la *Logique Intentionnelle* (Larroumet et Lusteau, 1999) pour accroître la lisibilité et structurer le projet de filière territorialisée. Le processus de la logique intentionnelle s'opère en trois temps : le sens et les intentions des acteurs de la filière, les choix stratégiques, le pilotage du projet.

Ces travaux visent à produire les projets du BRILAC et de la FRESYCA qui trouveront des articulations communes dans la rédaction du Contrat de Projet Etat-Région 2007-2013. Les scénarii font la jonction entre les deux étapes de prospective et de stratégie.

2. RESULTATS ET DISCUSSION

2.1. ENJEUX ET OBJECTIFS CIBLES

Trois niveaux d'enjeux collectifs ont été posés :

- **L'enjeu de marché :** vendre les fromages de chèvre,
- **Les enjeux de production :** maintenir des éleveurs laitiers et fromagers sur tout le territoire,
- **Les enjeux de société :** préserver l'environnement, garantir la sécurité alimentaire et sanitaire, développer une gamme de produits de terroir et forte identité culturelle.

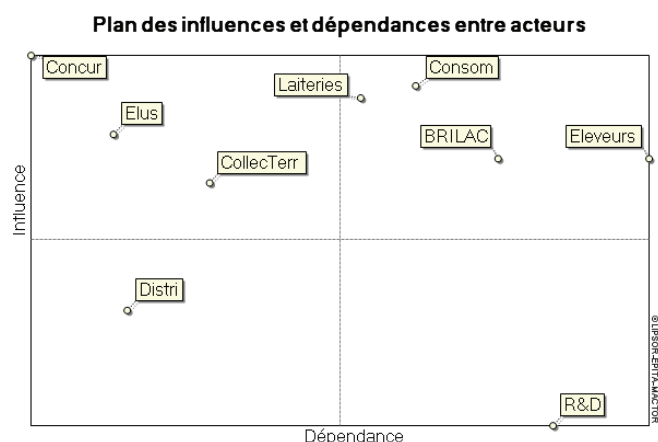
Pour les responsables de laiteries, l'étude a permis d'affirmer la prise de conscience des enjeux de concurrence internationale et de politique produit, actuellement orientée sur les fromages de grande consommation.

Pour les éleveurs, elle a mis en lumière la nécessité de s'investir davantage dans la filière, de revendiquer une négociation du prix du lait, une meilleure reconnaissance sociale et enfin de se réapproprier les orientations de recherche-développement.

2.2. LES RAPPORTS DE FORCE ENTRE ACTEURS

L'objectif d'un travail sur le jeu des acteurs est de leur faire prendre conscience des intérêts de chacun : « Qui prend le pouvoir ? Sur quel(s) critère(s) ? ». Les participants aux ateliers collectifs ont repéré huit acteurs internes et sept acteurs externes de la filière considérés comme prépondérants dans l'avenir de la production. Pour chaque acteur, on identifie et on évalue ses influences directes sur les autres acteurs selon une échelle de 0 à 4. Ces notes d'influences sont affectées en atelier collectif et permettent de réaliser une matrice qui contient en ligne et en colonne le nom des acteurs retenus. Ces données sont ainsi valorisées à partir de méthodes matricielles du logiciel *Mactor* développé au sein du LIPSOR Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation). Les deux matrices établies : celle des Influences Directes Acteurs/Acteurs (MID) et celle des Influences Directes et Indirectes (ou MIDI) permettent d'apporter une vision fine du jeu des rapports de force des acteurs notamment par une représentation graphique. La figure 1 illustre le plan des influences directes entre acteurs calculé à partir de la matrice des influences directes entre acteurs.

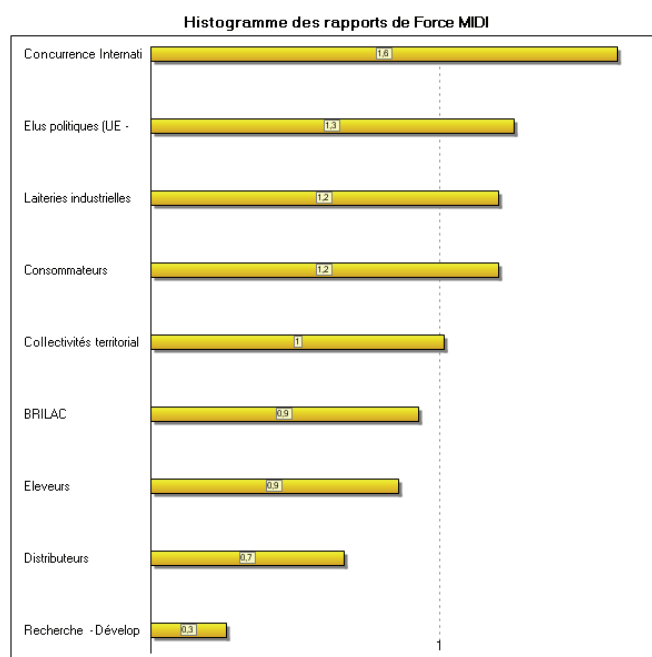
Figure 1 : Plan des influences et dépendances entre acteurs



Les éleveurs avec des notes de dépendance/influence de 36/9 s'estiment très dépendants et peu influents. Le rapport des laiteries est de 29/17 et celui de l'interprofession de 32/15. Ces coefficients illustrent la nette influence des industries et de leur rôle perçu dans le jeu d'acteurs. Le logiciel *Mactor* donne un scalaire qui détermine le rapport de force de chaque acteur en tenant compte de son influence et

de sa dépendance directe. Plus ce scalaire est élevé, plus l'acteur est en position de force. Dans notre étude, ce rapport de force est favorable à la concurrence internationale (Ri = 1,61) puis aux élus, aux laiteries et aux consommateurs. La collectivité territoriale ne vient qu'en cinquième place suivie par l'interprofession caprine et les éleveurs (cf. figure 2).

Figure 2 : Rapport de force MIDI (histogramme après tri)



2.3. DESCRIPTION DES SIX SCENARII D'AVENIR

L'emprunt de *l'Analyse Morphologique* débouche sur la rédaction de six scénarii vraisemblables qui caractérisent l'éventail des représentations d'avenirs possibles pour la filière selon les acteurs. Ce sont les scénarii :

- 1. tendanciel** : les élevages industriels se développent avec une valorisation moyenne du lait de chèvre. Quelques démarches de qualité (charte) ou d'identification par le terroir type AOC se maintiennent en marge.
- 2. concurrence internationale et libéralisation du marché** : la productivité humaine est renforcée dans les élevages et les fromages à bas prix dominent le marché.
- 3. territoire et qualité** : on assiste au développement des cahiers des charges en élevage, des appellations, de la production fermière, de l'agriculture biologique et des circuits courts.
- 4. bicéphale** : face à un marché double, s'opère un développement contrasté de deux sous-filières : l'une qualitative avec cahiers des charges et recherche de valorisation, et la seconde, quantitative avec production industrielle de fromages à faible valorisation.
- 5. délocalisation de la production** avec perte d'identité et de leadership en Charentes-Poitou.
- 6. crise sanitaire** : on assiste à la quasi disparition de la filière après une zoonose sur les troupeaux et/ou une crise sanitaire aiguë dans les élevages ou les fromageries.

2.4. STRATEGIE : LE SENS ET LE PROJET

2.4.1. Le choix du scénario *bicéphale* : donner le sens

En atelier collectif, après finalisation de la rédaction des six scénarii, un débat et un tour de table du positionnement de chacun des acteurs permettent de faire le choix collectif et proactif du scénario *bicéphale*. L'implication du BRILAC sur

ce scénario donne le sens de l'action. Il situe la politique de filière et ses actions sur deux créneaux distincts considérés ici comme complémentaires, à savoir : des produits de grande consommation (type bûchette) et des fromages identifiés par leur tradition régionale et/ou leur label de qualité. Ce choix de scénario pose sans ambiguïté à la fois la reconnaissance de la dimension essentiellement industrielle de la production caprine de Charentes-Poitou et la volonté de revaloriser les fromages de chèvre haut de gamme reconnus comme ambassadeurs de l'identité caprine régionale, de son histoire et de ses savoir-faire.

2.4.2. Les projets stratégiques des structures

A - Pour l'Interprofession caprine (le BRILAC), la réflexion stratégique est structurée autour de quatre axes :

1/ Tenir un observatoire de filière qui ausculte :

- les prix du lait de chèvre et les critères de paiement,
- la maîtrise des volumes et des références,
- les nombres d'éleveurs, d'installations et de transmissions d'ateliers caprins,
- la situation sanitaire régionale (partenariat AFSSA),
- la formation,
- la situation internationale et l'initiative d'une interprofession européenne.

Ce tableau de bord est complémentaire des synthèses existantes et intègre les critères révélés comme essentiels pour l'avenir de la production caprine régionale et pour le pilotage de l'Interprofession et son orientation.

2/ Encadrer la production : volumes et prix du lait

La maîtrise de la production et des importations est nécessaire pour éviter, voire limiter, les crises cycliques de surproduction rencontrées par la filière (1980, 1989, 1997, 2009). Les outils de cette maîtrise interprofessionnelle comprennent une maîtrise par entreprise et une maîtrise par exploitation.

3/ Définir un plan d'actions par thème de recherche et développement en faveur de :

- **la transmission et l'installation** : Le *Plan Capr'1* mise sur un travail des laiteries et des organisations professionnelles.
- **la durabilité des exploitations** : Le BRILAC a développé l'action « *Bien vivre du lait de chèvre* » qui propose aux éleveurs des appuis techniques par thématique : sanitaire, autonomie alimentaire, technico-économique, pâturage, travail, projet personnel, etc... Par la suite, cette action a été amplifiée via l'interprofession nationale (l'ANICAP).
- **l'amélioration de l'état sanitaire des élevages caprins,**
- **la structuration de la recherche-développement** : Une Commission "Recherche et Développement" (ou R&D) mise en place au sein de l'interprofession permet de renforcer l'implication des acteurs économiques de la filière dans ces problématiques. Un second pont entre les acteurs économiques, structures de R&D et collectivités territoriales, est en phase de s'établir via un réseau type « pôle de compétitivité » intitulé Réseau Régional d'Excellence Caprine.

4/ Promouvoir la production caprine régionale et participer à la mise en place des signes de qualité

- En complément des investissements de l'interprofession nationale dans la promotion, il s'agit de renforcer les

actions régionales au contact direct des consommateurs en impliquant les éleveurs, transformateurs et les structures qui œuvrent déjà pour la promotion (Route des fromages, Syndicats de Défense des fromages AOC, Institut Régional de la Qualité, Confréries, etc...).

- Une marque régionale des fromages de grande consommation (bûchette) doit être créée.

B - Pour l'association régionale des éleveurs caprins (la FRESYCA), il se divise en deux axes principaux :

1/ La défense des intérêts des éleveurs et le renforcement de leur implication dans la filière

L'ambition des éleveurs est de renforcer leur participation au sein des interprofessions pour devenir acteur des orientations de leur filière, notamment sur : la maîtrise des volumes, le prix du lait, la politique des produits et des systèmes de production encouragés en région, etc...

2/ l'accompagnement et les services aux producteurs en huit objectifs

Le projet des éleveurs se décline dans l'animation de huit Commissions thématiques ayant chacune un référent issu du Conseil d'Administration. Ce sont les Commissions :

- développement de la filière viande caprine,
- sanitaire et environnement,
- soutien à la production fermière,
- installation et transmission des exploitations,
- structuration de la recherche-développement,
- développement solidaire à l'international,
- promotion et identité caprine régionale,
- communication, transfert et information.

La rédaction du projet professionnel s'est appuyée sur deux volontés : la première, redonner une légitimité à la représentation des éleveurs de chèvres dans leur filière et la seconde, inscrire leur projet dans le concept de durabilité en équilibrant les dimensions technico-économiques, sociales, environnementales et culturelles de la production. L'innovation technique n'est pas le moteur exclusif des orientations professionnelles.

Il est important de noter que ces missions n'interfèrent pas avec les fonctions déjà réalisées par d'autres organisations professionnelles agricoles : elles visent une association systématique de tous les partenaires présents sur le territoire. Certaines actions sont mises en œuvre directement par la FRESYCA, d'autres sont partagées avec l'interprofession.

C - Pour la rédaction du Contrat de Projet Etat – Région

De façon opérationnelle, les travaux de prospective stratégique ont permis de poser quatre axes de travail pour le Contrat de Projet 2007-2013, négocié avec l'Etat et la Région en faveur de la filière caprine :

- a) Tenir un Observatoire de filière,
- b) Encadrer et valoriser la production caprine régionale,
- c) Mettre en œuvre les actions et services du projet de filière : transmission et installation, durabilité des exploitations, actions sanitaires, organisation de la recherche-développement, production fermière, développement solidaire à l'international,
- d) Promouvoir l'identité caprine régionale et mettre en place les signes de qualité.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'étude de prospective stratégique a permis d'explicitier et partager un projet entre acteurs de l'interprofession et de mobiliser des responsables. Cet exercice s'inscrit dans le temps long et permet une vision complète des enjeux, contrastant avec les préoccupations quotidiennes. Revisiter régulièrement le projet devrait permettre une nécessaire prise de recul pour le pilotage de la filière. Il faut également le faire vivre, en lien avec les politiques des acteurs, et en associant davantage d'éleveurs.

Aujourd'hui, la crise que traverse la filière caprine française ne doit pas remettre en cause les actions de développement. Au contraire, elle renforce la nécessité d'un pilotage collectif, de l'accompagnement des éleveurs et des entreprises pour mieux identifier et promouvoir les produits caprins de la région. Le niveau de mobilisation humaine et financière pour la conduite des actions devrait rester un enjeu fort.

Ces travaux de prospective seront enrichis des résultats de ceux engagés avec les mêmes méthodes par l'ANICAP fin 2009 pour la filière caprine nationale.

Par ailleurs, il est à noter que les conclusions établies dans ce projet rejoignent les recommandations et problématiques évoquées dans la Loi de Modernisation Agricole de janvier 2010 qui renforce les compétences des interprofessions, leur confiant notamment le rôle de tenir un "Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires".

DESMAISON P., JENOT F., 2009 - Renc. Rech. Ruminants, **GODET M., 1997** - 2^{ème} édition. CNAM. Dunod, 270 p. et 411 p
JENOT F., 2007 - Thèse de doctorat de géographie, Univ. Poitiers., 777 p.
LARROUMET A., LUSTEAU J., 1999 - Editions d'organisation, 204 p