

Colloque JRSS 2021

L'évaluation de la performance globale
des exploitations agricoles marnaises :
une étude exploratoire du projet OSER

Maxime Miguel, Doctorant en Sciences de Gestion, 1^{ère} année thèse CIFRE, Chambre d'Agriculture de la Marne

Jean-Paul Méreaux MCF HDR, URCA CEJESCO

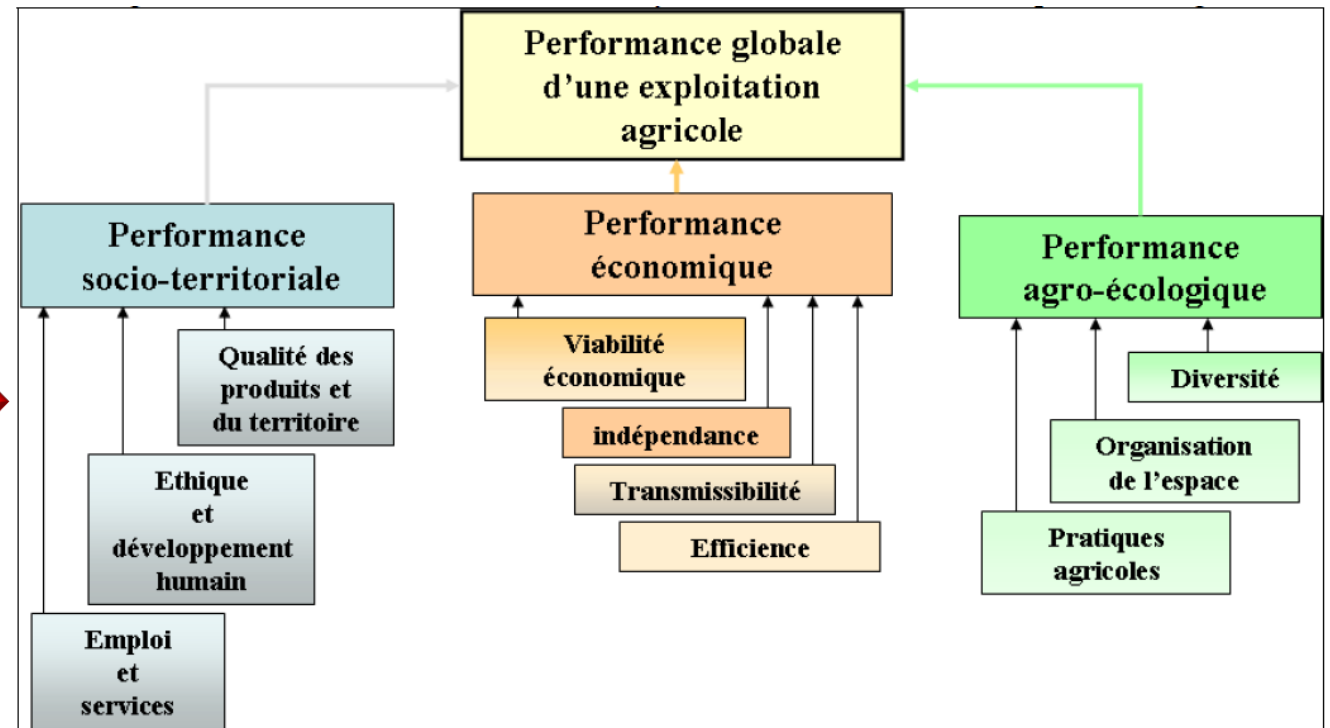
Intérêt et problématique du sujet

- Agriculteurs confrontés à des priorités multiples : compétitivité et modernisation de l'ensemble de la chaîne alimentaire, développement agricole et progrès, installation et renouvellement des générations et leur implication dans le maintien d'une bonne image de l'agriculture auprès de la société...
- Dès lors, pour gérer une exploitation, il est nécessaire de se doter d'outils qui permettent de gérer l'ensemble de ces priorités et les outils classiques centrés sur les aspects comptables, financiers et techniques ne suffisent plus. L'agriculteur doit être en mesure d'apprécier la performance de son exploitation dans sa globalité.
- Les modèles théoriques existants en sciences de gestion notamment de contrôle de gestion de la performance sont, à notre connaissance, peu ou pas adaptés à cette filière agricole dans la mesure où ils sont surtout axés sur les enjeux financiers et techniques, n'intégrant peu ou pas les dimensions environnementales, sociologiques, juridiques et psychologiques. Et même si certains outils prennent en compte toutes ces dimensions, il est rare qu'ils fassent le lien entre elles pour en tirer des conclusions (Maurel et Tensaout, 2014).

Cadre théorique

- Travaux existants dans cette optique, notamment la méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles) qui reprend le principe de la méthode AGEA (Approche Globale de l'Exploitation Agricole) en reprenant la double analyse : situation de l'agriculteur (famille, aspirations de carrière, etc...) couplée avec les décisions prises pour l'exploitation mais en y ajoutant une dimension agro-environnementale et des dimensions juridique, fiscale, financière, sociale, et de gestion (Zahm et *al*, 2013).

- Organisation des indicateurs de la performance globale d'une exploitation agricole en 3 échelles selon les 3 axes du développement durable notés de 0 à 100 chacun (Zahm et *al*, 2013).



- En 2013, 43 indicateurs répartis sur les 3 axes → plus le score est élevé pour un indicateur, plus l'exploitation est décrite comme performante sur ce point → La valeur d'axe la plus faible correspond ainsi à la PGE de l'exploitation → facteur limitant de la PGE.

L'échelle C --- Économique				
Composantes	indicateurs			Notes maximales
Viabilité économique	C1	Viabilité économique	20	30 unités
	C2	Taux de spécialisation économique	10	
Indépendance	C3	Autonomie financière	15	25 unités
	C4	Sensibilité aux aides du 1er pilier de la PAC	10	
Transmissibilité	C5	Transmissibilité du capital	20	20 unités
Efficience	C6	Efficience du processus productif	25	25 unités
Total				100

Grille des indicateurs de la méthode IDEA (version 2013) pour l'axe économique (Zahm et *al*, 2013)

- Cette méthode a été enrichie selon une logique normative avec davantage d'indicateurs (de 1998 à aujourd'hui) et présente un cadre théorique mobilisable pour analyser la multifonctionnalité de l'agriculture sous l'angle de la performance dans une approche pluridisciplinaire (Zahm et *al*, 2019).
- Mais cet outil a souvent été décrit comme long à mettre en œuvre auprès d'un agriculteur sur son exploitation (au moins une journée pour rentrer toutes les données demandées). De fait, les conseillers sur le terrain sont à la recherche d'outils tout aussi pertinents mais plus simples et rapides à mettre en œuvre.
- Nécessité de créer des outils basés sur des études au plus près des personnes à évaluer, en étant obligé de faire des choix sur les critères à prendre en compte pour l'évaluation de la performance globale (Jasch, 2000) → Donc aspect subjectif dans la création de tels outils, mais lien avec le terrain pour que les choix faits ne soient pas déconnectés de la réalité.

Sujet de thèse

L'évaluation de la performance globale des exploitations agricoles marnaises

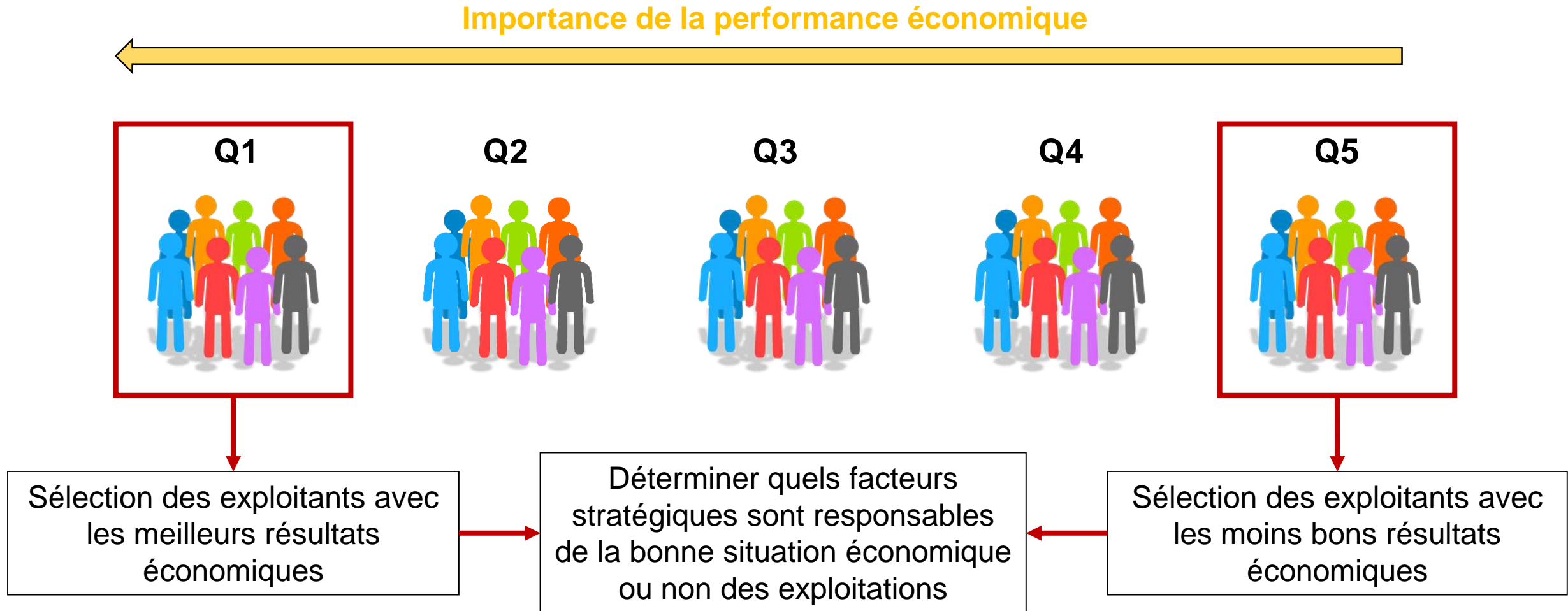
- En collaboration avec la chambre d'agriculture de la Marne sous la forme du projet OSER (Opportunités et Stratégies pour des Exploitations Résilientes) en Champagne Crayeuse (Craie) et Brie Marnaise.
- Objectif = réaliser des audits d'exploitations sur des secteurs bien définis pour déterminer les caractéristiques de fonctionnement des exploitations qui s'en sortent le mieux financièrement, mais aussi celles qui s'en sortent le moins bien.
- Base pour établir les caractéristiques qui déterminent la performance des exploitations au niveau global, donc en s'intéressant à des domaines variés (économie, agronomie, sociétologie, etc...).
- Création et structuration d'outil(s) d'évaluation de la performance globale des exploitations agricoles spécialisées en grandes cultures → pouvoir évaluer rapidement et efficacement les exploitations et leur donner des pistes d'amélioration concernant leurs points faibles.

Méthodologie du projet OSER en Craie et Brie :

Répartition des agriculteurs en 5 quintiles par les centres de gestion selon leur performance économique :

- EBE/ha
- EBE/produit
- Résultat courant/ha

→ avec pour chaque ratio, le quintile supérieur et le quintile inférieur



Extraits du questionnaire OSER :

Annuités/PB (année précédente)

Amortissement/PB (année précédente)

Annuités / ha

5.5 Regard de l'agriculteur sur les résultats économiques

Comment considérez-vous vos résultats économiques ?

.....

.....

.....

.....

.....

Que pensez-vous de l'équilibre entre vos résultats économiques et le travail nécessaire à leur obtention ? (objectifs, satisfaction...)

.....

.....

.....

.....

5.6 De quels types de conseil bénéficiez-vous ? (techniques, économique, stratégique)

Individuel ou collectif (groupe de conseil, GDA...)

.....

.....



À la fois quantitatif et qualitatif

2.1 Surfaces

Assolement (ha)

SAU	
SFP	
Grandes cultures	
Cultures pérennes	
Cultures spéciales	
Autres	
Total grandes cultures d'été : Betterave+ Tournesol+maïs+Chanvre	

Parcellaire

Nombre de sites d'exploitation	
Distance maxi ilot/site	
Nombre d'ilots	

Mode de faire valoir

Ha foncier en propriété		Achat de foncier dans les 5 dernières années préciser la surface	Oui / non ha
Ha foncier en fermage		Montant des annuités achat de foncier et/ou de parts sociales	
Ha foncier autre			

Potentiel des sols

Rendement moyen 5 ans pour le blé (qx/ha) :

Caractérisation du type de sol :

Type 1 Craie : % sol :

potentiel blé :

Type 2 Autres : % sol :

potentiel blé :

Mise à disposition de parcelles pour production de légumes

Mettez-vous à disposition des parcelles pour d'autres agris pour y produire pommes de terre, oignons ... : Oui / Non

Si oui

-quelle surface en 2018 ? ha pour quel montant/ha ? €/ha

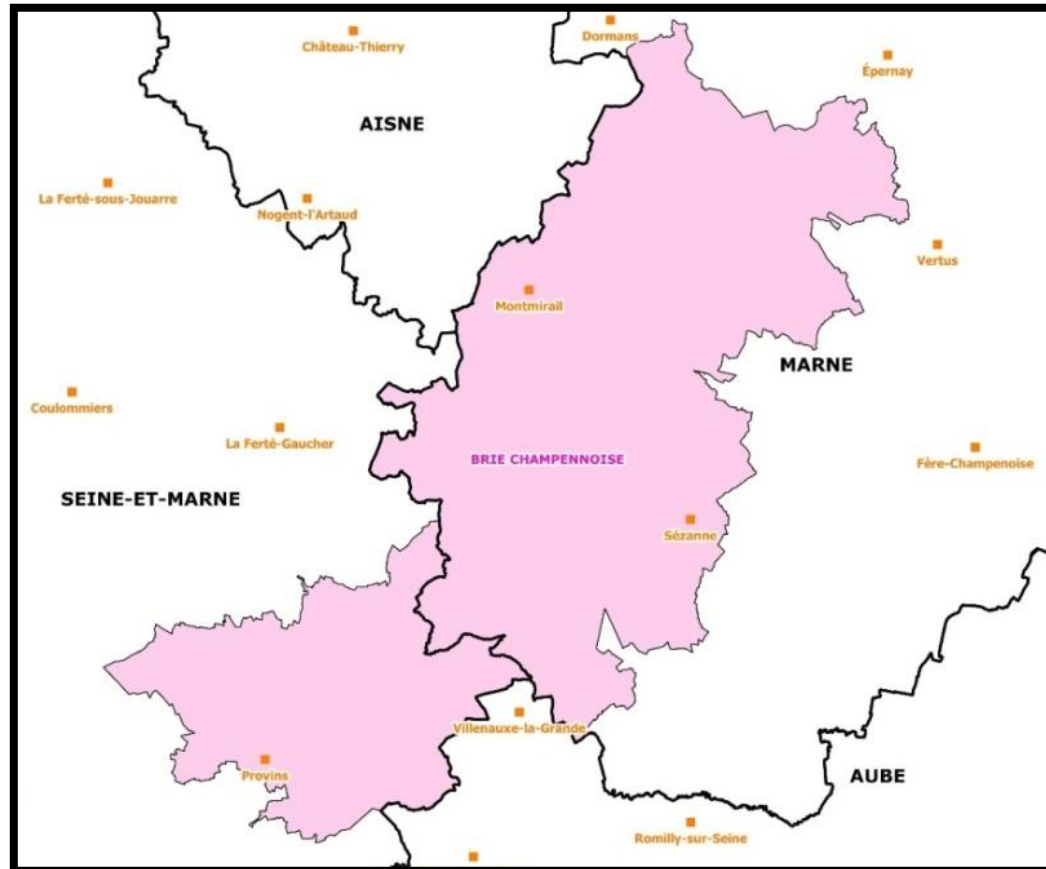
-quelle surface en 2019 ? ha pour quel montant/ha ? €/ha

Méthodologie du projet OSER en Craie et Brie :

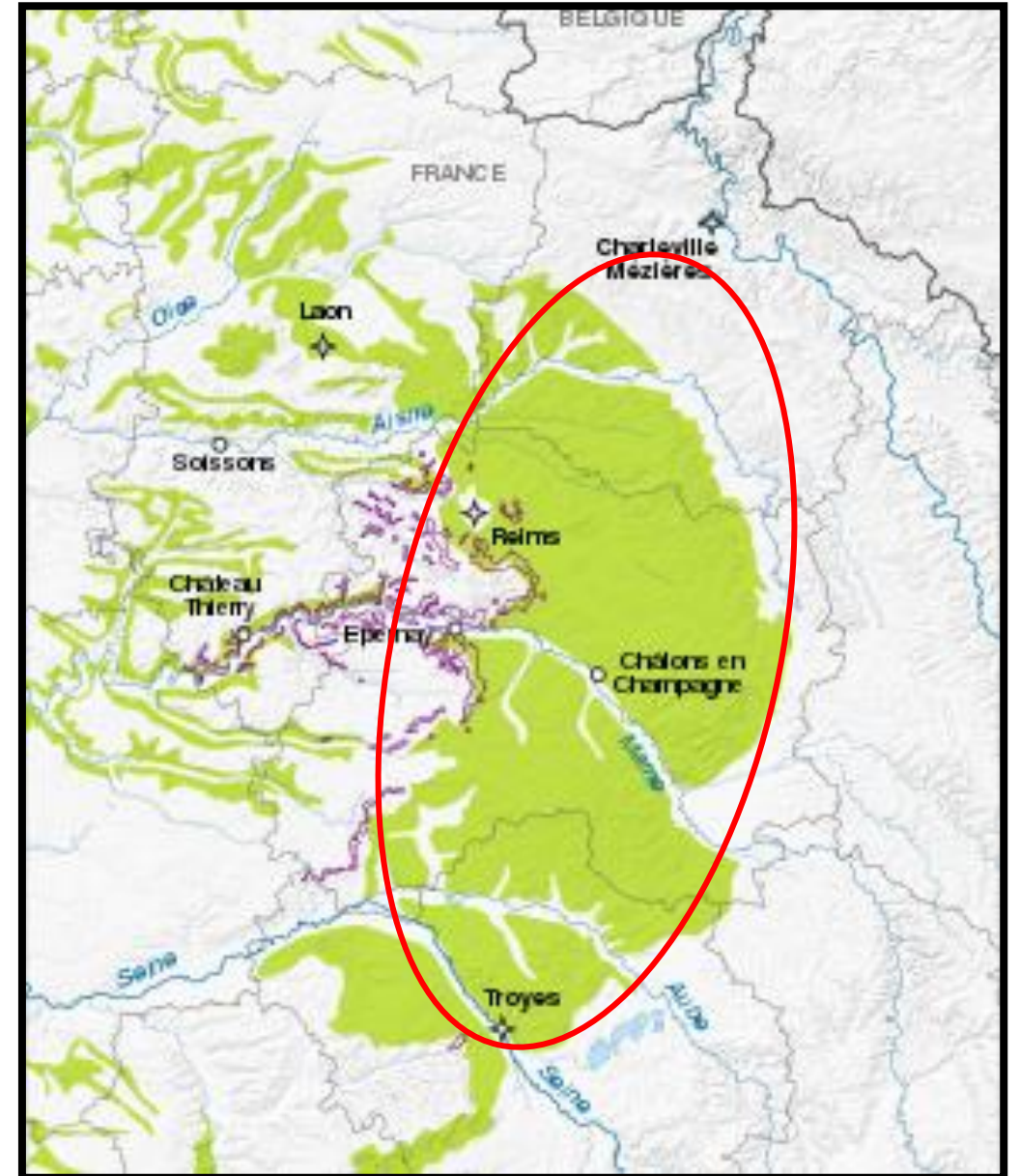
Audits avec questionnaire et outil d'auto-positionnement

89 audits réalisés :

- 62 dans la Craie (41 Q1 et 21 Q5)
- 27 dans la Brie (17 Q1 et 10 Q5)



Localisation du secteur de la Brie dans la Marne



Localisation du secteur de la Craie dans la Marne

Question de recherche

Comment évaluer la performance globale des exploitations agricoles marnaises ?

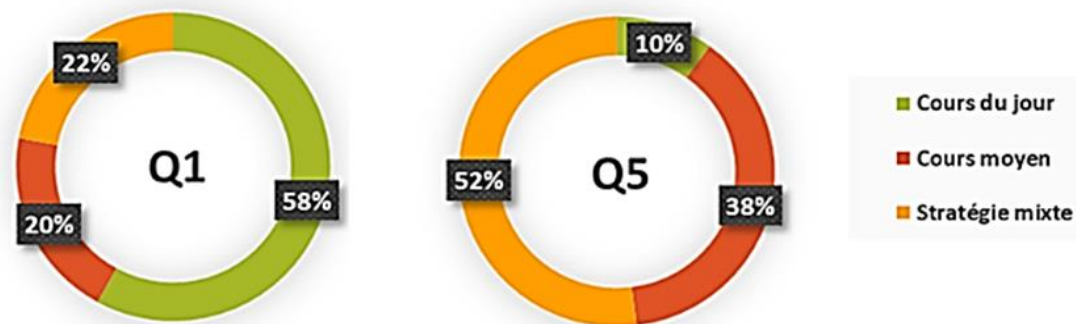
Avec cette problématique sous-jacente :

L'évaluation peut-elle être standardisée dans une optique normative ?

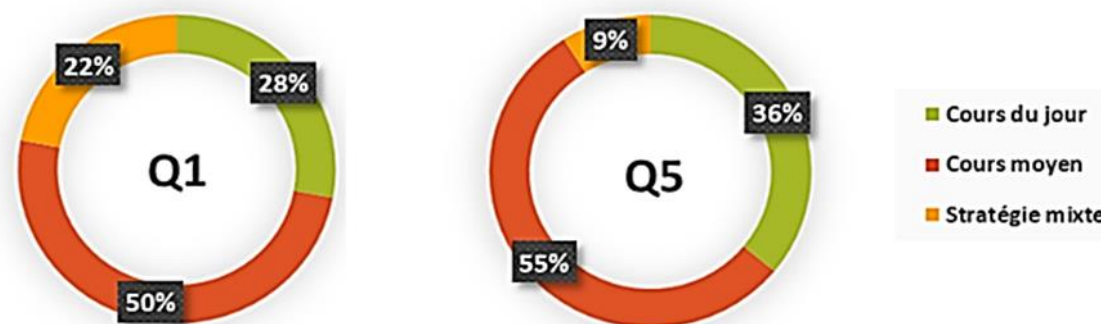
Rappel de l'objectif du travail de recherche

Définir et construire des outils de pilotage de la performance globale des exploitations agricoles validés par une démarche scientifique afin de les accompagner dans leur développement.

Stratégies de commercialisation :



Stratégies de commercialisation suivies par les agriculteurs de la Craie



Stratégies de commercialisation suivies par les agriculteurs de la Brie

Stratégie des Q1	Stratégie des Q5
<p>Temps passé à gérer sa commercialisation</p> <p>+</p> <p>Bonnes connaissances et formations techniques sur la commercialisation</p> <p>+</p> <p>Souvent bonne capacité de stockage</p> <p>↓</p> <p>Privilégient cours du jour</p>	<p>Commercialisation souvent déléguée à un organisme dédié</p> <p>+</p> <p>Moins bonne maîtrise de la commercialisation</p> <p>+</p> <p>Souvent peu ou pas de capacité de stockage</p> <p>↓</p> <p>Privilégient cours moyen ou stratégie mixte</p>

Pourquoi une stratégie privilégiée similaire entre Q1 et Q5

Confiance dans les petites coopératives historiques de secteur

+

Prix moyens satisfaisants et possibilités d'arrangement avec les coopératives

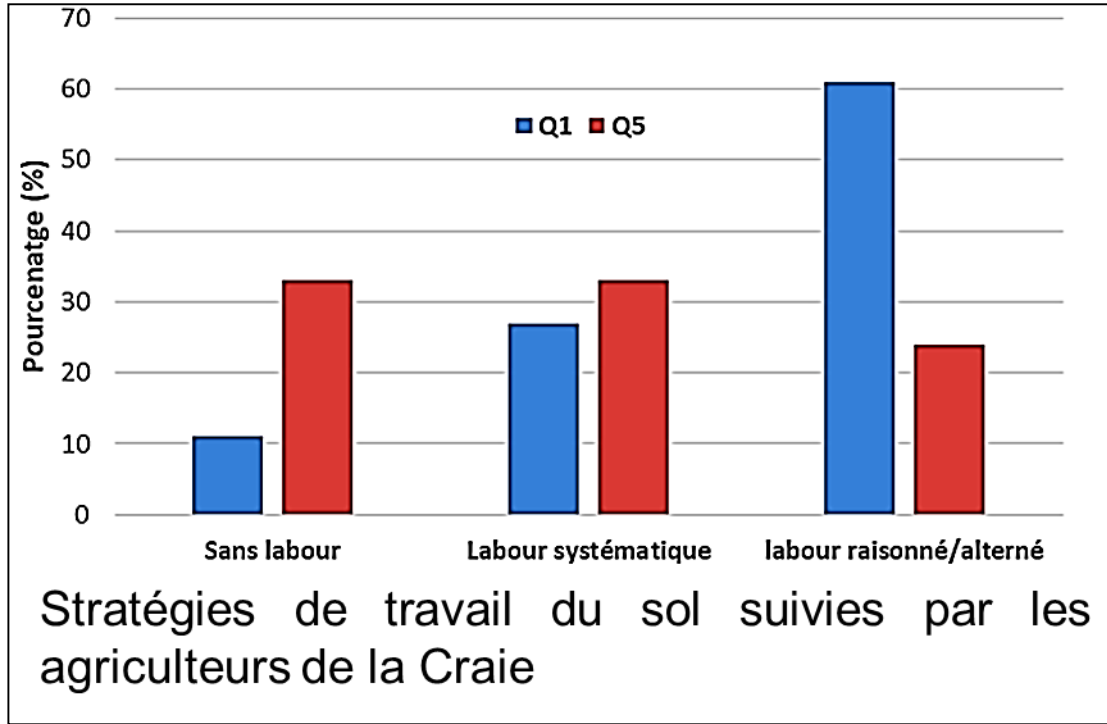
+

Agriculteurs plus ou moins formés et informés sur la commercialisation mais ce n'est pas le critère déterminant dans la Brie

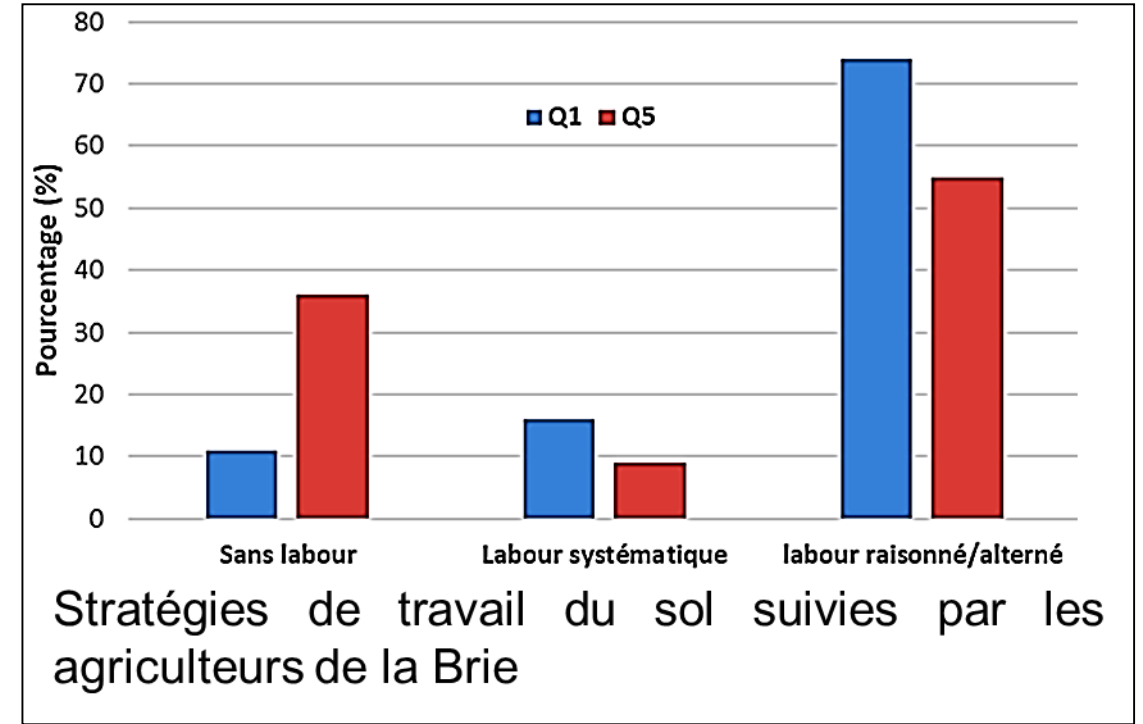
↓

Privilégient le cours moyen

Stratégie de travail du sol :



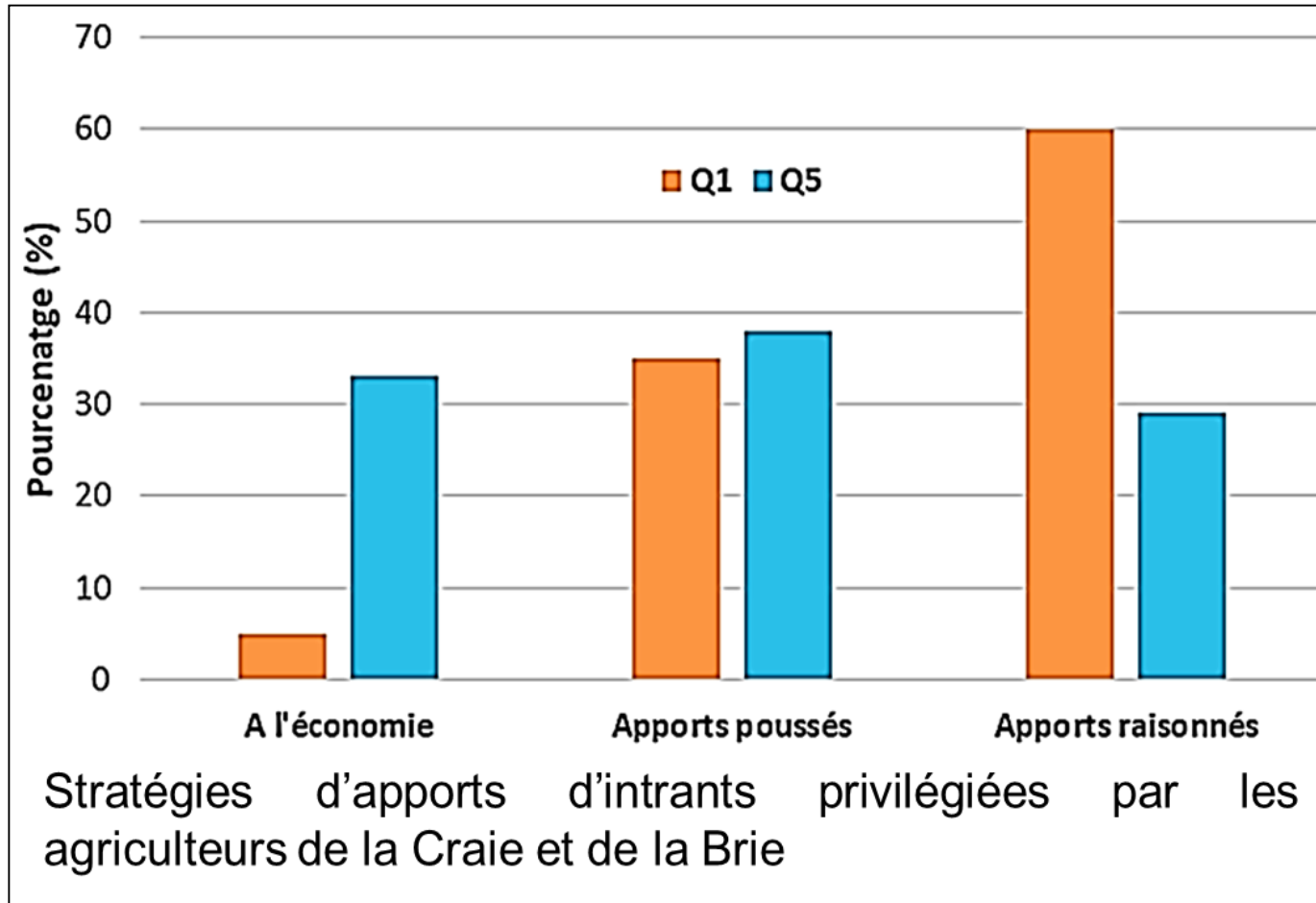
- Q1 Craie privilégie le labour raisonné ou alterné
- Q5 Craie optent plutôt pour le sans labour ou le labour systématique → stratégie invariable
- Donc + d'adaptabilité aux conditions du milieu chez les Q1 → donc + de résilience maintenir des rendements corrects sans trop altérer leurs parcelles



- Même si 1/3 des Q5 Brie opte pour le non labour, les Q1 et Q5 Brie privilégient tous deux le labour raisonné ou alterné → moins de différences sur ce secteur
- Donc les stratégies de travail du sol systématiques sont un peu plus délaissées dans la Brie → préfèrent là aussi avoir + d'adaptabilité et de résilience

Dans tous les cas, Q1 préfèrent privilégier une stratégie raisonnée pour éviter les problèmes du labour systématique (altération possible des sols) ou du sans labour (prolifération des adventices, rendements amoindris).

Stratégie d'apports d'intrants :



- Ici intrants = matières fertilisantes et produits phytosanitaires
- Différentes stratégies pour différentes charges et différents rendements et revenus
- Chiffres Craie et Brie fusionnés car même tendance → Pour + de significativité
- Pas de réelle conclusion possible pour les Q5 car pas de stratégie privilégiée
- En revanche, pour les Q1 de nettes différences apparaissent : 5% à l'économie, 35% font des apports conséquents et 60% raisonnent leurs apports

- ➔ En agriculture conventionnelle, fonctionner de manière trop drastique et systématique pour réduire les apports d'intrants semble nuire à la performance des exploitations.
- ➔ Les agriculteurs ayant les meilleurs résultats économiques sont également ceux qui ont les pratiques d'apports d'intrants les plus raisonnées.

L'externalisation des activités :

➡ Quelles activités sont faites en prestation sur l'exploitation* ? Pourquoi ?

Activités demandant du matériel dédié



- Récolte de betteraves = 41 % des Q1 et 45 % des Q5
- Pour éviter d'investir dans du matériel spécifique



- Epannage de fertilisants = 19 % des Q1 et 13 % des Q5
- Car certaines matières fertilisantes nécessitent du matériel spécifique

Activités ne demandant pas du matériel dédié



- Récolte de céréales = 29 % des Q5
- Récolte du colza = 16 % des Q5
- Pour les deux = moins de 5 % des Q1
- Souvent pour gagner du temps



- Application de produits phytosanitaires = aucun Q1 et 10 % des Q5
- Souvent pour gagner du temps

Pour une stratégie cohérente :

Il vaut mieux externaliser une activité dans le cas où :

- On valorise ailleurs le temps gagné
- On essaye une nouvelle activité (limiter le risque)
- L'achat de matériel spécifique ne serait pas compétitif

* chiffres additionnés Craie et Brie

Conclusions et pistes de recherche

- Plusieurs points communs mais aussi différences entre les agriculteurs de deux secteurs différents, ce qui justifie et démontre l'utilité de faire des enquêtes par secteur → Les outils qui existent aujourd'hui comme IDEA sont plutôt généraux et ne tiennent pas compte des spécificités des exploitations pour évaluer leur performance globale → Cette performance dépend des choix des exploitants mais ces choix sont grandement dépendants des composantes de l'environnement direct de l'exploitation.
- Différences plus marquées entre Q1 et Q5 dans la Craie que dans la Brie → Mais de manière générale, les Q1 ont tendance à mieux s'approprier la gestion et le risque de certains domaines. Les Q5 eux ont tendance à déléguer cette gestion et ce risque pour ces sujets.
- Donc pas de stratégie gagnante unique mais des opportunités mises en évidences que les exploitants peuvent saisir/s'approprier si leur situation le leur permet (secteur, finances, main-d'œuvre, etc...).

Conclusions et pistes de recherche

- Les agriculteurs ont besoin d'outils pour arbitrer au mieux entre différentes possibilités dans des domaines variés, et c'est l'enjeu de la suite de notre recherche future afin de les construire et de les rendre les plus opérationnels possibles tout en se plaçant dans une perspective à long terme.
- Ce travail permet de poser les bases des critères qui pourront être utilisés comme référence pour établir des outils d'évaluation de la performance globale des exploitations agricoles (marnaises).
- Les critères d'évaluation sont établis grâce à des enquêtes groupées, en faisant des comparaisons entre le fonctionnement de différentes exploitations → Mais l'évaluation de la performance globale d'une exploitation et l'accompagnement qui s'en suit éventuellement ne peuvent se faire qu'au cas par cas → Evaluer et orienter l'exploitant mais lui permettre de remplir ses propres objectifs.

Limites de l'étude

- Objectif premier du projet = Trouver ce qui caractérise le bon ou le mauvais fonctionnement des exploitations agricoles marnaises.
- Les résultats des enquêtes, y compris ceux non présentés aujourd'hui, ainsi que leurs analyses se limitent aux sujets et questions des outils utilisés pendant les audits (questionnaire et auto-positionnement) → choix des critères d'enquêtes par les auditeurs à l'image de ce que décrit Jash dans ses travaux de 2000 → Comment savoir à quels critères se limiter ? Ceux évoqués sont-ils suffisants pour une bonne évaluation ?
- Les résultats des enquêtes sont issus des réponses des exploitants audités. Ils peuvent donc être pertinents pour ce qui est d'évaluer la performance des agriculteurs sur la base du volontariat (on suppose que l'exploitant a intérêt de répondre honnêtement). Mais qu'en est-il pour la création d'outils dans le but d'évaluer la performance d'une exploitation sans passer par la parole de l'exploitant → exemple cadre réglementaire ou demande d'aides.

Merci de votre attention

Principe de l'outil d'auto-positionnement : (En construction)

MAÎTRISE AGRONOMIQUE							
1	Part de la Betterave dans la Sole cultivée en %						Score
	moins de 8	8 à 13	13 à 18	18 à 23	23 à 28	28 et plus	
	5	5	5	5	3	1	
2	Part des Légumineuses dans la Sole cultivée en %						Score
	moins de 5	5 à 9	9 à 14	14 à 18	18 à 22	22 et plus	
	0	3	5	7	5	3	
3	% de la sole cultivée (hors luzerne, sainfoin, prairies temporaires) sur laquelle je conduis des couverts d'interculture réellement agronomiques						Score
	environ 0	environ 10	environ 20	environ 30	environ 40	plus de 50	
	0	1	2	4	7	9	

+ 3 autres sections pour obtenir un graphique



Utilisation de l'outil permettant de :

- Voir les points forts et points faibles de l'exploitation
- Déterminer dans quelle(s) section(s) l'exploitant à le plus de marge de progression
- Faire évoluer l'outil selon les remarques des conseillers et des personnes auditées

