

**Document  
d'accompagnement  
du référentiel  
de formation**



**Inspection de l'Enseignement Agricole**

**Diplôme : BTSA Métiers de l'élevage**

**Module : M5  
Pilotage d'un système d'élevage**

**Préambule**

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Les compétences informatiques et numériques telles que définies par le cadre de référence des compétences numériques (CRCN) issues du DIGCOMP de l'Union Européenne sont mobilisables dans chacune des capacités intermédiaires des différents blocs.

Une lecture croisée et complète équipe pédagogique du référentiel de diplôme permet une mise en œuvre efficiente de cet enseignement sera efficient.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

## Rappel des capacités visées

### Capacité 5 correspondant au bloc de compétences B5 : Piloter un système d'élevage

C 5.1 : Adapter un système d'élevage aux transitions et à leurs enjeux

C5.2 : Évaluer le fonctionnement du système d'élevage

C5.3 : Proposer une évolution stratégique du fonctionnement du système d'élevage

## Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Pilotage stratégique des systèmes d'élevage » dont la finalité est de « concevoir des systèmes d'élevage multi-performants et résilients ».

La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

L'élevage doit répondre aux grands enjeux auxquels fait face l'humanité en matière économique, sociale et environnementale. L'enseignement vise à faire acquérir la capacité à évaluer et proposer des évolutions stratégiques d'un système d'élevage dans une perspective de durabilité et d'adaptation aux transitions et enjeux contemporains. Cela mobilise une approche holistique de la relation élevage et biosphère. L'enseignement doit permettre à l'apprenant d'acquérir les méthodes et outils pour :

- positionner un système d'élevage dans sa capacité de réponse aux enjeux globaux
- mobiliser et valoriser les bons outils de diagnostic
- identifier les évolutions stratégiques possibles d'un système d'élevage

Ce document d'accompagnement a pour vocation d'aborder le pilotage stratégique d'un système d'élevage, en mobilisant outils et démarches pertinentes et adaptés, qui permettent de répondre à des enjeux ciblés et territorialisés identifiés par les équipes. La transition agro écologique est portée par une multiplicité d'acteurs au sein des filières et des territoires qu'il est nécessaire d'identifier et mobiliser au regard des spécificités de l'établissement.

Des références non exhaustives sont proposées dans le DA « ressources documentaires ». Elles doivent être utilisées comme éléments de réflexion et de recherche. Il s'agit des références des instituts techniques, RMT, collectifs innovants, projets multipartenariaux territoriaux, actions menées par les chambres régionales d'agriculture, INRAE, IDELE, les établissements d'appuis (ENSFEA, instituts agro, Bergerie nationale) les réseaux thématiques (Réso'Them), associations de développement agricole. Un ensemble d'organisations, qui par la recherche et l'expérimentation utilisent des outils de diagnostic et de pilotage stratégique des systèmes d'élevage mobilisables dans les enseignements.

Les trois capacités du bloc sont liées mais peuvent être développées de manière dissociées en relation avec les capacités d'autres blocs :

La capacité C 5.1 porte une vision systémique et permet de positionner le système d'élevage dans sa capacité de réponse aux enjeux globaux et de repérer les leviers d'action à l'adaptation ou de l'atténuation.

La capacité C 5.2 concerne l'évaluation du système d'élevage et la capacité à mobiliser et valoriser les bons outils de diagnostic.

La capacité C 5.3 vise l'accompagnement au changement de pratiques par l'identification des évolutions stratégiques d'un système d'élevage et par une opérationnalisation.

### **Précisions sur les activités supports potentielles**

Des visites techniques et d'entreprises, des interventions de professionnels, des travaux d'enquête permettent d'ancrer l'enseignement dans des situations concrètes. Les périodes de formation en milieu professionnel et la pluridisciplinarité intra ou inter-modulaire participent à l'enseignement de ce module.

Il est opportun de se rapprocher d'actions menées à l'échelle territoriale. La transition est en cours, elle ne saurait être enseignée sans ceux qui la font au quotidien. Il est donc nécessaire de prendre connaissance des expérimentations et innovations portées par l'ensemble des professionnels de l'élevage et de construire une programmation didactique construite sur les preuves, les apports d'initiatives innovantes, les porteurs d'enjeux, le débat, etc.. L'enseignement capacitaire invite à travailler avec les instituts techniques et les Organisations Professionnels Agricoles qui portent ces vecteurs d'adaptation aux évolutions. Le cadre d'intervention des situations d'enseignement varie en fonction de l'échelle d'analyse choisie et fluctue entre l'exploitation, le territoire et la filière. La transition agroécologique des systèmes d'élevage est mise en œuvre par une diversité d'acteurs qui sont les tout premiers interlocuteurs des équipes pédagogiques. Il s'agit de mobiliser certains de ces acteurs et des actions de transitions à l'échelle territoriale, par l'appropriation et/ou la participation à des travaux d'enquête et de recherche en réponse à des questionnements professionnels, visant à ancrer les enseignements dans des situations concrètes. L'enseignement est ainsi contextualisé et partenarial.

Plusieurs entrées didactiques et stratégies d'apprentissage sont envisageables. On peut développer les capacités de manière non linéaire et de préférence combinées avec des capacités d'autres blocs. Il est alors possible de construire une entrée par l'exploitation du lycée, une ferme de référence ou expérimentale, en lien avec les blocs 4 et 6 ; une entrée par le territoire ou le collectif prenant appui sur l'utilisation d'outils ou de démarche d'appui au changement, en lien avec le bloc 8 ; une entrée par les enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec les blocs 1 et 8.

Ce module est potentiellement concerné par l'ensemble des thématiques pluridisciplinaires proposées pour ce diplôme. En effet, ce bloc de part sa transversalité est en lien étroit avec l'ensemble des champs de compétences et tout particulièrement le bloc 8 "accompagner le changement sociotechnique".

## **Références documentaires ou bibliographiques pour ce module**

Les références bibliographiques et documentaires sont proposées dans un document d'accompagnement thématique. Des références adaptées sont néanmoins identifiées dans ce document.

Des outils pédagogiques sont proposés par les différentes organisations professionnelles agricoles. Ce sont des adaptations didactiques des outils professionnels, des ressources gratuites ou payantes pour l'enseignement et des jeux sérieux en fort développement.

La ressource est abondante et en constante évolution. Dans la réponse aux enjeux de renouvellement des générations et d'adaptation des systèmes d'élevage, l'ensemble des OPA et institutions développent un partenariat avec la formation professionnelle agricole.

L'enseignement des blocs de compétences du BTSA métiers de l'élevage nécessite une attention particulière à la mobilisation de l'ensemble de la sphère professionnelle et de l'appropriation des outils et ressources proposés.

## Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C5.1 Adapter un système d'élevage aux transitions et à leurs enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des enjeux associés aux systèmes d'élevage</li> <li>- Prise en compte des enjeux auxquels doit répondre le système</li> <li>- Modélisation de l'agroécosystème élevage</li> <li>- Identification des intérêts et des limites du système étudié</li> <li>- Prise en compte des politiques publiques dans le fonctionnement des agroécosystèmes élevage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des enjeux actuels et des limites</li> <li>Indicateurs et modélisation du fonctionnement aux différentes échelles</li> <li>Mise en œuvre des politiques publiques à différentes échelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sciences et techniques agronomiques : Productions animales</li> <li>Sciences et techniques agronomiques : Productions végétales</li> <li>Histoire et géographie</li> <li>Sciences économiques et de gestion : Gestion d'entreprise</li> <li>Biologie-Ecologie</li> </ul>

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant mobilise les démarches et les outils adaptés qui permettent une évaluation complète et appropriée du fonctionnement et de la vulnérabilité du système d'élevage suivant toutes les dimensions de la durabilité. L'apprenant doit être en mesure de poser un regard critique sur les outils mobilisés et les paramètres qui entrent en compte.

La capacité est atteinte si l'apprenant est à même d'identifier les enjeux majeurs en lien avec l'élevage et de les prendre en compte dans son contexte professionnel pour identifier les adaptations possibles de son système d'élevage, Il doit être en mesure d'en dégager les intérêts et les limites en cohérence avec les politiques publiques liées à la préservation de l'environnement et de la santé.

### Précisions sur les attendus de la formation

Il s'agit d'amener les apprenants à comprendre les systèmes d'élevage dans une vision temporelle, à différentes échelles ou/et entrées : territoriale, géographique, filière, environnementale, sociale et économique, dans leurs capacités à initier et/ou à s'adapter aux transitions. Il s'agit de construire une approche écosystémique du système d'élevage dans toute sa diversité, en dépassant l'approche exploitation et uniquement filière. Une approche mobilisant la didactique des questions socialement vives, la réponse aux enjeux intégrant les principes de société et de biens communs permet à l'apprenant d'identifier les enjeux majeurs et les grands défis de l'élevage et de les décliner à différentes échelles. Ainsi, l'apprenant est en mesure d'identifier la contribution de l'élevage aux enjeux globaux et les impacts de ces derniers sur l'élevage pour définir des évolutions possibles des systèmes. Il peut en dégager les intérêts et les limites en prenant appui sur les politiques publiques et les dynamiques territoriales.

Dans ce cadre, l'apprenant est en mesure d'appréhender un outil d'aide à l'adaptation des systèmes d'élevage développés par les organisations professionnelles agricoles. Dans un contexte de transitions, cela permet de positionner et d'identifier les systèmes d'élevage prometteurs pour relever les défis, et de construire un portefeuille de possibles à mobiliser.

### **Identification des enjeux liés à l'élevage**

Les enjeux sélectionnés sont abordés en fonction des situations didactiques mises en œuvre de manière contextualisées et territorialisées afin de croiser les enjeux et d'identifier différents porteurs d'enjeux (notion de mandat de ces acteurs). Ainsi l'identification des enjeux est réalisée par l'équipe pédagogique en concertation pour déterminer des problématiques pertinentes à investir. Il est nécessaire de s'installer dans la réalité et mobiliser des situations d'enseignement ancrées dans la relation élevage enjeux et territoire.

### **Identification des enjeux contemporains liés à l'élevage**

Mettre en évidence les enjeux actuels dans une perspective d'évolution de ces défis posés à l'élevage. Une approche historique peut mettre en évidence les éléments qui ont fait évoluer les enjeux portés par l'élevage. Il s'agit de partir de quelques enjeux et problématiques actuels ciblés afin de les inscrire dans une perspective et une réflexion historique pertinente. L'étude ne se limite pas à des situations locales et permet de mettre en évidence, dans une vision élargie, le lien entre l'histoire, le territoire et les enjeux actuels à différentes échelles spatiales, monde, l'UE... pour aboutir à une lecture dynamique du lien enjeux et territoires.

### **Analyse des enjeux spécifiques**

L'élevage est en prise avec des enjeux contemporains. Il ne s'agit pas d'étudier l'ensemble des enjeux présentés mais de mener une démarche d'enquête afin de problématiser, dans une situation donnée, l'articulation de différents enjeux avec le système, et de mesurer les degrés d'incertitude et de certitude concernant ces enjeux, les controverses suscitées, la gouvernance en jeu, les opportunités potentielles et de positionner les systèmes d'élevage dans cette complexité.

Sans viser l'exhaustivité et dans une finalité d'analyse des enjeux en lien avec les systèmes d'élevage, il est possible de mobiliser, dans une vision systémique et contextualisée, des enjeux tels que :

- changement climatique,
- quantité et qualité des eaux,
- santé globale,
- sécurité alimentaire,
- biodiversité,
- éthique et société.

Des liens avec les capacités du bloc 7 sont possibles en prenant appui sur des situations zootechniques identifiées par exemple celles prenant appui sur les capacités d'adaptation des espèces (races, individus) aux évolutions des conditions thermiques en relation avec le changement climatique, celles articulant changement climatique, santé globale, biodiversité et processus immunitaires en jeu au sein des espèces, celles mettant en relation le bien-être animal et des enjeux éthiques et sociétaux .

## **Enjeux territoriaux d'adaptation des systèmes d'élevage**

Il s'agit de construire une approche territorialisée de la durabilité des systèmes d'élevage. Celle-ci doit permettre d'identifier les potentialités du territoire dans sa capacité à répondre aux enjeux et développer des compétences collectives qui permettent de construire un projet d'élevage territorial résilient. Cette approche permet de comprendre le lien entre les trajectoires individuelles et les démarches collectives portées par les collectifs d'éleveurs et accompagnés par les organisations professionnelles. Ceci permet d'observer la construction de nouvelles références collectives dans le développement de systèmes d'élevage durables basées notamment sur les principes de l'agroécologie. La définition et l'appropriation des notions d'adaptation et d'atténuation sont nécessaires au préalable de ce travail afin de permettre aux apprenants d'appréhender les concepts majeurs avec lesquels ils seront amenés à travailler.

## **Etude du territoire et de la place de l'élevage**

L'étude d'un territoire permet d'identifier et de mesurer les spécificités et la place de l'élevage en prenant en compte les différentes composantes historique, géographique, sociale, patrimoniale, économique, et écologique de ce territoire. Cette étude est menée en pluridisciplinarité.

## **Analyse des enjeux spécifiques au territoire**

La connaissance du territoire permet d'identifier des enjeux endémiques et pertinents à étudier. Ainsi les enjeux globaux s'expriment différemment selon les particularités du territoire et vont conditionner des adaptations appropriées. Cette approche permet d'identifier et d'étudier différentes dynamiques collectives ou individuelles en matière d'adaptation des systèmes d'élevage pour en déduire la diversité des modalités d'adaptation déployées face aux défis posés à l'élevage dans le territoire d'étude. La rencontre avec des acteurs du territoire et l'identification des initiatives et démarches d'adaptation des systèmes d'élevage peuvent participer à cette analyse.

## **Représentation de l'agroécosystème élevage**

La modélisation de l'agroécosystème élevage s'appuie sur l'étude de cas concrets. Cette modélisation permet d'identifier les points d'adaptation et de non adaptation de l'élevage aux enjeux ciblés, et de déterminer sa capacité à y répondre. Les modalités didactiques privilégiées sont liées aux approches inductives et participatives. Les ressources sont indiquées en bibliographie.

## **Modélisation de l'agroécosystème d'élevage**

Il s'agit de modéliser les inter-relations entre élevage, homme, environnement, biosphère. Il n'existe pas d'archétypes ni de modèle type pour établir le schéma de l'agroécosystème élevage et différents concepts et outils peuvent être mobilisés pour le construire dont certaines références sont inscrites dans le document d'accompagnement "ressources documentaires".

Un exemple ou exercice peut porter sur la modélisation de systèmes d'élevage qui sont aujourd'hui prometteurs en termes d'adaptation aux changements globaux (ex : des systèmes d'élevage agroforestiers, des systèmes d'élevage mixant des espèces au pâturage...)

## Identification des points d'adaptation et de non adaptation

La modélisation permet d'identifier les points d'adaptation et de non adaptation des systèmes au regard des enjeux ciblés et les facteurs clés de l'agroécosystème élevage qui expliquent ces forces et ces faiblesses. En s'appuyant sur la modélisation de systèmes concrets, il s'agit d'analyser la cohérence du système et sa capacité à délivrer des services écosystémiques, dans un contexte en évolution et incertain. Une approche historique du système mettant en évidence les changements et les éléments constants peut mettre en lumière le processus d'adaptation chemin faisant (trajectoire en boucle de progrès). Il est possible de faire le lien avec les capacités du bloc 8.

## Etude des capacités de l'élevage à répondre aux enjeux

La réalisation d'un diagnostic en forces et faiblesses de la capacité du système d'élevage à répondre aux enjeux permet de dégager des pistes d'adaptation. Cela permet de construire des hypothèses de changement en réponse aux enjeux à l'échelle du système et du territoire. Il est possible de hiérarchiser les hypothèses pour en mesurer la faisabilité et les conditions de réussite à différentes échelles. Ce travail peut être réalisé en lien avec les capacités intermédiaires C 5.2 et C5.3.

## Les politiques publiques et l'élevage

La prise en compte des politiques publiques est réalisée dans le cadre de l'adaptation des systèmes d'élevage aux enjeux et attentes sociétales. Ce n'est pas une étude exhaustive mais adaptée aux situations territoriales mobilisées. Il s'agit d'appréhender la place des politiques publiques dans la mise en œuvre des transitions et du développement de systèmes d'élevage résilients et multi performants. L'étude de cas concrets à différentes échelles est à privilégier afin de permettre à l'apprenant d'appréhender l'appui et les limites des politiques publiques dans le cadre des transitions.

Les politiques publiques croisant le champ de l'agriculture agissent à différents niveaux et peuvent donc être mobilisées au besoin dans les différents blocs capacitaires (encadrement des marchés, traçabilité, hygiène, sécurité, certification, santé animale, EgAlim...).

Lien avec les autres blocs

## Principes et diversité des politiques publiques

Les politiques publiques sont abordées à différentes échelles, internationale (OMC, accords commerciaux ...), européenne, nationale (politique agricole et alimentaire française) et locale (PAT, PCAET...). On note l'importance de la **politique agricole commune** dans son contexte international des marchés agricoles et de ses contraintes budgétaires et des rapports de force décisionnels. Les effets des politiques publiques liées à l'environnement et à la préservation des ressources naturelles (Eau, DCE, directive nitrates, installations classées, zones de captage, PNR, espaces et espèces naturelles protégées, ORE...) sont aussi abordés, ainsi que celles concernant le climat.

## Cadre institutionnel des politiques publiques

Suivant une approche contextualisée de la construction et de la mise en œuvre des politiques publiques aux différentes échelles, il s'agit de comprendre le cadre institutionnel et la place des institutions et du législateur dans la gouvernance de ces politiques publiques, pour le prendre en compte dans l'analyse des systèmes.

## **Analyse et mobilisation de politiques publiques en élevage**

Le choix des échelles territoriales pertinentes est à raisonner dans la mise en œuvre didactique. Pour cela, il s'agit d'identifier des situations significatives qui traduisent sur le terrain des effets des politiques publiques sur les systèmes d'élevage. L'exemple du plan alimentaire territorial peut être intéressant : il permet d'étudier la place d'une politique publique territorialisée dans l'accompagnement des systèmes d'élevage pour contribuer à la relocalisation de l'alimentation. Aussi, les politiques publiques ne sont donc pas développées de manière linéaire et systématiques mais étudiées au regard de situations rencontrées. La mobilisation et l'évaluation des politiques publiques s'accompagnent nécessairement de connaissances de l'organisation institutionnelle du monde agricole.

## **Mobilisation d'outils d'adaptation des systèmes d'élevage**

On entend par outils d'aide à l'adaptation, les différentes ressources ou démarches permettant d'appréhender, de diagnostiquer, de mesurer, d'émettre des hypothèses d'adaptation des systèmes d'élevage face aux enjeux. L'enseignement se construit sur l'utilisation réelle d'un outil mobilisé dans le cadre d'une réalité territoriale. Le rapprochement avec les organisations professionnelles permet d'installer un enseignement capacitaire basé sur la mobilisation des outils utilisés par et pour les professionnels. La lecture exhaustive et l'appréhension complète du référentiel permet d'identifier les liens et différences entre les capacités intermédiaires C5-1 et C5-3.

## **Participation et utilisation d'outils d'aide à l'adaptation**

L'utilisation d'au moins un outil d'adaptation des systèmes d'élevage aux enjeux actuels, est à privilégier, notamment ceux développés en démarche partenariale dans les cadre des réseaux mixte de recherche ou R&D des organisations professionnelles agricoles et des collectifs d'éleveurs est attendu. Dans ce sens, on mobilise des outils liés aux différents enjeux tels que le changement climatique, l'effondrement de la biodiversité et la restauration des écosystèmes, la protection des milieux aquatiques, la réduction de la dépendance aux intrants chimiques, la préservation des paysages, l'amélioration du bien-être animal et de manière générale le registre des enjeux faisant débat dans la société et assimilées aux questions socialement vives.

En fonction des spécificités territoriales, toute autre démarche est pertinente dans la mesure où elle mobilise un outil légitime porté par la profession et les organisations associées. Une diversité d'outils est mobilisable dans la construction des enseignements et sont référencés dans le document ressources thématiques.

## **Appréhension des principes de la transition agroécologique**

La transition agroécologique attachée au principe de transition est considérée comme le creuset de l'évolution des systèmes d'élevage et ne doit pas être associée à la notion d'écologisme. La valorisation des solutions dites fondées sur la nature s'adresse à tous les systèmes d'élevage. Un changement alimentaire ou de culture simple est un passage vers un élevage plus durable.

Travailler sur document, réaliser des apports scientifiques fortement illustrés dans le domaine agricole et autre pour construire les différentes acceptions du principe de transition agroécologique avec les apprenants qui sont acteurs dans l'étude est une situation pédagogique pertinente. La mobilisation de la didactique des questions socialement vives est adaptée. Au-delà de comprendre le concept, l'objectif est d'accompagner les apprenants à se forger leur propre représentation, à argumenter leur positionnement et à comprendre le positionnement d'autres acteurs pour être en mesure de dialoguer avec eux, même

s'ils ne partagent pas leur représentation.

### **Leviers d'actions pour l'adaptation des systèmes d'élevage**

Il s'agit d'établir avec les apprenants les leviers d'adaptation réalistes des systèmes d'élevage et d'estimer, discuter la pertinence de ces leviers d'actions et démarches individuelles et collectives.

L'activité permet de conforter la démarche prospective et le lien avec les actions et réalités territoriales.

La roue du futur peut-être un outil prospectif adapté.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C5.2 Évaluer le fonctionnement du système d'élevage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation du fonctionnement du système</li> <li>- Analyse de la cohérence du système</li> <li>- Qualité de l'évaluation multicritère du système</li> <li>- Utilisation pertinente d'outils de diagnostic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de diagnostic, forces et faiblesses des systèmes d'élevage</li> <li>Indicateurs et modélisation du fonctionnement aux différentes échelles</li> <li>Éléments de diagnostic stratégique et durabilité d'un système d'élevage</li> <li>Valorisation de diagnostics des systèmes d'élevage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SESG</li> <li>Sciences et techniques agronomiques : Productions animales</li> <li>Sciences et techniques agronomiques : Productions végétales</li> </ul>

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant mobilise les démarches et les outils adaptés qui permettent une évaluation complète et appropriée du fonctionnement et de la vulnérabilité du système d'élevage suivant toutes les dimensions de la durabilité. L'apprenant doit être en mesure de poser un regard critique sur les outils mobilisés et les paramètres qui entrent en compte.

### Précisions sur les attendus de la formation

On favorise l'utilisation de grilles d'évaluation multicritères de systèmes d'élevage intégrant des paramètres liés aux transitions agro-écologiques et l'analyse de la durabilité, résilience/vulnérabilité, gestion économique/services/performances... des exploitations agricoles.

L'évaluation attendue porte sur le système d'élevage à l'échelle de l'entreprise et prend en compte les enjeux globaux traités dans la capacité C5.1. Ainsi, l'analyse sert d'outil d'aide à la décision non seulement pour améliorer la multiperformance mais également permettre d'inscrire l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue de sa réponse aux enjeux globaux actuels.

#### Analyse du pilotage stratégique d'un système d'élevage

L'analyse du pilotage n'est pas strictement liée au principe de transition mais vise à construire et à analyser une image fidèle du pilotage stratégique. La gestion stratégique repose sur l'approche systémique qui permet de comprendre le chemin de la prise de décision au fonctionnement du système d'exploitation dans son contexte.

(Hemidy et al., 1994)

file:///C:/Users/Admin/Downloads/economie rurale-4118.pdf

#### Représentation du pilotage stratégique du système d'élevage

A partir de cas concrets, l'apprenant est en mesure de mettre en évidence et caractériser différents pilotages stratégiques de systèmes d'élevage. L'utilisation d'outils de modélisation pour présenter la

stratégie et sa mise en œuvre est recommandé.

On attend ici que l'apprenant dispose des moyens pour identifier les modes de prise de décision, la posture du chef d'entreprise, sa trajectoire personnelle et professionnelle (son histoire, ses compétences ...) et dans quel cadre il travaille.

### **Evaluation du pilotage stratégique du système d'élevage**

Mobiliser les outils et démarches qui permettent d'apprécier le pilotage stratégique du système d'élevage. Il s'agit d'accompagner les apprenants à prendre du recul sur le pilotage et les conséquences sur le fonctionnement du système.

Cette évaluation peut être réalisée à différentes étapes et mobilise différents éléments de diagnostics tels que les matrices SWOT (AFOM), 5M/7M et d'outils de diagnostic stratégique.

### **Analyse des orientations techniques liées au pilotage**

Une attention est portée sur le caractère opérationnel du pilotage et l'analyse des orientations stratégiques opérationnelles. Il ne s'agit pas de construire une analyse exhaustive de l'ensemble des orientations techniques, mais de cibler les éléments significatifs des choix opérés. L'analyse peut porter sur :

- des orientations stratégiques système
- des orientations stratégiques d'élevage
- des orientations stratégiques agronomiques
- des orientations stratégiques concernant la gestion du travail en lien avec la C6.1

### **Appréciation du pilotage stratégique**

L'appréciation du pilotage stratégique s'opère par la mesure de la multi performance dans une perspective de performance globale, de durabilité et de résilience du système d'élevage. L'attention est portée sur le choix de la méthode utilisée et des objectifs attendus et de l'interprétation des résultats. L'évaluation multicritère de la performance aboutit à la détermination des forces et des faiblesses en matière de durabilité et de résilience du système au regard des objectifs de pilotage des gestionnaires de l'entreprise et des organisations externes participants aux décisions.

### **Réalisation d'un diagnostic de durabilité du système d'élevage**

Il s'agit de construire un diagnostic multicritère de performance qui permet d'évaluer la cohérence du système d'élevage, d'en mesurer des éléments de résilience et robustesse. La démarche utilisée est fonction du territoire, de l'exploitation support et de la stratégie didactique.

### **Evaluation de la vulnérabilité du système face aux enjeux**

Il s'agit de positionner l'évaluation comme une mesure de la capacité du système, dans son contexte, à répondre aux enjeux tant locaux que globaux. Les outils de diagnostic de la vulnérabilité en extension ou complémentarité des diagnostics de durabilité permettent de mesurer la capacité du système à faire face aux aléas et perturbations actuels et à venir. Il s'agit de sélectionner et de valoriser une démarche d'évaluation de la vulnérabilité du système d'élevage dans une perspective de résilience.

## **Évaluation technico-économique et financière d'un système élevage**

Le diagnostic économique et financier s'inscrit dans l'évaluation et peut être porté par l'outil d'évaluation utilisé et conforté par les outils de diagnostics communs développés par les organisations professionnelles agricoles et centres de gestion. Les outils d'évaluation développés dans cette partie sont mobilisables dans le bloc 4 et particulièrement en lien avec la capacité C4-4.

## **Connaissance et utilisation des documents de gestion**

Le diagnostic économique et financier est partie intégrante d'un diagnostic de durabilité, mais nécessite une attention intrinsèque dans la construction des futures compétences des apprenants. On attend de l'apprenant une connaissance des documents de gestion : être capable de les lire et de porter un avis sur la santé économique et financière de l'entreprise et d'identifier quelques points forts et points faibles ou points de vigilance à échéance différée à prendre en compte ou pas dans le cadre des choix et des décisions d'intervention ou de non intervention (analyse).

## **Analyse économique et financière**

L'analyse économique et financière est réalisée à court et moyen terme à partir de documents de gestion réels ou construits. Il s'agit d'outiller l'apprenant à l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) tels que production, marge commerciale, valeur ajoutée et EBE ...; à l'analyse de quelques indicateurs financiers tels que les taux d'endettement, le FR (fonds de roulement), le BFR (besoin en fonds de roulement), la TN (trésorerie nette), la CAF (capacité d'autofinancement). Les apprenants sont sensibilisés aux fluctuations dans le temps des indicateurs étudiés et à leurs confrontations à des références.

## **Gestion de trésorerie**

Les apprenants sont aussi sensibilisés à la gestion et aux fluctuations de trésorerie sur un exercice comptable et plusieurs campagnes. L'étude de la trésorerie est adaptée à la production et au système.

## **Les outils de gestion prévisionnelle**

L'analyse est conduite dans une visée opérationnelle ayant pour objectif de prendre des décisions d'actions appropriées à la situation économique et financière de l'entreprise. Il s'agit ici de relier le diagnostic aux actions concrètes possibles. Une analyse des fragilités et risques pris est attendue. L'outil chaînes causales avec le repérage des points de fragilité et l'estimation des risques pris (risque faible à fort) peut permettre d'avoir une vision globale de la robustesse de la combinaison de choix technico-économiques.

## **Evaluation de l'organisation et de la complémentarité des ateliers de production**

Cette évaluation systémique s'appuie sur la modélisation de l'agroécosystème élevage sur laquelle les flux sont approchés.

## Représentation des interrelations entre ateliers

Notamment correspondance entre PA/PV = notion de système fourrager vu comme la somme des choix et des processus mis en œuvre pour faire correspondre les besoins des animaux aux ressources fourragères d'une exploitation. Prise en compte d'une constante recherche d'équilibre nécessitant l'utilisation d'indicateurs et nécessitant d'identifier et d'actionner les leviers adaptés.

## Analyse des forces et faiblesses

Analyse technique du système d'élevage : schématiser le système et les flux puis dégager les forces et les faiblesses. Cette représentation permet de lier les analyses et de positionner le pilotage stratégique en relation avec les orientations tactiques proposées dans le bloc 4.

## Appréciation de la capacité de l'agroécosystème à répondre aux enjeux actuels

En tenant compte d'éléments de diagnostics et d'identification d'enjeux auxquels le système doit faire face, il s'agit d'identifier les mises en œuvre opératoires possibles. Cette étape est charnière de la C.5.2 et peut être associée aux activités menées dans le M8.

Cette étape se différencie de la C5.3 par son caractère prospectif et expérimental.

## Mesure des leviers d'actions en réponse aux enjeux

Relever les différents leviers qui permettent une réponse opérationnelle aux enjeux.

Prise en compte d'une constante recherche d'équilibre de faisabilité et de cohérence nécessitant l'utilisation d'indicateurs pour actionner les leviers adaptés. Le calcul et la mobilisation d'indicateurs simples vise à apporter des éléments objectifs pour pouvoir échanger avec l'éleveur sur la cohérence de ses choix et les résultats par rapport au milieu dans lequel se trouve l'exploitation (utilisation de références locales ou régionales).

Exemples d'indicateurs : Nombre total d'UGB, SFP, chargement apparent et réel, chargement au pâturage par période (printemps/été/automne), taux de fauche prairies au 1<sup>er</sup> cycle, stocks/UGB, surfaces en prairie/fourrages annuels (maïs), rendement prairies, fertilisation NPK/ha...

## Construction de scénarios appropriés au système d'élevage

Construire un ou plusieurs scénarios opératoires validés. Lien direct possible avec la C5.3.

Indiquer, en les argumentant, les points sur lesquels l'éleveur pourrait travailler pour améliorer le fonctionnement, les propriétés ou les résultats de son système fourrager :

- autonomie du système fourrager,
- sécurisation du système fourrager,
- valorisation du potentiel productif,
- organisation du pâturage et gestion du parcellaire,
- etc.

Les innovations techniques sont à envisager (allongement de la période de pâturage et nouvelles cultures fourragères pour la production de stocks).

## Evaluation des actions retenues

Proposer éventuellement des OAD (prévoir/contrôler/repenser).: Une valorisation optimale des fourrages permet de meilleures performances économiques et environnementales. Pour aiguiller les éleveurs dans cette tâche complexe, une diversité d'outils d'aide à la décision (OAD) ont été développés.

A développer en adéquation avec la capacité C5.1 pour réaliser de façon complète ou partielle une évaluation de la capacité de résilience de l'agroécosystème en mobilisant les résultats des outils adaptés au cas d'étude choisi. De nombreux diagnostics sont disponibles en fonction de la situation (carbone, biodiversité, durabilité, autonomie protéique...). Il est nécessaire de choisir et d'adapter le ou les outils les plus appropriés à la situation étudiée, qui permettent notamment de mesurer les flux.

Cet enseignement est charnière et permet de faire le lien avec la capacité C 5.3 et la conduite des orientations stratégiques.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
<b>C 5.3 Proposer une évolution stratégique du fonctionnement du système d'élevage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justifications, à différentes échelles, des évolutions stratégiques proposées</li> <li>- Hiérarchisation des évolutions stratégiques proposées</li> <li>- Identification des points de blocage éventuels</li> </ul>	<p>Eléments de diagnostic de l'orientation stratégique d'un système d'élevage</p> <p>Changement de pratiques en réponse aux enjeux et aux transitions, notamment agroécologique</p>	<p>Sciences et techniques agronomiques : Productions animales</p> <p>Sciences et techniques agronomiques : Productions végétales</p> <p>SESG</p>

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, dans son contexte professionnel, est à même de proposer des éléments d'évolution appropriés et justifiés selon des axes stratégiques identifiés et hiérarchisés. Il doit également établir une planification prévisionnelle de cette évolution et un suivi d'indicateurs pertinents au regard des faiblesses identifiées lors du diagnostic global du système d'élevage.

### Précisions sur les attendus de la formation

Il s'agit de construire une image future du système d'élevage. Les évolutions proposées doivent s'appuyer sur les résultats de diagnostics préalables et l'identification des faiblesses du système. Ces préconisations répondent aussi aux enjeux globaux auxquels l'exploitation doit faire face. L'identification et la hiérarchisation des orientations stratégiques sont adaptées et justifiées. Les évolutions proposées permettent d'inscrire le système dans le respect et l'adéquation du système décisionnel et de la durabilité. Plusieurs concepts sont aujourd'hui développés pour l'adaptation des systèmes d'élevage et l'on observe une gradation dans les évolutions possibles des systèmes d'élevage aux enjeux associés dits de l'anthropocène (climat, alimentation, santé, biodiversité...). Les systèmes peuvent migrer partiellement dans une logique **d'adaptation** ou **d'atténuation** des effets, jusqu'à des mécanismes de changements structurels de **substitution** ou de **reconception** des systèmes d'élevage. Cela se traduit par exemple pour l'atténuation par l'usage de nouveaux bâtiments, ou bien un changement de cultures pour une adaptation partielle à l'augmentation des températures. Mais les systèmes d'élevage peuvent évoluer de manière plus fondamentale en réponse aux enjeux, ce qui engendre des changements de paradigme où l'état initial du système de production est entièrement repensé et modifié. Ceci pose le problème des leviers de reconception et de transformation partiel ou complet des systèmes d'élevage car la transition agroécologique, au sens du développement de systèmes d'élevage multi-performants et résilients, est multifactorielle et variable selon les filières, les systèmes et les territoires.

Face à cette complexité, il est nécessaire de comprendre quels sont les facteurs explicatifs de la diversité des formes d'élevage et les moteurs des évolutions stratégiques en cours. L'approche systémique du changement est la manière qui permet de passer d'une approche statique à une approche de gestion stratégique. Cet enseignement contribue à former les apprenants à cette approche dynamique et agile du changement.

## Proposition d'évolution

Les propositions d'évolution du fonctionnement du système d'élevage sont réalisées sur des cas concrets contextualisés. Différentes pistes d'évolution sont explorées et font l'objet d'une analyse de leurs points forts, de leurs points faibles et de leurs conditions de mise en œuvre ou de validité des scénarios. La grille ESR peut permettre de qualifier les stratégies et donc d'explorer toute la gamme d'évolution depuis l'efficacité jusqu'à la reconception du fonctionnement du système d'élevage.

Ces évolutions stratégiques s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise en intégrant les objectifs et valeurs, mais aussi dans les orientations territoriales et les politiques publiques.

## Construction d'un scénario stratégique pour le système d'élevage

En mobilisant des éléments d'évaluation et de diagnostic du système d'élevage, il s'agit de construire une proposition d'évolution stratégique de l'entreprise. Différents scénarios peuvent être proposés pour une évolution du système d'élevage résilient et durable, qui puisse s'**adapter** aux difficultés (aléas) et enjeux territoriaux et globaux. Il faut s'attacher à montrer les impacts **d'atténuation** que les mesures proposées permettent : réduction des GES, diminution de la dépendance aux protéines, diminution des ressources naturelles mobilisées...

**Ce scénario peut être une proposition associée à une situation étudiée dans le M8.**

## Utilisation d'outils de mise en œuvre et de pilotage stratégique

Des outils d'aide à la décision proposés par les OPA, notamment l'IDELE, permettent de définir différents scénarios stratégiques et de faire le lien avec les éléments de diagnostic et d'enjeux. Ces méthodes sont proposées dans le document d'accompagnement thématique bibliographique. Il est recommandé de travailler avec les professionnels qui accompagnent et forment à la stratégie d'entreprise au sein notamment des centres de gestion, des chambres d'agriculture et de différentes OPA.

Le ou les scénarios d'évolution stratégique proposés et les actions associées s'inscrivent dans le pilotage stratégique du système.

Pour cette mise en œuvre, l'éleveur mobilise des outils de pilotage : tableau de bord, planning, ...

## Analyse et justification à l'échelle de l'entreprise et du territoire

Construire une synthèse intelligible de la réorientation du système dans le cadre des transitions. Le non changement est également possible et se justifie pour l'entreprise et le territoire. Un système multi performant et identifié comme résilient peut être dans une phase de stabilité.

## Mesure des conséquences à l'échelle de l'entreprise et du contexte socio-territorial

Analyse des différentes stratégies et possibilités d'actions par l'évaluation de leurs conséquences à l'échelle de l'entreprise et socio-territoriale. Il s'agit de mesurer l'impact des décisions sur la pérennité de l'entreprise et évaluer les actions à mettre en œuvre pour opérationnaliser l'orientation stratégique sur des critères tangibles sélectionnés issus des diagnostics.

## Evaluation économique et financière de l'orientation stratégique

Mobilisation des outils de gestion prévisionnelle. Cela concerne notamment le plan économique et financier à partir de quelques indicateurs qui permettent d'étayer la prise de décisions. Il s'agit de montrer

l'intérêt des outils de gestion et d'aide à la décision : coûts, rentabilité, budget partiel, matrice de gain, budget de trésorerie.

### **Estimation des risques et des points de blocage**

La démarche s'accompagne d'une estimation des risques et des points de blocage, de la possibilité de mobilisation possible des moyens, des compétences professionnelles et des partenariats techniques. Lien avec le bloc 8 possible et recommandé.

### **Hiérarchisation des différentes hypothèses**

Dans le contexte actuel, le pilotage stratégique du système d'élevage nécessite des adaptations permanentes visant à une modification plus ou moins profonde des pratiques et modes de conduite. Les orientations stratégiques et tactiques sont alors proposées en fonction de différents paramètres.

### **Raisonnement et mise en perspective des différentes orientations stratégiques**

Notion de temporalité, calendrier court/moyen/long terme de mise en place.

Investissements nécessaires

Evaluation de la charge de travail

Acquisition de nouvelles compétences

Aspects réglementaires et juridiques

Opportunités / marché

La prise en compte de ces différents aspects doit amener l'étudiant à hiérarchiser et planifier des scénarios pertinents compatibles avec les finalités de l'éleveur dans un contexte local et global identifié.

### **Positionnement des hypothèses au regard des valeurs et finalités**

Positionner les hypothèses d'adaptation au regard du pilotage stratégique du système d'élevage.

Les valeurs et finalités sont-elles en adéquation avec les propositions de transition ?

### **Mesure des besoins en emploi et compétences**

Pour l'évolution stratégique retenue, mesurer les conséquences sur le travail et les besoins en matière d'emploi et de développement des compétences internes et externes.

### **Contraintes réglementaires et opportunités des marchés**

Soumettre le cadre stratégique aux conditions de mise en marché des produits et d'accès et de respect des aspects réglementaires. Le lien avec l'amont et l'aval est nécessaire.