



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Le financement des investissements de la coopération agricole : conséquences de la débudgétisation des ressources

A. Costabel

Citer ce document / Cite this document :

Costabel A. Le financement des investissements de la coopération agricole : conséquences de la débudgétisation des ressources. In: Économie rurale. N°62, 1964. pp. 61-70;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1964.1869>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1964_num_62_1_1869

Fichier pdf généré le 08/05/2018

CONSÉQUENCES DE LA DÉBUDGÉTISATION DES RESSOURCES

par A. COSTABEL

Directeur de la Caisse de Crédit Agricole du Gard

La débudgétisation récente des investissements de la coopération agricole a marqué un tournant dans les rapports coopération-crédit agricole.

Il suffit de faire brièvement un retour en arrière, pour en apprécier les conséquences.

Tant que les crédits utilisés par la coopération n'ont été que des crédits d'Etat, on a considéré davantage, dans le Crédit agricole, un canal administratif de distribution de prêts qu'un organisme financier.

Le Crédit agricole tuteur de la coopérative

Il était le trésorier de l'opération, mais pas véritablement le financier. L'opération réalisée, il était le tuteur chargé de surveiller la gestion interne de la coopérative, mais dans le but de sauvegarder les avances consenties par l'Etat.

Certes, en pratique, les choses se sont mieux passées. De nombreuses caisses régionales ont compris leur rôle d'une tout autre façon et ont transformé leur rôle de tutelle en collaboration et animation. Il faut, d'autre part, souligner combien cette tutelle, même appliquée strictement, a eu d'effets positifs pour apprendre aux milieux agricoles les règles du jeu de la gestion de sociétés. Indirectement, un effet formateur a été la conséquence de cette mission de contrôle.

Mais, dans le cadre de l'aide financière de l'Etat, il faut souligner la conception que nous avions de la coopération. Il s'agissait, pour nous, plus d'une institution que d'une entreprise.

L'institution, une fois créée, définie et structurée, devait être gérée en bon père de famille. Le Crédit agricole avait plus à s'assurer des bonnes méthodes de gestion dans le cadre d'une orthodoxie parfaite :

- amortissements,
 - renouvellement d'immobilisations,
- qu'à animer l'affaire.

Ce caractère d'institution s'appliquait à toutes les réalisations coopératives intervenant dans la transformation et le stockage des produits agricoles. Or, la coopération s'est surtout développée dans ces secteurs. Il s'est agi d'équiper l'exploitation agricole, de façon collective, plus que résoudre des problèmes commerciaux. Bien sûr, l'évolution a amené obligatoirement ces institutions à se poser des questions relatives à la vente des produits.

Aussitôt leur caractère a changé. D'institutions à caractère semi-public, elles se sont orientées vers une conception d'entreprise. Entreprise signifie que, chaque jour, tout est remis en cause, en fonction de l'évolution du milieu.

L'entreprise existe en fonction des circuits de vente qu'elle possède et non des moyens de production.

La permanence dans les optiques a dû faire place à une très grande mobilité dans l'action quotidienne.

Le Crédit agricole doit participer à la gestion

Aussi, le Crédit agricole s'est-il trouvé et se trouve-t-il devant un problème bien différent. Son rôle n'est plus de contrôler une fois par an une coopérative, mais au contraire d'être présent et de participer étroitement à la gestion.

Le Crédit agricole n'était pas la banque d'affaires de la coopération, car il ne gérait pas ses propres capitaux, mais ceux de l'Etat. Il était le gardien de ceux-ci. Aussi, le directeur d'une caisse régionale n'était pas très différent de ses collègues ingénieur en chef du génie rural, ingénieur en chef des services agricoles. Avec eux, il jouait le jeu local, en vue d'obtenir le maximum de Paris, sans liens étroits avec la rentabilité locale réelle. Son rôle était celui du trésorier jouant à fond la carte du potentiel régional.

La débudgétisation pose les problèmes sous un angle nouveau et provoque une modification des conceptions du Crédit agricole. Heureuse coïncidence, car au même moment la coopération, du fait de son évolution, se trouve elle aussi devant des aspects nouveaux de son action auxquels elle a de grandes difficultés à s'adapter.

De canal administratif ou de simple boîte aux lettres, le Crédit devient un élément pleinement responsable, susceptible de mesurer les risques et de les prendre.

MESURER LES RISQUES ET DEFINIR LES OPTIONS

Trop souvent, et soyons honnêtes en disant presque toujours, les initiatives coopératives ont été le fait d'un mouvement psychologique, parti de la base et propagé vers le haut. D'impressions, on a dégagé des certitudes, en vertu de quoi on a investi. De nombreux mécomptes sont la conséquence d'une telle absence de politique.

Seuls, les faits ont démontré les erreurs, alors qu'une bonne part de celles-ci aurait pu être connue en réfléchissant aux questions par avance.

Ceci tenait à la conception de la mise en valeur régionale et locale. Il semblait, et il semble encore, que couler du béton était un enrichissement régional. Combien d'hommes politiques locaux se sont battus pour obtenir leurs caves coopératives, leurs silos. Ainsi, ils avaient le sentiment de bien servir les intérêts locaux, et c'était vrai pour une large part.

Les choses changent à partir du moment où l'Etat renvoie la facture à la région en l'obligeant à des choix. Il ne s'agit plus de soutirer des crédits. L'Etat, certes, continue à participer, mais il dégage sa responsabilité, la laissant pleine et entière à l'échelon régional.

Les buts de la coopération doivent être repensés et une politique mise au point.

La coopération ne doit pas rêver

Nous cherchons à éviter l'intégration économique de l'agriculture dont les résultats seraient, à notre sens, défavorables pour tous. Les agriculteurs, producteurs soumis à des règles indépendantes de leur volonté et liées au temps, ne peuvent être un simple maillon de la chaîne. Pour éviter des déséquilibres fâcheux dont tous les secteurs supporteraient les conséquences, il faut assurer aux agriculteurs un pouvoir de discussion.

Mais encore faut-il définir comment ce pouvoir est en mesure d'être acquis.

Nous examinerons, tour à tour, les cinq aspects nouveaux de la mission du Crédit agricole tels que nous croyons les apercevoir :

- Mesurer les risques et définir les options,
- Coordonner les actions,
- Réunir les capitaux nécessaires,
- Les prêter,
- Participer à la gestion.

La coopération ne doit pas rêver. Ce n'est ni en absorbant 100 % des circuits, ni en récupérant des bénéfices substantiels sur les marges supposées toujours abusives, qu'elle apportera une solution à ce problème.

Elle doit, au contact des réalités, définir sa mission qui est présente sous deux aspects :

— obtenir, dans une région et pour une production déterminée, les recettes les plus satisfaisantes, compte tenu du marché ;

— assurer par là même la survie du plus grand nombre d'exploitants possibles.

Mais ces objectifs ne seront atteints que si les agriculteurs sont persuadés de la solidarité existant entre toutes les branches de l'activité économique.

L'agriculteur, jusqu'à maintenant, s'est contenté de faire abstraction des autres, ce qui d'ailleurs lui a été bien rendu. Inutile de souligner à quels errements pouvait aboutir une pareille façon de voir les problèmes.

Nous souhaitons aboutir à une étude approfondie des problèmes, de façon à bien définir ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Il ne s'agit pas de créer une coopérative fruitière pour vendre de la pomme à x francs le kilog, mais il faut d'abord la constituer pour assurer la vente de la production. Le prix vient en deuxième rang.

Sauvera-t-elle tous les exploitants ?

Bien sûr, cette optique condamne un des points de vue moyens des dirigeants de la coopération d'hier, qui était de sauver tous les exploitants. Non, la coopération ne peut pas atteindre un tel objectif.

Si la coopération est tenue de limiter ses ambitions, on posera la question de savoir pourquoi elle reste éminemment utile. Parce que, par le développement de la production agricole dans le cadre d'une modernisation sans précédent, il existe une

nécessité impérieuse d'éviter que tous les efforts faits à l'échelon individuel n'aboutissent à un échec complet. Car le paradoxe actuel de l'expansion agricole est de voir les exploitants de pointe en situation aussi dangereuse, si ce n'est plus, que ceux de la queue du peloton.

En matière d'investissements coopératifs, il faut étudier chaque opération et ne la lancer que sûr des positions qu'elle permettra d'obtenir.

Compte tenu que la conquête des marchés reste l'objectif à atteindre, la coopération n'est pas seule à la tenter. La place est déjà occupée par le commerce traditionnel, dont la capacité interne de résistance est presque aussi grande que celle des exploitants agricoles. Partant à cette conquête, la coopération rencontre un autre partenaire désireux d'occuper la place, les réseaux capitalistes concentrés.

Il ne faut pas rêver de faire disparaître l'une et l'autre forme d'expression des circuits économiques. Il est nécessaire de les admettre et de fixer les éléments à conquérir, pour assurer la défense des intérêts des producteurs. C'est là que se situe la nécessité de l'étude préalable. Il n'est pas a priori certain que le fait de couler du béton constituera une prise de position prépondérante sur le marché. Au contraire, une action de minime importance peut avoir des conséquences économiques beaucoup plus efficaces.

Nous disons qu'en matière d'investissements coopératifs, il faut étudier chaque opération et ne la lancer que certains des positions qu'elle permettra d'obtenir.

Il est désagréable d'insister sur l'impossibilité de la coopération à sauver tous les exploitants, mais c'est un point important. Seuls les disciplinés convaincus du secours apporté par la coopération et mettant en œuvre tout processus d'adaptation au progrès sont susceptibles de participer avec succès à une opération collective. Les indisciplinés, les attardés, ne peuvent participer valablement à l'effort coopératif, trop peu payant en lui-même dans sa phase de démarrage.

Il est bon d'ailleurs de souligner que cette dernière catégorie d'exploitants trouve dans le commerce, pris au mauvais sens du terme, des satisfactions momentanées.

Frustrés d'une expansion économique à laquelle ils ne participent pas, ils obtiennent une certaine revanche à tromper les circuits économiques en obtenant un meilleur prix des produits pour une complicité à la fraude.

Agir mais se défier des idées simplistes

Nous voudrions conclure ces quelques réflexions en soulignant la nécessité de réfléchir avant d'engager un investissement. Les promoteurs d'action coopérative doivent se défier des idées simplistes, toutes faites. Il est indispensable qu'ils mesurent les risques et mettent en évidence les options.

Il appartient au financier que devient le Crédit agricole, de jouer un rôle déterminant dans ces actions. Simplement parce que celui qui conclut et prend la décision finale c'est bien le financier, qu'il soit le Crédit agricole ou un autre établissement bancaire.

Le Crédit agricole doit s'organiser entre ses échelons locaux, représentés par les caisses régionales, et son échelon national, Caisse nationale, pour jouer ce rôle de conseiller et d'expert.

Il est nécessaire, en conséquence, qu'il ait les hommes ayant la compétence voulue et servis par une organisation leur assurant un maximum d'efficacité par la qualité de l'information.

Il n'est pas question pour le Crédit agricole de devenir un expert. Ce serait dangereux.

Il doit simplement apprendre à poser les problèmes — être en mesure de réunir l'information et la vérifier — savoir orienter les conclusions de façon ferme et objective.

Un effort considérable est fait dans les caisses régionales et à la Caisse nationale pour répondre à un tel rôle.

Cet effort se traduit par :

— Un accroissement de la compétence des hommes :

* une formation plus poussée de ses cadres par un enseignement professionnel spécialisé (C.E.T.C.A.) ;

* une sélection et une formation de ses cadres de direction (listes d'aptitudes).

— Une amélioration des structures :

* les caisses régionales ont toutes des services collectivités agricoles en voie de développement et d'équipement.

Cependant, il reste bien des choses à faire en la matière, surtout en ce qui concerne la documentation et l'information économique.

Mais l'obstacle le plus important réside dans la nécessité, pour les caisses régionales, de ne pas travailler en vase clos et d'aborder les problèmes avec des horizons plus vastes que ceux d'un département. Il faut trouver le moyen de coordonner les actions.

COORDONNER LES ACTIONS

Il serait trop facile d'examiner un problème en lui-même. Du milieu agricole naissent des perturbations.

A l'échelon d'un même département, des groupes différents provoquent des initiatives semblables. Si on survole les questions dans le cadre régional, on s'aperçoit de la similitude de nombreuses actions qui aboutissent à une action concurrentielle préjudiciable aux résultats à atteindre.

Parallèlement à cet ensemble d'initiatives, le financier est obligé de mesurer un accroissement considérable du risque, dû non seulement aux nombres des actions, mais encore à la nature des opérations engagées.

Il n'est plus possible au financier départemental d'accumuler sur sa tête tous les risques sans mettre en péril sa propre sécurité.

L'indispensable concertation à l'échelon régional

Une idée nouvelle apparaît. Une concertation est indispensable à l'échelon régional.

Cette idée avait fait peu de chemin pendant longtemps. Elle s'est imposée en quelques mois, du fait des difficultés rencontrées.

Il ne s'agit plus de jouer la carte d'un département pour la gloire d'une institution ou d'une personne, mais d'apprendre à raisonner à une autre échelle.

Une coordination est devenue indispensable.

Elle se présente, à notre sens, sous deux formes :

- Concertation des financiers entre eux,
- Coordination des financiers et de la coopération.

La concertation des caisses régionales entre elles pourrait se faire par le canal de structures régionales. Il paraît prématuré de vouloir d'abord poser la question des structures qui entraîne avec elle celle des présidents, des directeurs, bien plus difficile à résoudre.

Nous pensons qu'il est possible, sous forme organique, d'apprendre aux caisses régionales à travailler ensemble, à concerter leurs points de vue et à adopter une unité d'action. Une première étape pourrait ainsi être parcourue. Le problème se pose de savoir qui pourrait être le lien entre les caisses régionales, l'animateur des conférences régionales. La Caisse nationale devrait créer un corps de spécialistes économiques susceptible de jouer auprès des caisses régionales ce rôle de secrétaire des conférences régionales, provoquant les discussions, les préparant, arbitrant les points de vue.

L'entente entre coopération et crédit

Parallèlement à cette concertation, il reste à trouver les moyens d'une coordination du crédit et de la coopération. Le problème est posé. Il m'est impossible de lui apporter aujourd'hui une solution.

Mais, dans la mesure où le Crédit agricole est persuadé de la nécessité qu'il y a à accélérer l'action coopérative dans les mois et les années qui viennent, il doit trouver les moyens de constituer, avec la coopération, une véritable entente.

Des deux côtés de la barrière, on rêve parfois d'asservir l'autre côté. La coopération rêve d'une banque coopérative sans mesurer la difficulté du problème, car ce qui fait la banque, c'est d'abord la ressource.

Le crédit se prend parfois à souhaiter être le maître incontesté puisqu'il est celui qui paye. Aucune de ces tentations ne pourrait aboutir à des conditions valables.

La solution est dans la définition d'une entente entre coopération et crédit.

Quelle structure ?

Ceci exige que la coopération trouve le moyen de résoudre le problème des structures. Une structure régionale doit être développée, beaucoup plus unitaire, laissant à l'échelon national le soin de se spécialiser par produit. Mais une harmonie doit être trouvée entre stade national et régional. Une symbiose des deux est indispensable.

Le crédit est susceptible d'aller vers une coordination étroite s'il se trouve devant des structures coopératives plus précises.

Une formule doit être trouvée dont l'intérêt essentiel se situera dans l'arbitrage qui pourra être rendu devant des options d'équipement.

Il s'agit d'éviter que chaque réseau coopératif ne devienne un bastion bien défendu et fermé à tout autre problème que les siens. Une solidarité doit jouer constituant une force essentielle.

La leçon des échecs récents

Les tentatives de concentration coopérative conçues par S.O.F.I.D.E.C.A. et les sociétés U.N.I. ont échoué pour la plupart, du fait de cette absence de concertation et de coordination à l'échelon régional.

Nous devons tirer la leçon de ces faits récents et nous orienter résolument vers des formules nouvelles.

L'action de coordination doit aboutir à éviter la concurrence entre organismes en la rationalisant volontairement par une orientation très nette vers la concurrence internationale.

En résumé, le Crédit agricole, dont la structure est plus ancienne, résultat d'une intervention de l'Etat plus vigoureuse, doit prendre conscience lui-même et faire prendre conscience de la nécessité d'une solidarité étroite entre tous ceux qui agissent

pour apporter des solutions aux problèmes économiques de l'agriculture.

Il ne s'agit pas de développer une solidarité sentimentale, mais bien une coordination étroite basée sur l'efficacité maximum.

A évoquer ces rôles multiples du financier dans la préparation des investissements, on en viendrait à oublier sa raison d'être qui est « de faire les fonds ».

REUNIR LES CAPITAUX

Le Crédit agricole saura-t-il être un banquier par excellence ?

Le financier doit remplir son rôle essentiel qui est de mobiliser les ressources nécessaires, afin de les distribuer pour soutenir les actions qu'il juge dignes d'intérêt, par rapport aux objectifs que lui-même poursuit.

Il est nécessaire de s'arrêter quelques instants sur la détermination des besoins. A quoi bon évoquer les ressources nécessaires, si on ne connaît pas les objectifs à atteindre.

La débudgétisation donne au Crédit agricole une responsabilité directe et personnelle. Il doit faire les fonds de façon inconditionnelle pour soutenir tous les projets approuvés par le ministère de l'Agriculture et recevant, à ce titre, primes et subventions.

— Ou le Crédit agricole est bien le banquier rural coopératif par excellence et il accepte de supporter la charge des investissements collectifs approuvés par l'Etat,

— Ou il démissionne de son poste de financier rural.

Pour nous, sans contestation aucune, il appartient au Crédit agricole de financer tous les projets coopératifs approuvés et soutenus par l'Etat.

Mais chacun sait que la débudgétisation cache mal un désir de freiner les investissements et que, par conséquent, il est probable que l'intervention de l'Etat ne couvrira pas tous les projets de l'agriculture. Au fur et à mesure que la pression des faits s'exercera, de nombreux projets coopératifs chercheront à voir le jour en vertu d'une impérieuse nécessité, sans qu'il puisse être question d'obtenir l'aide de l'Etat. Là aussi le Crédit agricole se devra d'intervenir comme il l'a fait d'ailleurs jusqu'à présent, en créant un plan d'investissement spécifique au Crédit agricole.

Il faut connaître les besoins

Mais, comment agir pour réunir les ressources nécessaires sans connaître les besoins ?

Le Crédit agricole se doit de faire dès maintenant de la programmation annuelle. Un budget prévisionnel en besoins et en ressources, doit être chaque année établi par département et regroupé à l'échelon national. Nous avons essayé de commencer cette action. Au cours de ce mois de décembre 1964, une enquête est en cours, dans le cadre de la Fédération nationale du crédit agricole, pour essayer de constituer pour la fin de l'année le dossier des besoins en crédit de la coopération française en 1965. Nous devons roder cette notion de budget prévisionnel, mais elle apparaît essentielle, pour arriver à une gestion cohérente et ordonnée.

Les ressources du Crédit agricole

Une fois les besoins définis, il faut réunir la ressource.

Deux seules sources existent pour le Crédit agricole :

- le réescompte de la Banque de France, et
- l'Épargne.

Le réescompte disparaît

Le réescompte de la Banque de France, qui fut dans les années passées une ressource non négligeable, est en voie de disparaître. Les mesures d'encadrement du crédit exercent une trop forte pression sur les crédits à court terme pour qu'il y ait place pour les crédits à moyen terme.

Pouvons-nous espérer qu'en fonction des problèmes posés par l'expansion obligatoire de l'agriculture, l'encadrement du crédit sera allégé et les plafonds de réescompte de la Caisse nationale auprès de la Banque de France relevés ?

De tels espoirs ne doivent pas être entretenus. Nos dirigeants financiers, à l'échelon de l'Etat, ont trop de mal à enserrer l'ensemble de l'économie dans leur carcan, pour prendre le risque de créer des voies d'eau, en instituant des exceptions dont il serait difficile de limiter l'extension.

La mobilisation de l'épargne rurale

Il ne reste donc au Crédit agricole que l'épargne comme source essentielle et unique à laquelle il peut penser.

Les mécanismes du Crédit agricole, mis en place dès la fin de la guerre 1939-1945, sous la forme d'émissions de bons de la Caisse nationale, ont déjà donné des résultats probants : grâce à eux l'effort de modernisation de l'agriculture a pu être soutenu depuis dix ans et amplifié. Les chiffres sont là pour le prouver. Quelques chiffres doivent être rappelés.

En 1963, le Crédit agricole a collecté 4 milliards 609 millions sous forme de souscriptions à ces bons. Le taux annuel d'accroissement de la collecte d'épargne s'est élevé à 27 %.

En 1963, compte tenu des remboursements effectués, c'est une somme de 3 milliards de francs qui a pu être mise à la disposition des besoins agricoles.

Le Crédit agricole devient l'un des réseaux bancaires les plus modernes

Ces résultats n'ont pu être atteints, au cours de ces dernières années, que grâce à l'effort d'organisation et de modernisation opéré par l'ensemble des caisses régionales.

Cet effort est sans précédent dans les structures bancaires. En quelques années, les caisses régionales, grâce à leur autonomie de gestion, ont fait preuve d'une efficacité que les chiffres cités plus haut confirment. D'institutions un peu vieilles, ont surgi des entreprises modernes. On peut affirmer que le Crédit agricole représente en France, à l'heure actuelle, le réseau bancaire le plus décentralisé et l'un des plus modernes par ses méthodes de gestion. Le milieu rural peut être fier d'avoir pu créer un réseau bancaire aussi efficace. Certes, il ne faut pas oublier la participation de l'Etat qui n'a pas été négligeable, mais sans le dynamisme et l'esprit d'initiative qui se sont manifestés à la base, un tel développement n'aurait pas été atteint.

Le problème que nous nous posons est de savoir si cette pompe à épargne qu'est devenu le Crédit agricole peut être encore améliorée pour obtenir des résultats plus importants ou si, de toute façon, il y aura possibilité de répondre aux besoins qui s'expriment ?

La réserve de l'épargne n'est pas infinie

Il est certain que les résultats actuels pourront être encore améliorés. L'action quotidienne des dirigeants de caisses régionales est de donner à leur caisse une efficacité toujours plus grande. De cet effort constant, il faut attendre des résultats complémentaires. Il est nécessaire aussi de souligner que tous les départements ne sont pas au même niveau. Des raisons, tenant le plus souvent à la qualité des hommes en place, ont freiné le développement. Des gains, à l'échelon national, peuvent provenir de cet ajustement de la situation des caisses régionales entre elles.

Mais, il ne faudrait pas croire que le réservoir de l'épargne est sans fond. A ce réservoir, le Crédit agricole n'est pas seul à puiser. Les pouvoirs publics ont le souci de canaliser la collecte des fonds. Le Ministre des Finances dirige efficacement les ponctions des différents secteurs de l'activité sur ce reliquat du revenu national que constitue l'épargne.

Les limites du recours au marché financier

Alors, il faut souligner combien utopique est le rêve de certains dirigeants agricoles d'obtenir une part spéciale et importante de l'épargne globale au profit de l'agriculture, au moyen, par exemple, d'emprunts directs sur le marché financier. L'alternative est la suivante :

- ou les pouvoirs publics sont décidés à augmenter la part de l'agriculture dans la collecte de l'épargne et on ne voit pas pourquoi nos organisations de Crédit agricole ne seraient pas en mesure d'exploiter cette extension du champ d'action, leurs moyens techniques le leur permettant indiscutablement ;
- ou bien les pouvoirs publics considèrent que la dotation de l'agriculture ne peut être accrue, compte tenu d'un choix de politique générale, et la demande d'emprunt spécialisé sera rejetée.

Je voudrais affirmer, devant les positions adoptées par certaines grandes organisations agricoles, qu'aussi séduisantes que puissent paraître certaines tentatives pour développer le financement des investissements agricoles par un recours au marché financier, il serait vain de croire qu'elles pourraient s'exercer en dehors des circuits parfaitement mis au point par le Crédit agricole. Ce dernier est capable de collecter un montant d'épargne toujours plus important à la seule condition que les pouvoirs publics lui en donnent la possibilité.

Le problème est là. L'effort de l'agriculture devrait être d'obtenir une part plus importante du gâteau financier. Seule la décision doit faire l'objet

de l'action. Les moyens existent au service de la profession pour exploiter tout geste de l'Etat en faveur de l'agriculture.

Les tentatives de la S.O.F.I.D.E.C.A. et d'U.N.I

Je ne saurais, cependant, passer sous silence certaines tentatives qui ont vu le jour ces dernières années sous la forme de la S.O.F.I.D.E.C.A. et des Sociétés U.N.I.

Les initiatives prises visaient à associer les banques au Crédit agricole pour trouver des ressources et pour résoudre le problème de l'autofinancement.

Ainsi, par le truchement d'une association avec des organismes pompant de l'épargne d'une autre façon, on espérait tourner la position de l'Etat et modifier ainsi la répartition du gâteau financier.

L'idée en soi était séduisante, mais inapplicable en fait. Une entente était utopique et même dangereuse, car on pouvait se demander quelle aurait été l'attitude des banquiers une fois installés au sein de la coopération.

- Ou il s'agissait de la dominer pour l'orienter vers des buts différents de ceux qu'elle poursuivait.
- Ou il fallait la mettre hors d'état de jouer un rôle valable.

De toute façon, l'association avec les banques ne peut être qu'un jeu de dupes et la S.O.F.I.D.E.C.A. en a fait l'éclatante démonstration pour le Crédit agricole.

Certes, une concertation est nécessaire avec les

banquiers pour assurer un équilibre entre les investissements agricoles et extra-agricoles, mais l'association serait une dangereuse erreur.

La coopération vise à la conquête d'une portion suffisante des débouchés. Si cette portion n'est pas atteinte, seule la concurrence lui permettra d'y arriver. La participation des sociétés capitalistes au sein de la coopération ne saurait éluder cette nécessité de conquête.

Les aspects inquiétants de la position des pouvoirs publics

Je conclurai ce chapitre important consacré à la collecte des ressources par l'image suivante :

Le Crédit agricole est semblable à une immense station de pompage. Elle peut accroître son rendement à la condition que les étranglements limitant le débit soient modifiés dans le sens d'un élargissement.

Il y a, dans l'examen de cette situation, des éléments favorables qui tiennent au potentiel de collecte de la banque rurale qu'est le Crédit agricole et des aspects inquiétants quant à la position des pouvoirs publics vis-à-vis de l'agriculture dans leurs choix de politique générale.

Une chose est certaine. Dès maintenant, des actions peuvent être engagées car les ressources existent. Le développement de la coopération n'est pas pour l'instant, et pour l'année qui vient, freiné par l'absence de capitaux.

Comment prêter les capitaux ?

PRETER LES CAPITAUX

A l'heure actuelle, dans le cadre de la débudgétisation, il est opportun de souligner à nouveau la possibilité pour le Crédit agricole, de financer par deux canaux différents la coopération.

- Le canal inconditionnel pour le Crédit agricole correspondant aux affaires approuvées et subventionnées par l'Etat.
- Le canal conditionnel, car ne dépendant que des ressources du Crédit agricole, et s'adressant aux affaires ne bénéficiant pas de l'aide de l'Etat.

Dans les deux cas, les proportions de prêt seront différentes, car l'importance des subventions et des primes d'orientation joue un rôle non négligeable.

Dans une coopérative, l'autofinancement est nécessaire

Il faut évoquer le principe de l'autofinancement, qui est fortement discuté en milieu agricole d'une façon générale et plus spécialement dans les sociétés coopératives. Il est pourtant indispensable dans une optique de saine gestion financière que le prêt ne représente pas la seule ressource.

L'autofinancement a deux aspects particulièrement efficaces :

- Il concrétise la volonté des sociétaires de participer à une action commune.
- Il donne, à l'affaire considérée, un meilleur équilibre financier, une assiette bien nécessaire face aux difficultés.

L'investissement individuel du coopérateur au sein d'une affaire collective, même s'il y a dépréciation du capital, reste rentable par la rente additionnelle annuelle qu'il trouve dans l'écoulement de ses produits et par la plus-value que prendront ses parts parallèlement à l'évolution du foncier.

Il faut maintenir le principe de l'autofinancement. Beaucoup de dirigeants agricoles l'évoquent en le rendant responsable des difficultés de développement rencontrées par la coopération agricole.

Nous en sommes, comme eux, conscients. Nous le disons plus haut. Ceux qui ont, à l'heure actuelle, le plus besoin de la coopération sont des agriculteurs déjà fortement endettés et ne possédant que peu ou pas de ressources propres disponibles.

Il appartient au Crédit agricole de solutionner cet aspect du problème en reconnaissant que la participation individuelle de l'agriculteur à un investissement collectif, est une nécessité qui conditionne le résultat de l'ensemble de ses efforts. Dans la mesure où il est momentanément dans l'impossibilité d'assurer directement sa participation, le Crédit agricole doit l'aider.

On fera le reproche à ce système d'instituer un double financement aux conséquences dangereuses.

Il n'y a pas, à notre sens, double financement puisqu'il y a des responsabilités très nettement réparties :

- d'une part, le prêt individuel ;
- d'autre part, le prêt collectif.

Le prêt individuel repose sur une assiette différente. Il peut être apuré quels que soient les résultats de la société. Il reste bien sûr le risque de la grande catastrophe coopérative. En pareil cas, l'expérience l'a prouvé, en plus des prêts collectifs il y a les pertes et, il est probable, la mauvaise volonté des individus à assurer le respect des

engagements. La conclusion ne peut être que déplorable pour tous.

Nous écartons cette hypothèse contre laquelle toute notre action doit s'organiser.

Nous agissons, en ce moment, au sein du Crédit agricole, pour que cette formule d'aide individuelle, au moyen du Crédit agricole, pour parfaire l'autofinancement, se développe sans devenir automatique et institutionnelle, ce qui serait fort dangereux.

Quelle proportion prêter ?

Compte tenu de cette solution apportée au problème de l'autofinancement, il reste la question de la proportion du prêt. Elle doit varier selon qu'il s'agit du canal inconditionnel ou conditionnel.

— Inconditionnel : 35 à 40 % paraît une proportion normale.

— Conditionnel : 50 à 60 % pourrait être accordé.

Ces prêts seront accordés par les caisses régionales sous leurs propres responsabilités. Ici apparaît le problème du risque qui, soulevé depuis une dizaine d'années, est allé en s'amplifiant avec le développement de la coopération.

La garantie collective des risques est une affaire qui concerne le Crédit agricole à titre intérieur. La coopération n'est pas concernée par le problème directement. Le crédit, s'il est décidé à soutenir l'accélération du mouvement coopératif, doit mesurer les risques, les prendre et s'organiser pour y parer.

Le fonds de garantie des caisses régionales paraît un outil susceptible de s'adapter à la résolution du problème. Des réformes sont en cours à ce sujet permettant une prise en charge de la totalité des risques coopératifs du crédit agricole.

Ce problème de risques est lié à la gestion. La nature de la gestion créera ou non le risque. Aussi, le financier ne peut se désintéresser de la gestion.

PARTICIPATION A LA GESTION

C'est la gestion quotidienne qui est difficile

L'expérience quotidienne prouve que les véritables difficultés naissent après la réalisation de l'investissement collectif. Dans la phase de démarrage et de construction, l'enthousiasme et la foi des dirigeants permettent de résoudre les problèmes. Mais, face aux réalités de la gestion quotidienne, les choses changent.

Deux faits apparaissent :

— Les administrateurs sont trop souvent mal pré-

parés à cette gestion. Leur compétence est vite dépassée lorsqu'il faut gérer une affaire qui n'a plus que de vagues points communs avec l'exploitation agricole.

— Les cadres rémunérés manquent de valeur, parce que leur recrutement n'a pas été effectué avec tout le sérieux désirable. Trop souvent on a lésiné sur les salaires et on a surtout créé un climat de confusion des pouvoirs qui n'incitent pas des cadres valables à s'engager dans une telle galère.

La question de la formation des administrateurs paraît un élément primordial de la coopération. Il faut que les administrateurs soient conscients de leur rôle qui n'est pas de gérer des détails, mais de construire une politique que des agents exécuteront.

Un très grand effort doit être fait dans ce sens.

Au sein de la coopérative le Crédit agricole devient un animateur

Quel rôle doit jouer le Crédit agricole dans cette gestion ?

Longtemps, je le rappelais au début de cette étude, le Crédit a été un contrôleur sévère et implacable.

Nous pensons que ce rôle de contrôle doit subsister car le prêteur a le devoir de suivre l'utilisation des fonds et de vérifier le bon fonctionnement de la gestion.

Mais, dépassant ce rôle négatif, le Crédit agricole doit aller à une véritable collaboration avec la coopérative, dans le sens d'une animation qui aboutit à une participation à la gestion. Notre option en la matière aboutirait à une formule de banques d'affaires.

Il faut bien essayer brièvement de définir les limites d'ordre psychologique à cette participation.

Animer et participer ne signifie pas diriger et gérer. L'animation suppose la définition d'objectifs à soumettre à l'étude d'une équipe. Le rôle du Crédit agricole serait de faire partie, par l'intermédiaire d'un de ses membres, de l'équipe qui doit se constituer au sein de la coopérative entre administrateurs et cadres.

Voilà comment nous concevons le problème de l'animation.

Nous soulignons la nécessité, pour le Crédit agricole, d'intervenir de cette façon, non par ses propres administrateurs, mais par ses techniciens, car l'équipe coopérative n'a pas besoin d'un apport professionnel, mais d'une collaboration technique.

A la limite, cette position d'animation peut conduire le Crédit agricole à prendre des participations financières. Il l'a fait à plusieurs reprises ces dernières années et pas toujours à bon escient dans certaines affaires nationales.

Ceci nous incite à préciser que cette participation financière ne doit pas être un point de départ, mais la conclusion d'une collaboration étroite et efficace.

Cet aspect du rôle du Crédit agricole mériterait un large et minutieux développement qui nous entraînerait loin de l'objet même de ce rapport sur le financement des investissements, notre propos étant de souligner que la participation à la gestion est une conséquence inéluctable du prêt consenti.

CONCLUSION

Nous avons, tour à tour, examiné les différents aspects de la mission du Crédit agricole, pour assurer le financement des investissements collectifs agricoles.

Nous nous apercevons combien nous sommes loin de la conception d'hier. De tuteurs et de contrôleurs, le financier doit devenir le conseiller, le distributeur de fonds et l'animateur.

Cela représente bien des rôles à remplir et nécessite des hommes dévoués et compétents. Sans eux, les plus belles mécaniques ne sauraient que gripper.

Simplement, le Crédit agricole estime être la banque de la coopération agricole. Il se déclare concerné par elle. Il a conscience des responsabilités qui lui incombent pour faciliter la promotion du mouvement coopératif.

Le Crédit agricole est un des meilleurs réseaux bancaires français. Il est capable de résoudre les problèmes financiers de la coopération.

Nous sommes persuadés de la valeur de la formule coopérative et de la nécessité de la promouvoir

face à une agriculture moderne. Certains cris de désespoir, appelant l'attention du monde agricole sur l'intégration capitaliste, laisseraient entendre que la partie est perdue, que les forces en présence sont trop disproportionnées.

Nous ne le pensons pas. Il est encore temps pour la coopération de jouer son rôle. La production agricole n'est pas chose aisée ni facile. Les intégrations capitalistes s'en aperçoivent avec étonnement parfois.

Dans une collaboration étroite, la coopération et le Crédit agricole peuvent faire la preuve qu'il est possible d'apporter une solution efficace aux problèmes économiques agricoles, tout en respectant, par l'esprit même qui les anime, la personne humaine.

Mais, cela ne sera possible que si tous ceux qui ont la volonté d'aboutir dans ce cadre unissent leurs efforts et, abandonnant les formules du passé, se tournent vers l'avenir en cherchant, non pas à ralentir le progrès, mais à utiliser sa force pour promouvoir un monde meilleur pour l'homme de la terre.

DISCUSSION

M. Roch. — Dans une intervention, un orateur a dit à peu près : « Qu'on le veuille ou non, la lutte du secteur coopératif et du secteur capitaliste doit être replacée dans le contexte politique. » M. Costabel a indiqué : « Les pouvoirs publics, sans le vouloir peut-être, ont décidé la débudgétisation des ressources », sous-estimant peut-être en cela les intentions de l'Etat.

Bien que la réponse soit donnée en partie dans votre conférence, ne faudrait-il pas étudier de manière plus approfondie si cette mesure gouvernementale est favorable ou non à l'essor du véritable secteur coopératif ?

M. Clerc. — 1. Comment les prêts d'équipement aux coopératives étaient-ils financés et réalisés avant la débudgétisation des investissements ?

2. Est-ce que l'Etat limite la collecte de bons à moyen terme par les caisses régionales de crédit ?

3. Les caisses de crédit ont-elles des problèmes pour le financement du court terme ? Financent-elles des opérations à moyen terme avec une partie des dépôts à court terme, comme cela se pratique en d'autres pays ?

4. Est-ce qu'en France, le statut de la coopération agricole favorise suffisamment l'autofinancement de coopératives ?

5. Pourrait-on concevoir la participation financière des caisses de crédit au capital de coopératives agricoles, à l'image des participations que les banques prennent dans les sociétés de capitaux ?

M. Barret. — Vous avez insisté sur la nécessité d'une coordination entre crédit agricole et coopération, ce sur quoi nous sommes d'accord.

Récemment, nous avons eu à résoudre un problème d'investissement coopératif. Nous nous sommes aperçus d'un manque de coordination entre Génie rural et Crédit agricole à l'échelon départemental et national.

Est-ce un accident ou une règle générale ?

M. Mainié. — Comment accroître la part de l'autofinancement ? 10 % d'autofinancement est habituel dans les coopératives financières. Il n'est pas possible d'augmenter cette part si la coopération ne croît pas verticalement et horizontalement. En effet, à côté des inscriptions, il y a le réinvestissement des excédents, des surplus.

Ce réinvestissement perpétuel a un effet **multipliateur**, d'autant plus développé que la coopérative intègre horizontalement et verticalement, pour être à la bonne dimension à tous les niveaux (achat, production, vente).

On s'approprie les profits de ces opérations d'amont et d'aval, à condition de les réaliser à la **dimension industrielle**.

C'est un enseignement fondamental des analyses économiques de la croissance des entreprises.

M. Costabel. — La débudgétisation des investissements coopératifs en matière de prêts est, à mon sens, une opération favorable à la coopération.

La prise de conscience de la réalité de certains problèmes qui en découlent est nécessaire, tant pour la coopération que pour le Crédit agricole, afin de modifier leur optique.

Il n'était certes pas dans les intentions des pouvoirs publics de faire surgir cette conséquence. Mais, puisqu'elle paraît se confirmer, on peut affirmer que la débudgétisation accélèrera l'évolution du mouvement coopératif.

La première question de M. Clerc rappelle le passé.

Les investissements coopératifs étaient financés à l'aide de prêts effectués sur ressources budgétaires mises à la disposition de la Caisse Nationale de l'Etat. Le Crédit agricole était un canal administratif de réalisation de ces opérations.

L'émission de bons de la Caisse nationale du Crédit agricole s'effectue de deux façons différentes :

— Il existe des émissions périodiques qui se produisent deux fois par an. Elles sont limitées en valeur pour le Trésor.

— Il y a des émissions permanentes (bons à 5 ans) pour lesquelles aucune limite n'intervient en dehors de celles provoquées par les conditions mêmes de l'opération.

Les caisses de crédit n'ont pas de problème de financement à court terme. L'excédent des dépôts sur le court terme est important. Mais le Crédit agricole est soumis aux règles d'encadrement du crédit qui gênent, le cas échéant, la mise à la disposition de la coopération de crédits à court terme plus importants que ceux existant avant les dates de référence.

Le statut de la coopération ne facilite pas assez l'autofinancement par les sociétaires. Certaines modifications pourraient intervenir, donnant plus d'importance aux capitaux frais apportés par les coopérateurs.

La participation financière des caisses de crédit aux capitaux des coopérateurs pourrait être envisagée. Je ne pense pas que ce système résolve la question de l'autofinancement. Il faut que, si cette participation existe, elle intervienne en dernier ressort comme conclusion d'une collaboration mais non pas comme point de départ.

M. Barret a évoqué le problème des rapports avec le Génie rural. Là aussi la débudgétisation modifie les positions.

Il est indispensable de faire admettre au service du Génie rural la nécessité d'une collaboration étroite entre lui-même et le financier : Crédit agricole.