



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.

Rôle des économistes ruraux dans la gestion des exploitations

J.-M. Attonaty

Citer ce document / Cite this document :

Attonaty J.-M. Rôle des économistes ruraux dans la gestion des exploitations. In: Économie rurale. N°96, 1973. Le rôle des économistes ruraux. pp. 79-85;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1973.2219>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1973_num_96_1_2219

Fichier pdf généré le 08/05/2018

ROLE DES ECONOMISTES RURAUX DANS LA GESTION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

par J.M. ATTONATY

Maître de recherches à l'INRA

Depuis une vingtaine d'années, un certain développement de l'enseignement, de la recherche, de la vulgarisation dans le domaine de la gestion des exploitations agricoles, a coïncidé avec une transformation rapide du secteur agricole. Les techniques de comptabilité mises au point ont permis de quantifier de nombreux éléments sur les revenus et ont sans doute servi à étayer de nombreuses prises de conscience et la formulation de revendications. Par ailleurs, la création de nouvelles techniques n'a pas été suivie d'une application générale, certaines exploitations ont eu la possibilité et la volonté de les utiliser, d'autres n'ont pas pu ou pas su en bénéficier : ce développement a vraisemblablement favorisé l'accroissement des disparités. Ces deux thèmes mériteraient à eux seuls une étude approfondie.

Nous nous bornerons ici à envisager ce développement au niveau des exploitations agricoles. Retraçant d'abord l'évolution des travaux tant au niveau de la recherche que des applications, nous essaierons ensuite de mettre en évidence certaines insuffisances et de proposer certaines voies de travail.

Tout d'abord, qui sont les économistes ruraux ayant à intervenir directement ou indirectement pour la résolution des problèmes de gestion des exploitations agricoles ? On peut très grossièrement les classer en trois grandes catégories.

Les enseignants sont chargés d'assurer une formation économique des agents de développement, des responsables et animateurs du milieu agricole, des chefs d'exploitation eux-mêmes.

Les chercheurs contribuent à l'approfondissement de la connaissance des mécanismes économiques d'une part, mais aussi rendent opérationnelle cette connaissance en mettant au point les outils d'analyse ou de synthèse utilisables pour étudier les problèmes des exploitations.

Les conseillers et vulgarisateurs aident les agriculteurs à « mieux gérer » leur entreprise.

En fait, ces économistes ruraux implicitement désignés comme responsables de telle ou telle erreur de diagnos-

tic ou de prévision, n'interviennent pas seuls sur les décisions économiques de l'agriculteur. Les agents des firmes vendant des facteurs de production, ou achetant des produits à transformer, jouent très souvent le rôle de « l'économiste ». La presse agricole n'est pas non plus sans influencer l'agriculteur dans ses décisions, lorsqu'elle publie des informations qualitatives et quantitatives sur une production ou une technique (1).

Il serait également erroné de penser que les tâches de chacun sont clairement définies dans les faits. Si les travaux des enseignants et des chercheurs s'interpénètrent largement, l'insuffisance des moyens donnés aux disciplines économiques et le développement des thèmes autres que la gestion des exploitants agricoles (analyse de l'évolution du secteur, relations avec les industries agricoles et alimentaires, politique agricole, commercialisation...) a contraint non seulement les chercheurs mais dans une large mesure les institutions de développement à prendre en charge une partie toujours plus importante de la formation en ce domaine. Le service « formation » de l'Institut de Gestion et d'Economie Rurale est sans doute l'un des plus importants de cet organisme. De nombreux centres de gestion assurent également des tâches de formation professionnelle. Par ailleurs, si les chercheurs empiètent quelquefois sur le domaine de la vulgarisation pour la mise au point de méthodes applicables à des cas concrets, de nombreux services de développement ont été amenés aussi à poursuivre des recherches appliquées. Il n'est donc pas question de dresser ici un bilan des travaux et actions menés par tel ou tel groupe d'économistes, mais plutôt de porter un jugement sur les résultats obtenus, sur les lacunes qui subsistent et sur l'orientation à donner aux différentes activités futures, au plan de la recherche d'une part, au plan des applications, d'autre part.

(1) Selon une enquête effectuée par la SARES sur un échantillon de 800 exploitants de Basse-Normandie, 50,7 % des agriculteurs déclarent s'informer fréquemment dans le cadre de leur profession par la presse écrite, 56,8 % déclarent s'informer *parfois* auprès d'un fournisseur d'approvisionnement... mais 74,6 % admettent ne *jamais* s'adresser à un technicien agricole !

I — LES TRAVAUX DES ECONOMISTES RURAUX DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Au niveau de la recherche et de l'enseignement

Les premiers travaux entrepris à l'instigation des chaires d'Enseignement et de certaines organisations professionnelles furent réalisés selon des démarches empiriques. La gestion y était définie assez étroitement comme « l'art des combinaisons rentables », mais un certain nombre d'idées simples y étaient introduites en force : nécessité de juger l'exploitation comme un tout, vertu des méthodes comparatives, synthèse de l'exploitation grâce à quelques ratios bien choisis. Ces premiers travaux, pour contestables qu'ils aient été souvent sur le plan de la rigueur scientifique, ont indubitablement permis un démarrage de la « gestion des exploitations agricoles ». Leur succès s'est manifesté par la création de la plupart des Centres de Gestion départementaux. Ce succès peut s'expliquer par le fait que ces travaux répondaient à des besoins criants de l'époque : absence quasi absolue de comptabilités agricoles même sommaires dans les exploitations agricoles et inexistence de méthodes permettant d'aider les agriculteurs à prendre leur décision, et aussi par le caractère pragmatique et très simple des démarches auxquelles étaient invités les agriculteurs.

A cette phase de démarrage a succédé une période marquée par l'approfondissement de la théorie marginaliste et l'étude de ses implications au niveau de l'économie de l'exploitation agricole.

Parallèlement, des travaux très importants étaient consacrés à l'élaboration de modèles d'entreprises agricoles. Deux raisons étaient à l'origine de ces recherches. Tout d'abord les agriculteurs manifestaient des besoins en matière de réorientation de leur système de production. Ensuite des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activités (EDF notamment) avaient montré la possibilité d'employer des techniques de recherche opérationnelle pour l'établissement de modèles d'entreprises.

Après quelques tentatives pour tenter de simplifier les techniques de recherche opérationnelle existantes, afin de les intégrer dans le cadre de travail artisanal qui était alors celui de la vulgarisation économique (techniques dites de « programme planning »), la plus grande partie des travaux a été pendant plusieurs années consacrée à la méthode de programmation linéaire. De nombreux problèmes d'adaptation de la méthode aux réalités de l'entreprise agricole se posaient tant en ce qui concerne la traduction des relations physiques que la prise en compte des comportements des décideurs. Certains travaux des chercheurs ont pu paraître alors assez théoriques ou extrêmement spécialisés et parcellaires. En fait, chacun d'eux tentait d'apporter

une solution à une difficulté particulière rencontrée dans l'élaboration des modèles destinés à l'analyse de cas concrets : citons les travaux sur la modélisation des contraintes d'exécution des travaux agricoles, sur la traduction des problèmes de choix des productions animales, des plans d'affouragement et des assolements fourragers, sur l'intégration des relations discontinues (variables en nombre entiers), sur la prise en compte des risques de l'incertitude, du facteurs temps, etc...

Au fur et à mesure que s'est perfectionné l'« outil programmation linéaire », une part non négligeable des travaux des chercheurs a été affectée à l'étude de ses conditions d'application. Nous évoquons ici les travaux théoriques sur l'interprétation des résultats et sur une certaine philosophie du recours aux modèles en général. Nous pensons aussi à des travaux de caractère très pratique, concernant notamment les possibilités offertes par les modèles-types pour envisager l'étude de spéculations nouvelles ou encore la mise au point de techniques permettant d'alléger sensiblement les tâches matérielles d'écriture des problèmes de programmation (citons par exemple la mise au point du programme de génération de matrice GEMAGRI par J.M. Boussard).

Au moment où cette deuxième grande phase s'achève, on peut déjà tenter d'en tirer, au niveau de la recherche et de l'enseignement, un certain nombre de leçons.

Sur le plan de la formation de tous les économistes ruraux cités précédemment, elle correspond sans aucun doute à une phase d'enrichissement. La première phase des travaux a certes provoqué une sensibilisation aux problèmes de la gestion des exploitations, sans pour autant proposer une base théorique permettant d'aborder les problèmes qu'on entendait résoudre. Peu à peu par le biais des manuels et des publications, de l'enseignement, de la formation permanente et des recyclages, une certaine révolution s'est opérée dans la manière de penser.

L'exploitation agricole est considérée comme un système complexe : ses nombreuses interdépendances interdisent de se borner à l'étude des conséquences immédiates de toute modification, mais obligent à les envisager au niveau de l'ensemble. Plus personne par exemple ne croit sérieusement aux vertus des prix de revient unitaires pour guider les décisions dans l'exploitation agricole ; même dans l'utilisation de techniques simples, comme l'analyse basée sur le calcul de marges brutes unitaires, les conseillers se réfèrent implicitement à un système de contraintes relatives à l'affectation des ressources fixes de l'appareil de production. Les vulgarisateurs savent aujourd'hui que l'intérêt d'une production ou d'une technique de production ne se juge pas dans l'absolu, mais par référence à certaines structures de ressources et aux autres opportunités offertes. Sur ce point, cette phase des recherches qui visait au départ à mettre au point des techniques sophistiquées, a préparé, au niveau des applications concrètes, les conditions de leur simplification.

Cet effort a conduit à des résultats très positifs dans un autre domaine : celui de l'information technico-économique nécessaire à toute analyse sérieuse de l'économie de l'exploitation agricole. Ce n'est pas le choix de la méthode qui commande le volume des données nécessaires à collecter, mais bien la complexité du problème que l'on entend résoudre. La programmation linéaire a permis de mieux définir le type des données qu'il était nécessaire d'obtenir pour tenir compte de telle ou telle relation technique ; quiconque désire traiter un problème explicitant cette relation aura besoin de la même information, quelle que soit la méthode employée. En effet, on a souvent relié à la programmation linéaire la nécessité d'une masse énorme d'informations. Mais la raison en est toute simple. Pour la première fois, une technique (il y en a bien d'autres) permettait de poser les problèmes dans toute la complexité que leur conféraient les connaissances du moment. Il n'y a pas si longtemps, les premiers chercheurs s'intéressant à l'économie du travail, tentaient de mesurer le nombre total d'heures de travail nécessaire dans l'année pour la production d'un hectare de blé... Aujourd'hui cette donnée concernant le travail du blé est reconnue comme n'ayant pratiquement aucune utilité quel que soit le type de décision rationnelle à préparer !

Du même coup, cet effort des économistes de la production agricole pour tenter de mieux décrire les relations régissant l'utilisation des ressources dans l'exploitation, les a singulièrement rapprochés (potentiellement tout au moins) de leurs collègues des disciplines techniques. La réflexion sur des modèles du type programmation linéaire, permet de mettre l'importance des échanges d'informations entre l'économiste, le zootechnicien, le phytotechnicien... à chaque étape de l'élaboration ou de l'exploitation du modèle. Les expériences tentées dans le domaine de ces recherches interdisciplinaires ont été généralement très fructueuses ; elles sont encore bien insuffisantes.

L'examen de quelques échecs dans ce domaine amène à se demander si l'utilisation de la programmation linéaire ne contribue pas dans certains cas à élargir au contraire le fossé entre l'économiste et ses collègues. Deux écueils doivent être évités. Tout d'abord au moment de la collecte des données, leur caractère exhaustif et analytique, le degré de précision apparemment nécessaire rebutaient le détenteur de données. Celui-ci se refusait quelquefois à les fournir sous le prétexte justifié qu'il était impossible de quantifier des données de ce type, compte tenu de l'imprécision et de la fluctuation inhérente à leur nature propre. A cet argument l'économiste ne savait que répondre et chacun repartait de son côté : l'un, persuadé d'avoir les seules données disponibles actuellement, pensait que l'économiste était incapable de les intégrer convenablement dans son mode de raisonnement et dans ses calculs. L'autre, certain de l'efficacité de sa méthodologie, restait incapable de l'utiliser faute d'informations

convenables. Cet obstacle s'est progressivement effacé grâce à une meilleure connaissance réciproque des bases théoriques des différentes disciplines. L'abandon du recours quasi systématique à la programmation linéaire et la mise au point de techniques nouvelles inspirées de la dynamique industrielle ou de la théorie de la commande optimale, facilitent également les communications.

Le deuxième écueil s'est souvent situé au niveau des résultats. Sans une bonne connaissance des bases théoriques de la programmation linéaire, le technicien pouvait être dérouteré par le fait que certaines solutions se modifiaient parfois considérablement à la suite de variations apparemment mineures de certains paramètres. Réciproquement il restait quelquefois sceptique en voyant qu'une amélioration technique jugée importante, n'entraînait que des modifications de très faibles amplitudes lorsqu'elle était replacée dans l'ensemble de l'exploitation. Toutefois malgré ces difficultés inhérentes à toute communication entre des spécialistes de disciplines différentes, la recherche sur modèle a incontestablement apporté les conditions matérielles d'un travail en commun et a multiplié les échanges interdisciplinaires.

Au niveau des exploitations

Par rapport à l'évolution des organismes de recherche, on peut noter une certaine similitude dans l'évolution des activités des conseillers de gestion. Toutefois la place relative occupée par les différentes approches est différente.

A l'origine, les travaux d'enregistrement des informations dans l'exploitation et de rédaction de documents d'analyse représentaient la plus grande partie de l'activité des centres de gestion. En fait, et malgré l'évolution de la méthodologie, cette partie reste importante, compte tenu du développement des besoins en la matière. On est passé progressivement d'une fiche de gestion globale et approximative à des documents techniques et économiques de nature plus analytique, plus complète et plus précise... Supplantée un moment, la « comptabilité » a retrouvé sa véritable place comme un outil indispensable de la gestion ; grâce à un recours de plus en plus large aux techniques de l'informatique, il a été possible d'assurer sur ce plan les services de plus en plus larges réclamés par les agriculteurs : tenue de documents comptables plus ou moins complets, et ce, pour répondre également à des besoins nouveaux créés par l'évolution de la fiscalité : TVA, imposition sur le revenu réel.

Dans certains cas, ce développement des services annexes à la gestion, très important, s'est peut-être effectué au détriment des activités du conseil de gestion au sens strict. Dans beaucoup d'autres cas, on peut regretter que la croissance du conseil de gestion n'ait pas été comparable à celle des services annexes.

Sur le plan du conseil proprement dit, la division des tâches (recours à des techniciens comptables) et l'utilisation des ordinateurs (chargés d'exécuter dans des délais plus courts, avec une plus grande fiabilité, les tâches fastidieuses de traitement de l'information) ont permis aux conseillers de gestion de faire face à ces besoins matériels nouveaux, tout en continuant d'assurer le contact direct avec l'exploitant. Une large place est encore réservée à l'analyse et au diagnostic : en ce domaine les enseignements de la théorie marginaliste ont permis incontestablement de mieux situer les points faibles de l'exploitation, tout en se rapprochant du mode implicite de penser des agriculteurs. Celui-ci est plus habitué à comparer d'une part ce que chaque production lui laisse et d'autre part les charges fixes annuelles qu'il aura à couvrir en fin d'année (fermage, remboursement d'emprunts...) qu'à raisonner globalement en termes de profit. Mais c'est sur le plan des analyses prospectives que les conseillers de gestion ont connu et connaissent encore le plus de difficultés pour répondre aux besoins des agriculteurs.

Dissipons tout d'abord les malentendus : l'économiste rural s'occupant de gestion de l'exploitation agricole individuelle n'a pas, quelles que soient ses qualités, la possibilité d'apporter au décideur des *certitudes*. Compte tenu des aléas inhérents à l'activité agricole et de l'incertitude qui règne sur les prix et les débouchés il ne peut qu'aider l'agriculteur à rassembler l'information qu'il détient et à la mettre sous une forme lui permettant de réduire au maximum les risques encourus... Néanmoins, toute décision repose sur une suite d'hypothèses ou de paris sur l'avenir : ce n'est pas au conseiller de « jouer » à la place de l'entrepreneur, ce n'est pas non plus à lui de « payer » systématiquement, si la solution choisie ne se révèle pas aussi bonne que les calculs l'annonçaient. Cette situation a été à l'origine de bien des malentendus : trop d'agriculteurs assimilent encore le rôle de l'économiste à celui de l'extra-lucide. D'autre part, certains économistes ont cru candidement que le recours à des techniques « optimisantes » les autorisait à sortir de leur rôle pour diriger en fait les décisions des agriculteurs. Quoi d'étonnant alors à voir se développer un certain nombre de mauvaises querelles concernant la responsabilité des économistes dans tel ou tel échec ? Le caractère partiel des analyses de gestion individuelle a été par ailleurs à l'origine de pressions de plus en plus fortes, de la part d'agriculteurs qui en avaient pris conscience, pour inciter les centres de gestion à élargir leur domaine à celui des études au niveau régional par exemple.

Venant se substituer aux techniques empiriques des budgets, lourdes et fastidieuses et sans aucune base théorique susceptible d'en orienter efficacement l'utilisation, les techniques de programmation linéaire ont suscité dès les premières années un intérêt certain. Si les expériences menées un peu partout en France ont été le plus souvent très fécondes sur le plan de la formation des conseillers, la programmation linéaire n'a

pas réellement pris rang parmi les techniques de gestion prévisionnelle individuelle pour les exploitations agricoles. Les raisons en sont multiples : la recherche d'un certain réalisme des modèles entraîne la multiplication des relations qui y sont introduites ; le maniement de tels modèles devient lourd, exige une pratique fréquente ; le coût de la mise au point de ces instruments devient élevé pour une exploitation de dimension normale.

Par ailleurs, si l'agriculteur est parfaitement capable de suivre le type de raisonnement implicite conduisant à la solution « optimale », le modèle lui-même est étranger. Il doit faire entièrement confiance à son conseiller pour traduire plus ou moins bien dans ce modèle les contraintes qu'il n'est d'ailleurs pas toujours capable d'exprimer lui-même de façon rigoureuse (qui, par exemple est capable de définir par quelques relations entre des variables explicites le comportement de l'agriculteur vis-à-vis de certaines productions ou de l'emploi du travail à certaines périodes ?).

De plus, si la programmation linéaire s'avère une méthode précieuse pour remettre profondément en cause les combinaisons productives, dans le plus grand nombre des exploitations les problèmes ne se posent pas souvent en termes de bouleversements. Enfin, et c'est un point que nous avons soulevé dans les remarques liminaires, l'emploi d'une technique optimisante ne dispense absolument pas le conseiller de multiplier les hypothèses afin d'offrir au choix de l'agriculteur une série de solutions : l'optimalité de chacune d'elles n'est toujours que relative par rapport au cadre d'hypothèses retenu pour sa définition.

Là encore, la situation d'information incomplète dans laquelle se trouve le décideur ne permet pas de tirer entièrement parti du caractère optimisant de la méthode et, notamment, ne diminue pas les coûts d'obtention des informations jugées nécessaires à la prise de décision.

Certes il n'est pas question de nier ici tous les avantages de la programmation linéaire pour l'étude de cas particulièrement complexes ; il n'est pas question non plus d'en rejeter toute utilisation. Elle peut par exemple constituer un maillon de certains processus pouvant être utilisés pour le conseil de gestion individuel : que ce soit sous forme d'un sous-programme d'optimisation partielle dans un processus de simulation (par exemple : calcul de la superficie fourragère minimum compatible avec un plan d'alimentation du bétail) ou que ce soit sous forme de modèles d'exploitations-types permettant de générer une information adaptable ensuite à un grand nombre d'exploitations individuelles par des processus simples. Les conclusions tirées des applications pratiques réalisées concernent ici la technique de programmation linéaire en tant que technique de gestion de l'exploitation agricole individuelle.

Avec le développement de l'information nous avons donc curieusement assisté à un retour vers des techni-

ques plus empiriques, s'inspirant de la méthode budgétaire et souvent désignées sous le vocable de techniques de simulation (modèle EXPLORE de l'IGER, budget automatisés du Laboratoire de Grignon).

La justification de ce que l'on pourrait considérer comme un retour en arrière peut être trouvée non seulement dans le fait que la programmation linéaire n'a pas parfaitement répondu aux besoins de la gestion des exploitations agricoles, mais aussi dans le fait que deux des principaux écueils de la méthode empirique des budgets ont partiellement disparu. La lourdeur des calculs à la main limitait le nombre de solutions que l'on pouvait pratiquement tester, rétrécissant les choix à un très petit nombre de systèmes de production dont on n'avait aucun moyen de mesurer l'intérêt par rapport à tous les autres systèmes possibles. Aujourd'hui ces calculs sont réalisés sur ordinateur, à un faible coût et il est possible d'ouvrir suffisamment l'éventail des choix. D'autre part, s'il est vrai qu'au tout début des études de gestion, il était difficile de justifier sur le plan théorique telle ou telle orientation adoptée de façon purement empirique pour l'établissement d'un budget prévisionnel, les choses ont aujourd'hui changé. Les connaissances théoriques des conseillers, leur expérience, les informations tirées des études réalisées pour des cas-types avec des techniques plus rigoureuses leur permettent d'utiliser avec beaucoup moins de risque ce type d'approche.

II — INSUFFISANCES ET PERSPECTIVES ACTUELLES

Après avoir examiné les travaux réalisés en matière de gestion des exploitations nous allons tenter de mettre en évidence certaines de leurs insuffisances et proposer quelques voies de recherche.

Le problème est de nature totalement différente si l'on considère les exploitations déjà touchées par le Conseil Economique ou si l'on se préoccupe des exploitations, beaucoup plus importantes en nombre, qui n'ont pas été touchées par ce Conseil. Dans un cas il s'agira essentiellement d'améliorer les méthodes et de les rendre plus aptes à répondre aux besoins existants. Dans l'autre la question est de savoir comment toucher ces exploitants abandonnés à eux-mêmes en ce qui concerne leurs décisions de gestion : il ne s'agit pas alors uniquement de mettre au point des techniques de gestion adaptées, mais surtout de trouver les moyens de les diffuser.

Au niveau des exploitations en relation directe avec les économistes

La vulgarisation économique ne touche encore en France, d'une façon directe et suivie, qu'un faible pourcentage des agriculteurs. Comme nous l'avons vu précédemment, elle leur a apporté incontestablement un

certain nombre de services sur le plan de l'enregistrement et de l'analyse des résultats qui sont des opérations indispensables à la préparation des décisions. Sur le plan prospectif, un effort important est en cours ; mais jusqu'à une époque récente on a le plus souvent peut-être trop privilégié l'aspect « quoi produire » par rapport aux problèmes que pose le « comment produire ».

Cet état de choses a sans doute des explications multiples. Au départ, il était plus logique de remettre en question l'ensemble du système de production que d'essayer d'améliorer la conduite d'une spéculation sans être assuré de son intérêt : aussi a-t-on privilégié la décision relative aux grandes options au détriment des décisions de chaque jour qui conditionnent cependant la réussite ou l'échec des orientations choisies. Cette attitude d'esprit a été encouragée par la mise au point de techniques spécifiques. L'insuffisance des études de gestion sur les aspects dynamiques de la vie de l'entreprise : problème de croissance, processus d'investissement constituent une autre explication. Enfin, bon nombre de ces décisions quotidiennes sont des décisions de nature extrêmement techniques : faute d'une habitude de travail en commun avec les collègues des disciplines scientifiques, il était fort malaisé de poser correctement le problème et de définir les techniques de recherche opérationnelle adéquates.

De plus en plus les agriculteurs demandent aujourd'hui l'établissement de plans pluriannuels, détaillés par périodes de durée variable selon les décisions à prendre, dont la cohérence interne doit être analysée de façon précise (évolution des effectifs animaux, financement...). Mais à côté de l'aspect prévisionnel il faut envisager la mise au point de moyens pratiques de contrôle pour assurer au jour le jour la conduite de leur système, contrôler les écarts entre la prévision et la réalisation et aussi revoir périodiquement les plans en fonction du degré de réalisation des objectifs fixés. Ces moyens doivent concilier à la fois les impératifs économiques de l'entreprise et le caractère essentiellement technique de certains contrôles. Pour certains systèmes pour lesquels les mouvements de trésorerie sont importants, des techniques de gestion financière doivent être adaptées. Tout ceci n'est certes pas révolutionnaire : certains centres de gestion ont déjà eu ce type de problèmes à résoudre et se sont engagés dans cette voie... mais les prochaines années marqueront sans doute une forte expansion en ce domaine. C'est pourquoi la recherche travaille actuellement à la mise au point de techniques de simulation inspirées de la dynamique industrielle et spécifique de certains problèmes (évolution et conduite d'un troupeau laitier, d'un élevage porcin ; analyse d'un plan de réalisation des travaux agricoles, budgets automatisés d'alimentation, plan de financement...).

Cette orientation suppose modifiées les relations qui prédominent encore entre chercheurs et vulgarisateurs des disciplines techniques d'une part et « économistes »

de l'autre. En effet, tant au niveau de la mise au point des méthodes que de leur application dans le cadre des exploitations, l'économiste n'est pas capable de se livrer seul à une analyse de systèmes de plus en plus spécialisés. L'évolution actuelle des structures de développement dans un certain nombre de départements de pointe correspond déjà à ce phénomène et préfigure sans doute la structure du développement de demain.

*Au niveau des exploitations non touchées
par le Conseil Economique*

Ce problème déborde singulièrement le cadre étroit du rôle des économistes, puisqu'il s'agit de l'incapacité des services de développement à toucher, tant en France qu'à l'étranger, une fraction importante des exploitants agricoles.

Du point de vue de l'économiste, on peut tout d'abord s'interroger sur la capacité des méthodes actuelles à être utilisées à une très grande échelle. Il faudrait mettre au point des techniques de diagnostic rapides capables d'intégrer à la fois les problèmes techniques et économiques et aptes à mettre en évidence des solutions simples.

A la suite de ces méthodes de diagnostic rapide, le problème du contrôle de la réalisation des solutions proposées est tout aussi important que dans les exploitations précédentes. Cependant, avant d'envisager des techniques simplifiées, il est nécessaire de mettre au point une méthode et de la tester dans les exploitations déjà touchées par le Conseil Economique.

Toutefois, la création de moyens adaptés ne constitue sans doute qu'un élément nécessaire à l'extension du Conseil Economique.

La dispersion des efforts en matière de développement ne constitue-t-elle pas une raison de la faiblesse

du nombre d'agriculteurs touchés ? Une meilleure coordination entre organismes de développement dont les vocations sont différentes, tant au niveau des domaines étudiés que des zones géographiques d'action, apparaît comme un préalable à tout progrès en la matière.

Ensuite on peut s'interroger sur la nature des communications qui relient les agriculteurs et les conseillers : comment le conseiller perçoit-il les problèmes de l'agriculteur ? Le conseiller, étranger à l'exploitation n'observe que des symptômes ; les remèdes qu'il propose peuvent ne pas correspondre au mal réel. L'agriculteur réalise alors que le conseiller n'a pas compris le pourquoi de sa situation, il est peu enclin à suivre ses conseils. Combien d'agriculteurs sont-ils capables d'exprimer leurs problèmes en des termes que le conseiller peut comprendre ? Dans certains cas, n'éprouvent-ils pas des réticences à en faire part à un étranger ? Réciproquement, la façon dont le conseiller identifie les problèmes de l'entreprise et surtout la manière dont il devrait présenter ses suggestions pour qu'elles soient assimilables, mériteraient des études approfondies.

Organisation et coordination des services du développement et analyse des rapports qui lient le conseiller et l'agriculteur, débordent sans doute du cadre du travail de « l'économiste », mais elles constituent des préalables indispensables à toute tentative raisonnée d'augmenter le nombre d'agriculteurs touchés par les services du développement. Une amélioration des méthodes est sans doute indispensable, mais est-elle bien prioritaire ?

Il convient d'être réalistes : il n'est pas possible d'envisager une aide directe à l'ensemble des agriculteurs qui prennent leurs décisions économiques en dehors de tout contact avec les agents du développement. La première des choses ne serait-elle pas d'analyser comment sont prises ces décisions, afin d'envisager quel type d'aide l'économiste peut apporter à ces exploitants ?

DISCUSSION

M. Couffin. — Depuis une dizaine d'années je fais le contrôle budgétaire permanent en France et à l'étranger. Les agriculteurs préparent eux-mêmes les budgets et font les enregistrements de contrôle. Selon leur souhait, le contrôle permanent comprend un programme technique et le programme financier correspondant, qui représentent les objectifs techniques et financiers de l'exploitation. L'ordinateur fait les calculs et donne les résultats. Ainsi le budget et le contrôle budgétaire deviennent des outils de réflexion légers et souples toujours adaptables aux besoins de l'agriculteur.

La participation de l'agriculteur lui-même à l'élaboration des documents et des enregistrements, donnant les informations utiles pour obtenir ces documents, est indispensable. Par cette participation, l'agriculteur prend goût au raisonnement économique et à la gestion moderne. Par elle, il apprend à reconnaître la signification des chiffres, des objectifs chiffrés, des objectifs non chiffrables, et des écarts entre les réalisations et les objectifs. L'agriculteur est spontanément disposé à gérer par objectifs.

M. Madec. — La « gestion » est plus nécessaire que jamais, surtout lorsqu'un jeune chef d'exploitation envisage de travailler dans la branche pendant la totalité de sa vie active. N'est-il pas souhaitable de **relancer « la mode » de la gestion**, afin de toucher davantage d'agriculteurs ? De substantiels progrès méthodologiques sont désormais acquis.

M. Haguet. — Les centres de gestion ont fait des erreurs mais sont en voie de progrès. Le problème, comme l'a souligné M. Coupriaux, se situe au niveau de la compétence technique et pédagogique du conseiller agricole, qui doit provoquer l'agriculteur à prendre lui-même ses décisions, après réflexion. Celui-ci en effet doit bien appliquer les techniques, bien faire son travail, mais chiffres à l'appui (gestion technique et gestion financière), avant de changer éventuellement l'orientation de l'exploitation.

Il reste difficile d'atteindre tous les agriculteurs. Les coopératives et groupements, en apportant un accroissement de revenu et une sécurité de débouchés, semblent bien placés pour aider techniquement les agriculteurs.

M. Clément. — Comme l'a montré M. Attonaty, la recherche doit avoir des liaisons étroites avec la production. A quoi en effet doit servir finalement l'économiste rural sinon à aider le producteur dans l'amélioration de sa gestion ?

Des propos de MM. Attonaty et Coupriaux se dégagent deux grands thèmes quant aux liaisons entre l'agriculture et les recherches en matière de gestion :

— **Les problèmes de l'agriculture sont spécifiques** : mais cette spécificité ne réside pas tellement, à mon avis, dans la technicité. L'agriculteur en effet a un mode de raisonnement du type « inductif » (correspondant d'ailleurs à celui des sciences expérimentales), alors que le chercheur et le vulgarisateur ont un raisonnement de type « déductif ». Tant que le chercheur et le vulgarisateur n'auront pas appris à **penser puis à exposer** selon le mode inductif de l'agriculteur, il ne pourra y avoir qu'incompréhension mutuelle entre les deux mondes de la recherche et de la production agricole.

M. Coupriaux a dit très justement que, contrairement aux techniciens des Centres de Gestion, les marchands d'engrais, eux, savaient se faire **admettre**, et donc **comprendre** par les agriculteurs.

— **Les problèmes de l'agriculture sont généraux** : en essence, il ne sont en effet pas différents de ceux de la gestion en général. Le but général de la gestion d'entreprise est de maîtriser l'avenir, ceci par une prévision systématique et programmée, une parfaite maîtrise des facteurs de production, un contrôle (au sens anglo-saxon) des écarts entre prévisions et réalisations. Les propos de M. Coupriaux, agriculteur, rejoignent ceux tenus ailleurs par M. Depallens, directeur du département « Gestion » de l'Université de Paris-Dauphine : il ne peut y avoir de bonne gestion financière sans une bonne connaissance, une bonne maîtrise des facteurs techniques de production. Nul ne saurait être mieux placé que l'agriculteur lui-même pour apprécier la complexité de son exploitation. Il est donc urgent que le conseiller en gestion (vocalbe qui inclut l'économiste rural et le chercheur) s'instruise auprès de l'agriculteur avant de pouvoir lui apporter un conseil valable.

M. Fessard. — M. Attonaty parle de la nécessité de l'information technico-économique nécessaire à toute analyse sérieuse de l'économie de l'exploitation agricole, il nie d'autre part le rôle du prix de revient. Or la comptabilité analytique qui le fournit est l'instrument le plus puissant pour réunir l'information en question, à condition que ce soit une comptabilité vraiment analytique et non pas telle méthode qui simplifie indûment, par exemple en liant les coûts des fourrages et ceux du bétail.