

Méthodologie de diagnostic d'une exploitation agricole

Méthodologie de diagnostic d'une exploitation agricole

Christian Belot



Collection *J'apprends*
Coordination pédagogique CNPR

Maquette et couverture : Brigitte Mignotte (Éducagri éditions)

Photo de couverture : © Christophe Maître / INRA

Montage : Mylène Mialon (CNPR)

Chef de projet pédagogique : Marie-Odile Bauer (CNPR)

Expert disciplinaire : Cyril Otz (LEGTA de Besançon)

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC - 20 rue des Grands-Augustins 75006 Paris - Tél: 01 44 07 47 70 / Fax: 01 46 34 67 19).



© Educagri éditions, 2008

ISBN : 978-2-84444-717-3

Educagri éditions

BP 87999 - 21079 DIJON Cedex

Tél. 03 80 77 26 32

Fax 03 80 77 26 34

www.editions.educagri.fr

editions@educagri.fr

CNPR

BP 100 - 63370 Lempdes

Tél. 04 73 83 36 25

Fax 04 73 61 78 66

www.cnpr.fr

cnpr@educagri.fr

Sommaire

Introduction	9
Quelques clés de lecture	11
Séquence 1	
Qu'attend-on du diagnostic d'une exploitation agricole ?	13
Étape 1 Qu'est-ce qu'un diagnostic ?	14
1. Un diagnostic est une démarche d'investigation	14
2. Un diagnostic s'appuie sur des valeurs de référence	17
3. Un diagnostic est analytique ou global	22
Étape 2 Un diagnostic est le reflet d'une époque	25
1. Les années 1945 à 1960 : les débuts de la gestion	26
2. Les années 1960 à 1980 : le diagnostic est avant tout technique et normatif	27
3. Les années 1980 à 1990 : l'apparition de la méthode de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole	29
4. Après les années 1990 : la gestion de l'exploitation agricole s'enrichit de nouveaux diagnostics	31
Étape 3 Quel diagnostic pour une exploitation agricole ?	36
1. Un diagnostic « médical », analytique, global ou humaniste ?	36
2. Vers une synthèse de diagnostics complémentaires et interdépendants	43
Séquence 2	
Mettre en œuvre le diagnostic global sur une exploitation agricole	49
Préambule - Les éléments et les caractéristiques d'un diagnostic global	50
Étape 1 Réaliser une approche globale de l'exploitation agricole	52
1. Élaborer un schéma décisionnel explicite	53
2. Modéliser le système de production	56

Étape 2	Mettre en évidence forces, faiblesses et marges de progrès	60
	1. Les forces et faiblesses ne sont pas des atouts et contraintes	61
	2. Marges de progrès et pistes d'amélioration	63
Étape 3	Aboutir au diagnostic global	64
	1. Une synthèse hiérarchisée des différents diagnostics	64
	2. Exercice d'application à partir d'un article : « Un élevage dynamisé par la filière AOC Époisses »	65

Séquence 3

Prendre en compte la cohérence du système exploitation-famille 77

Préambule - Qu'est-ce que la cohérence? 78

Étape 1 La cohérence économique et financière 79

Étape 2 La cohérence du système de production : un facteur d'efficacité économique 80

1. La cohérence du système de production : une affaire d'équilibre entre de nombreuses variables interdépendantes 82

2. Choix de conduites d'une exploitation (exercice) 84

Étape 3 Le bon équilibre social : concilier revenu et qualité de vie 90

Séquence 4

Relativiser les résultats : comparaison à un groupe et aux années passées 93

Étape 1 Utiliser des critères et indicateurs de jugement 94

1. La question de la pertinence des critères de jugement 95

2. Les critères de jugement compréhensif 99

3. Les critères de jugement normatif 101

Étape 2 Élaborer des critères de jugement pertinents 102

1. Les grandeurs correspondent à des valeurs brutes, des montants 102

2. Les ratios (ou valeurs relatives) établissent des rapports entre deux grandeurs 103

3. Les indicateurs qualitatifs 104

Étape 3	Situer l'exploitation dans un groupe (références spatiales)	104
1.	Les critères de constitution d'un groupe	105
2.	La classification du groupe : base de comparaison pour mesurer les performances	108
Étape 4	Étudier l'évolution des résultats (références temporelles)	109
1.	Le choix de la durée	109
2.	L'évolution des résultats est un élément de diagnostic	110
3.	Exercice : les clés d'optimisation économique	112

Séquence 5

Rechercher les causes des résultats obtenus et vérifier la validité des informations

119

Étape 1	Partir du plus général vers le plus analytique, le plus technique	120
1.	« L'arbre à diagnostic »	120
2.	Faut-il étudier chaque branche de l'arbre à diagnostic ?	121
3.	Exercice : construction d'un arbre à diagnostic	128
Étape 2	Collecter une information fiable pour obtenir des résultats pertinents	131
1.	Les différentes sources d'information	131
2.	L'information est-elle fiable ?	133
3.	La collecte d'informations techniques	135

Conclusion 141

Liste de sigles 143

Introduction

L'objectif de ce livre est de présenter les buts et la méthodologie de diagnostic d'une exploitation agricole. Il introduit et fait le lien entre les diagnostics technico-économique, financier, juridique, fiscal, environnemental, organisationnel et social.

Le choix initial est d'avoir une entrée essentiellement méthodologique et de considérer que le diagnostic d'une exploitation, quel que soit le champ d'investigation auquel il s'applique, se construit selon une démarche quasi identique.

L'ambition de ce livre est d'amener le lecteur à devenir un expert dans l'art du diagnostic, et à faire sienne cette démarche d'investigation.

Le livre est découpé en 5 séquences.

- La première séquence vise :
 - à définir ce qu'est un diagnostic d'exploitation (étape 1) ;
 - à réaliser une histoire comparée entre l'évolution de l'agriculture et les méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole (étape 2) ;
 - et à caractériser les différentes approches utilisées dans le cadre d'un diagnostic : approche médicale, approche analytique, approche systémique ou globale, approche humaniste (étape 3).
- La deuxième séquence présente la méthodologie du diagnostic global appliquée à l'exploitation agricole. Il s'agit de :
 - réaliser une Approche Globale d'Exploitation Agricole (AGEA) d'une grande qualité, c'est-à-dire élaborer un schéma décisionnel mettant en relation les finalités et les objectifs de pilotage avec les décisions et les modes de conduite choisis par l'agriculteur, et modéliser le système de production (étape 1) ;
 - mettre en évidence des forces (les points forts) et des faiblesses (points faibles) de l'exploitation : étape 2. (Dans cette seconde étape, seront abordées aussi les notions de marge de progrès et de pistes d'amélioration) ;
 - faire une synthèse hiérarchisée des différents diagnostics interdépendants que l'on peut réaliser sur une exploitation agricole : diagnostics technique, technico-économique, économique global, financier, juridique, fiscal, social, travail, humain, environnemental... (étape 3).

- La troisième séquence aborde la prise en compte de la cohérence du système d'exploitation dans un diagnostic. On commence par définir ce qu'on entend par «cohérence», (étape 1), pour expliquer ensuite dans les étapes suivantes comment on prend en compte dans le diagnostic :
 - la cohérence économique et financière sur une exploitation agricole ;
 - la cohérence du système de production ;
 - et le bon équilibre social qui vise à concilier revenu et qualité de vie.
- La quatrième séquence aborde les indicateurs ou critères de jugement utilisés dans un diagnostic: comparaison avec des données de groupe et/ou des références spatiales, mais aussi avec des évolutions (références temporelles). L'objectif de cette étape n'est pas d'établir une liste des critères à utiliser pour diagnostiquer une exploitation agricole, mais de développer son regard critique sur cette notion d'indicateur qui, comme son nom l'indique, vise à «indiquer» une situation comme on «indique une direction». Les critères de jugement sont porteurs de subjectivité, et il convient de se poser la question du sens donné aux critères employés.
- La cinquième et dernière séquence présente la démarche d'analyse dans un diagnostic: recherche structurée et organisée des causes permettant d'expliquer les résultats obtenus, donc les points forts et les points faibles de l'exploitation. Nous utilisons la notion d'«arbre à diagnostic». Pour finir, nous prodiguons quelques conseils pour collecter une information fiable relative au fonctionnement de l'exploitation et analyser cette information.

La plupart des séquences sont illustrées par des exemples simples et des schémas visant à faire comprendre les concepts propres à la notion de diagnostic.

Au fur et à mesure de la présentation de concepts, des tests d'évaluation vous sont proposés afin de vérifier la bonne compréhension des notions essentielles. Ces tests s'appuient sur des articles issus de la presse agricole ou prendront la forme d'exercices simples.

Les éléments essentiels à retenir impérativement sont mis en évidence (rubrique «Récapitulons»).

Bonne lecture !

Quelques clés de lecture



Question : puisez dans vos connaissances personnelles pour répondre.



Réponse : ne les consultez que pour les confronter aux vôtres.



Exercice : recherchez des informations dans un document, dans vos connaissances, dans les pages précédentes.



Corrigé : souvent des informations complémentaires vous sont données, pour vous permettre de comprendre la nature des réponses et vos erreurs éventuelles.



Test : certaines étapes se terminent par un test qui vous permet de vérifier que les connaissances sont assimilées.



Corrigé du test : selon l'exactitude de vos réponses, vous devrez revoir ou passer à la suite.



Récit : le texte qui suit est le récit ou la description d'un cas concret sur lequel vous allez travailler ou qui permet d'illustrer un apport de contenu.



Récapitulons : le point est fait sur les notions essentielles à retenir.



Séquence 1

Qu'attend-on du diagnostic d'une exploitation agricole ?

À l'issue de cette séquence, vous devrez être capable :

- de définir ce qu'est un diagnostic ;
- de justifier la nécessité d'élargir le diagnostic de l'exploitation agricole, limité, jusqu'à une période récente, aux aspects technico-économiques et financiers, aux enjeux sociaux, humains, familiaux et environnementaux ;
- de citer plusieurs méthodes d'approche de l'exploitation agricole.

Étape 1 Qu'est-ce qu'un diagnostic ?

Nous allons aborder la notion de diagnostic médical et de diagnostic d'exploitation en vous présentant Paul, éleveur allaitant en Saône-et-Loire.

L'histoire de Paul nous permettra de découvrir, dans un premier temps, qu'un diagnostic est une démarche d'investigation, qu'ensuite il doit s'appuyer sur des valeurs de référence et, qu'en dernier lieu, un diagnostic peut être analytique ou global.

I. Un diagnostic est une démarche d'investigation



Nous sommes début février, Paul, depuis quelques semaines, se sent très fatigué, il a mal à la gorge, n'arrête pas de tousser, ce qui l'empêche de dormir et il se sent fiévreux. Il prend donc rendez-vous chez son généraliste le matin. Le jour de la consultation chez son médecin coïncide avec la venue du conseiller culture de la Chambre d'Agriculture afin de faire le point sur ses cultures sortie hiver.

Diagnostic médical Diagnostic du médecin généraliste	Diagnostic d'exploitation Diagnostic du conseiller culture
<p>Paul arrive chez son généraliste à l'heure du rendez-vous, de nombreuses personnes sont déjà présentes dans la salle d'attente. Le médecin le reçoit dans son cabinet avec un léger retard et l'invite à s'asseoir.</p> <p>1. Dans un premier temps, il demande à Paul de préciser les raisons de sa visite. Paul lui présente assez succinctement ce qu'il ressent (fatigue générale, toux persistante, mal de gorge, fièvre intermittente).</p> <p>2. Ensuite, le médecin lui pose quelques questions : « Depuis quand vous sentez-vous malade ? Est-ce la première fois que vous êtes confronté à ce genre de maladie ? La maladie a-t-elle évolué au cours des dernières semaines ? ».</p> <p>Cette phase de l'examen consiste à faire l'historique de la maladie (l'anamnèse).</p>	<p>Paul, avant tout éleveur et se sentant peu compétent dans la conduite de ses cultures, a fait appel à Philippe, le conseiller culture de la Chambre d'Agriculture. Avant d'arriver chez Paul, Philippe a fait un tour de plaine et a observé seul les cultures.</p> <p>1. Dans un premier temps, il demande à Paul de lui préciser ce qu'il a observé au niveau de ses cultures et ce qui l'a amené à le contacter. Cela permet à Philippe de vérifier le niveau de compétences de Paul en conduite des cultures.</p> <p>2. Ensuite, le technicien demande à Paul de préciser ce qu'il a déjà pratiqué pour chaque culture : variétés semées, quantités et types d'engrais épandus, traitements réalisés (types de produits et doses). Il reconstitue avec Paul l'itinéraire technique de chaque culture.</p>

3. Dans un dernier temps de la consultation, le médecin invite Paul à un examen physique ou clinique (prise de pouls, température, pression artérielle, auscultation cœur et poumon, palpation du ventre...).

À l'issue de la consultation qui a duré 15 minutes, le médecin donne un nom à la maladie: il s'agit d'une rhino-pharyngite, il prescrit à Paul un traitement pour 7 jours et lui délivre une ordonnance comprenant de nombreux médicaments.

3. Dans un dernier temps, Philippe fait part de ses observations au niveau de chaque culture (état de la végétation, présence d'adventices, principales maladies détectées...).

À l'issue de cette rencontre, Philippe établit un état précis pour chaque culture et prescrit pour chacune d'elles un « traitement approprié » pour obtenir les meilleurs rendements (engrais, produits phytosanitaires...).



1 > Comparez les démarches du médecin et du conseiller culture permettant d'établir un diagnostic.

.....
.....
.....
.....

2 > Quelle définition donneriez-vous d'un diagnostic (médical ou d'exploitation) ?

.....
.....
.....

3 > Qu'est-ce qu'un symptôme ?

.....
.....
.....
.....



Réponse 1 > Les démarches ont une certaine similitude.

Elles passent par les étapes suivantes :

- expression par le malade ou l'agriculteur des symptômes de la maladie (voir définition de symptôme plus loin) ;
- histoire du patient en lien avec la maladie/histoire de la culture (reconstitution de l'itinéraire technique de la culture) ;
- observations/auscultation par un expert (le médecin/le conseiller) et avis (le diagnostic) ;
- prescription d'un traitement en vue d'atteindre la guérison du patient/l'amélioration de la culture.

Réponse 2 > Un diagnostic (médical ou d'exploitation) est une démarche par laquelle un expert (le médecin, le conseiller, l'agriculteur lui-même) va étudier l'état de santé de l'objet du diagnostic (le patient, la culture, le troupeau, l'exploitation dans son ensemble...) et qui va permettre de proposer un traitement. Il repose sur la recherche des causes et des effets de l'affection ou des symptômes.

ou

Un diagnostic est un raisonnement menant à l'identification de la cause (l'origine) d'une défaillance, d'un problème ou d'une maladie à partir des caractères ou symptômes relevés par des observations, des contrôles ou des tests.

Réponse 3 > Un symptôme est une des manifestations subjectives d'une maladie ou d'un processus pathologique, tel qu'exprimé par le patient. En général, pour une pathologie donnée, les symptômes sont multiples (Source: *Wikipédia*)

ou

Un symptôme est un trouble subjectif perçu par une personne qui révèle une maladie (Source: *Le Petit Larousse*).

2. Un diagnostic s'appuie sur des valeurs de référence



Après avoir suivi le traitement prescrit par son médecin, Paul s'est senti beaucoup mieux; finis les maux de gorge et l'état fiévreux. Mais après quelques semaines de répit, il ressent à nouveau les symptômes qui l'avaient amené à consulter son médecin.

Pour ce qui est de ses cultures, Paul a appliqué exactement ce que lui avait conseillé le technicien culture. Là aussi, l'effet a été relativement immédiat (les céréales sorties d'hiver présentaient un potentiel prometteur, les premiers signes de maladie semblaient maîtrisés) et puis courant mars d'autres problèmes sont apparus (jaunissement, nouvelles attaques de maladies...).

De nouveaux rendez-vous sont pris avec le médecin et le conseiller culture.

Diagnostic médical Diagnostic du médecin généraliste	Diagnostic d'exploitation Diagnostic du conseiller culture
1. Paul précise à son médecin les raisons de ce nouveau rendez-vous et lui présente les symptômes de sa maladie. Le médecin, à l'aide de la fiche qui récapitule l'essentiel des observations qu'il avait faites lors de la précédente visite, pose quelques questions complémentaires. Ensuite, le médecin effectue un examen clinique complet. 2. Après cet examen, il prescrit une analyse de sang pour affiner son diagnostic et mieux cerner l'origine de la maladie de Paul. 3. Quelques jours plus tard, muni des résultats de son analyse sanguine, il revoit son médecin.	1. Lors de sa deuxième rencontre avec le conseiller culture de la Chambre d'Agriculture, Paul présente les raisons pour lesquelles il a, à nouveau, fait appel à Philippe et précise ce qu'il a observé au niveau des cultures. Afin d'affiner le diagnostic, Philippe invite Paul à faire le tour de plaine avec lui. 2. Après ce tour de plaine et des prises d'échantillons de chaque parcelle, Philippe propose que Paul réalise des analyses de terre afin de mieux connaître ses sols. 3. Après envoi des échantillons à un laboratoire, Paul reçoit les résultats de ses analyses de sol et reprend rendez-vous avec le conseiller culture.



Lisez attentivement les documents 1 et 2, et répondez aux questions suivantes.

1 > À partir des résultats de l'analyse de sang de Paul (doc. 1), quel commentaire pourriez-vous faire ?

.....
.....
.....

2 > À partir des résultats de l'analyse de terre d'une des parcelles (doc. 2), quel commentaire pourriez-vous faire ?

.....
.....
.....

Doc. 1 - Résultat d'analyse de sang

M. PAUL		CYTOLOGIE			
Numération Globulaire - Plaquettes		Antériorité		Valeurs de référence selon l'âge et le sexe	
Leucocytes	5,6 .10 ⁹ /L	29/06/06	5,3	(4,0 à 10,0)	
Hématies	5,09 .10 ¹² /L		5,12	(4,50 à 6,50)	
Hémoglobine	14,5 g/dL		14,7	(13,0 à 17,0)	
Hématocrite.....	0,44 L/L		0,43	(0,40 à 0,54)	
V.G.M.....	86,1 fL		84,4	(80,0 à 100,0)	
C.C.M.H.....	33,1 g/dL		34,0	(32,0 à 36,5)	
I.D.R.....	14,8 %		14,8	(< 15,0)	
Plaquettes.....	206 .10 ⁹ /L	29/06/06	220	(150 à 450)	
V.P.M.	9,4 fL		9,1	(9,0 à 12,0)	
Formule Leucocytaire					
Polynucléaires					
Neutrophiles	50,8 % soit	2,8 .10 ⁹ /L		(2,0 à 7,5)	
Éosinophiles	2,1 % soit	0,1 .10 ⁹ /L		(< 0,5)	
Basophiles	0,5 % soit	0,0 .10 ⁹ /L		(< 0,2)	
Lymphocytes	39,7 % soit	2,2 .10 ⁹ /L		(1,0 à 4,0)	
Monocytes	6,9 % soit	0,4 .10 ⁹ /L		(0,2 à 1,0)	

Doc. 2 - Rapport d'analyse de terre

Exploitation : PAUL

Parcelle : VARET

Caractéristiques physico-chimiques de la parcelle

Épaisseur de prélèvements (cm) 30

Densité apparente estimée

Masse de sol (t/ha) 3 000

Cailloux (%) 0

Calcaire total (%) 0

Sol: LIMON

Granulométrie (%)

Argile 16,3

Limons fins 36,6

Limons grossiers 27,2

Sables fins 11,5

Sables grossiers 6,2

Battance

Stabilité structurale Bartoli

Capacité de rétention (pF 2,8)

Point de flétrissement (pF 4,2)

Matière organique g/kg

(Carbone organique x 1,73)

Azote total g/kg

C/N

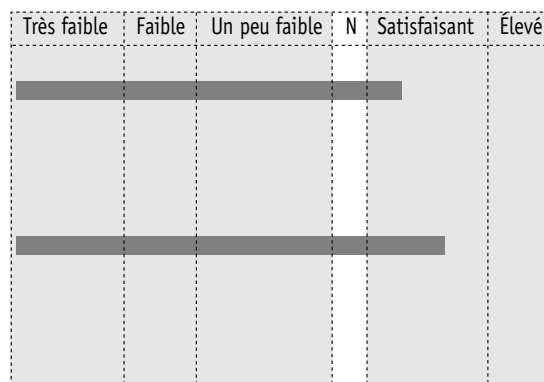
pH eau

pH KCl

CEC Metson (pH7) mé/kg

Taux de saturation %

Teneur du sous-sol	Niveau de référence
22,0	20,0
6,3	6,0
108	
82	



Fertilité chimique

Phosphore assimilable

Dyer (P₂O₅)

Cations échangeables

Potassium (K₂O)

Magnésium (MgO)

Calcium (CaO)

Sodium (Na₂)

Oligo-éléments

Fer (Fe)

Manganèse (Mn)

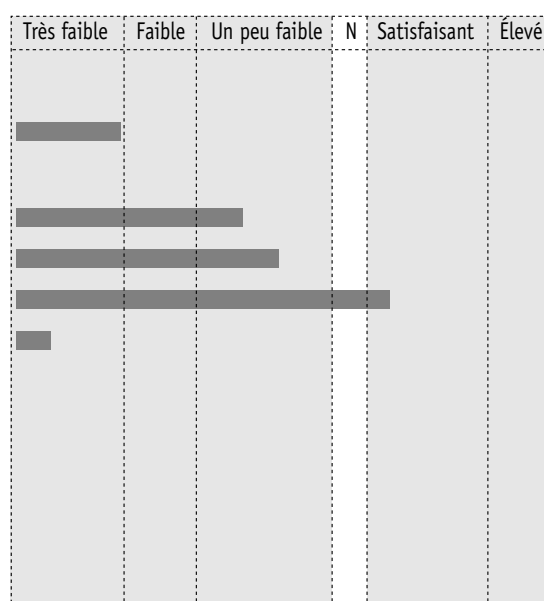
Cuivre (Cu)

Zinc (Zn)

Bore (B) Eau chaude

Molybdène Grigg (Mo)

Teneur du sous-sol	Niveau de référence
g/kg	g/kg
0,15	0,25
g/kg	g/kg
3,0	0,14
4,7	0,09
81	2,26
0,2	0,01
mg/kg	mg/kg



Autres déterminations

Carbone g/kg 12,5



Réponse 1 > L'analyse de sang de Paul est tout à fait normale car les résultats obtenus sont tous compris dans les «valeurs de référence». Cela indique pour les éléments recherchés (et uniquement les éléments recherchés) dans le cadre de l'analyse de sang que le patient est en bonne santé.

Réponse 2 > L'analyse de terre présente des niveaux satisfaisants voire très satisfaisants pour la teneur en matière organique, le niveau de pH eau et le calcium. À l'inverse, le sol a des teneurs très faibles en phosphore assimilable et sodium. Les niveaux sont un peu faibles en potassium et magnésium.

Avez-vous noté comment vous avez procédé pour faire votre commentaire, que ce soit à partir d'une analyse de sang ou d'une analyse de terre ?

Les commentaires réalisés à partir de l'analyse de sang (ou de l'analyse de terre) s'appuient sur une comparaison entre les résultats obtenus par le patient (ou à partir de l'échantillon de terre) avec des valeurs ou des niveaux de référence. Le fait que les résultats soient inférieurs ou supérieurs à la valeur de référence nous indique une situation en dehors de la norme couramment employée et va nous indiquer si l'individu, le sol, les résultats financiers de l'exploitation, etc., sont satisfaisants ou non.



> Qu'est-ce qu'une valeur de référence ? Donnez la définition.

.....

.....

.....



Réponse >

Une valeur de référence peut être définie comme une valeur (prix, rendement, taux...) qui va servir de base ou de référence pour une comparaison («valeur à laquelle je vais me référer» pour analyser une situation, un résultat). On peut rapprocher la notion de valeur de référence de celle de norme.



RÉCAPITULONS

Un diagnostic est une démarche d'investigation visant à identifier, à apprécier les forces à exploiter et les faiblesses à corriger, et à en chercher les causes.

Pour pouvoir identifier et apprécier des forces et des faiblesses, il est nécessaire de comparer les résultats obtenus avec des valeurs de référence ou des normes.

Si l'analyse de sang a rassuré Paul sur son état de santé, il n'en reste pas moins que les symptômes perdurent, ce qui lui fait dire qu'il est malade sans raison apparente. Lorsqu'il revoit son médecin, Paul lui fait part de ses préoccupations et lui demande de lui expliquer les raisons de sa maladie car, en apparence, tout va bien.

L'analyse de terre a mis en évidence que le sol, bien que présentant quelques carences, n'est en rien à l'origine des symptômes observés au niveau des cultures. Mais alors pourquoi ces jaunissements et ces attaques de maladie ?

3. Un diagnostic est analytique ou global

<p align="center">Diagnostic médical Diagnostic du médecin</p>	<p align="center">Diagnostic d'exploitation Diagnostic du conseiller d'entreprise</p>
<p>Le médecin lui explique qu'un diagnostic comporte des limites et que ses problèmes peuvent venir d'une fatigue passagère, d'une situation de stress, d'une moindre résistance de son organisme aux agressions virales... Des raisons plus globales dépendantes de l'individu mais aussi de son environnement peuvent expliquer sa maladie. En poursuivant la discussion avec Paul, le médecin se rend compte que son patient est particulièrement stressé par sa situation économique mais aussi familiale et qu'il a une mauvaise hygiène de vie (repas mal équilibrés, sommeil perturbé par la période de vèlage hivernale...).</p> <p>« Après un traitement curatif, nous allons appliquer un traitement préventif ». Le médecin lui prodigue de bons conseils d'hygiène de vie et un traitement de fond à base de vitamines, d'oligo-éléments...</p>	<p>À partir des premières investigations, le conseiller culture a pu diagnostiquer que le problème rencontré au niveau des cultures ne dépend pas que de la conduite des cultures, ni du sol, mais d'un problème de pilotage de l'exploitation. Il a donc proposé à un conseiller d'entreprise de rencontrer Paul afin de réaliser un diagnostic global de l'exploitation.</p> <p>Le conseiller d'entreprise a passé une demi-journée à discuter avec Paul, à visiter sa ferme.</p> <p>Tout a été abordé : l'histoire de l'exploitation et de la famille, la conduite du troupeau allaitant et des cultures, l'organisation du travail, les relations entre les membres de l'exploitation et de la famille, la gestion de la trésorerie...</p> <p>Paul, au début de l'entretien, ne comprenait pas où le conseiller d'entreprise voulait en venir et en quoi un problème précis sur ses cultures l'amenait à parler d'événements sans lien direct avec la conduite de ses céréales. Mais, au fur et à mesure de la discussion et des questions du conseiller, Paul s'est mis à comprendre et à exprimer par lui-même que les cultures ne l'ont jamais intéressé contrairement à son père qui était un « céréalier ». Paul a toujours cherché à avoir des « belles cultures » comme son père. Il appliquait pour cela de « bonnes recettes » définies par le conseiller culture. Mais, privilégiant plutôt ce qui le passionne, à savoir son élevage, les « bonnes recettes » n'étaient pas toujours appliquées au bon moment. La préparation du sol s'était réalisée dans de mauvaises conditions car, à cette époque, il avait été très occupé par le concours départemental de la race charolaise...</p>



1 > Précisez ce qu'est un traitement curatif par rapport à un traitement préventif.

.....
.....
.....

2 > Quelle différence entre le diagnostic analytique et le diagnostic global ?

.....
.....
.....

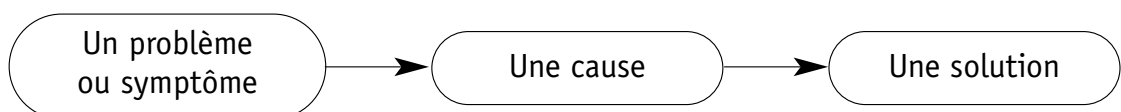


Réponse 1 > Le traitement curatif: il a pour objet ou pour propriété de guérir. Ensemble de ce qui est mis en œuvre pour obtenir la guérison. Un traitement curatif a pour objet de traiter une maladie ou un problème de manière ciblée et est souvent assimilé à une démarche à court terme.

Le traitement préventif: il est destiné à éviter une chose fâcheuse, un mal prévisible. Par exemple, la vaccination est un préventif. Elle prévient la maladie avant que celle-ci soit déclarée. Un traitement préventif cherche à éviter l'apparition d'une maladie en renforçant les défenses immunitaires de l'organisme. Il a une visée plutôt à moyen terme, voire à long terme.

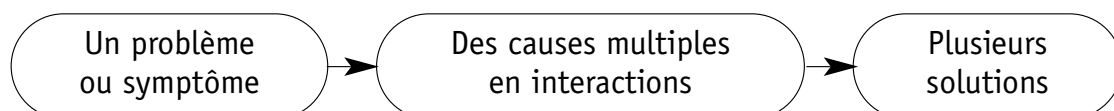
Réponse 2 > Le diagnostic analytique est une forme de diagnostic qui vise à mettre en relation le symptôme avec une cause directe (expliquant le symptôme). Le diagnostic analytique cherche à résoudre le problème identifié et s'appuie sur un expert qui détient la solution au problème rencontré. Le traitement proposé sera le plus souvent curatif.

On peut résumer le diagnostic analytique par le schéma suivant:



Le diagnostic global est une forme de diagnostic qui vise à comprendre l'origine d'un problème. On s'attache, avant tout, à mettre en évidence le processus ou l'enchaînement (un ensemble de causes en interaction) qui explique le problème à résoudre. Le diagnostic global est le fruit d'un dialogue entre un expert et l'agriculteur, dialogue qui permet de proposer plusieurs solutions à un problème. Le traitement proposé sera le plus souvent préventif.

On peut résumer le diagnostic global par le schéma suivant :



RÉCAPITULONS

Un diagnostic est une démarche d'investigation visant à identifier et à apprécier les forces à exploiter et les faiblesses à corriger et à en chercher les causes.

Pour pouvoir identifier et apprécier des forces et des faiblesses, il est nécessaire de comparer les résultats obtenus avec des valeurs de référence ou des normes.

Un diagnostic peut être analytique et/ou global. Les solutions proposées pour résoudre un problème sont de type curatif ou préventif.

Tout au long de cette première étape, nous avons pu voir ce qu'est un diagnostic et nous affinerons cette notion dans la deuxième séquence intitulée « Mettre en œuvre la méthodologie du diagnostic global sur une exploitation agricole ».

Mais, au préalable, il semble important de bien comprendre qu'un diagnostic d'exploitation est le reflet d'une époque et que les diagnostics que nous faisons aujourd'hui ne sont plus tout à fait les mêmes que ceux que l'on réalisait hier. Au fil du temps, nous sommes passés d'une démarche de diagnostic plutôt analytique, se limitant aux aspects économique et financier de l'exploitation agricole, à des démarches de diagnostic global s'appuyant sur l'Approche Globale de l'Exploitation

Agricole (AGEA) et abordant de nombreux aspects du Système Exploitation-Famille (SEF) : le travail, le social, le juridique, le fiscal, l'environnemental...
C'est la raison pour laquelle nous vous proposons, dans l'étape qui va suivre, de découvrir l'histoire comparée entre l'évolution de l'agriculture et les méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole.

Étape 2 Le diagnostic est le reflet d'une époque

L'objectif de cette étape est de mettre en évidence que les outils de gestion et plus précisément les méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole sont le reflet d'une époque, d'un contexte. En effet, les méthodes de diagnostic se sont constamment adaptées à l'évolution de l'agriculture.

Pour faire une lecture simple et compréhensible de ces évolutions, nous distinguons 4 périodes :

- des années 1945 à 1960 : les débuts de la comptabilité et de la gestion en agriculture,
- des années 1960 à 1980 : mise en place d'un conseil de gestion chargé de promouvoir la diffusion de modèles agricoles orientés vers le productivisme,
- des années 1980 à 1990 : l'apparition de la méthode de l'approche globale de l'exploitation agricole modifie la manière d'appréhender la gestion,
- après 1990 : l'agriculture est reconnue comme une activité multifonctionnelle et fortement ancrée dans son environnement : l'approche de l'exploitation s'enrichit de nouveaux diagnostics.

Il s'agit en somme de faire un petit précis d'histoire comparée entre l'évolution de l'agriculture et les méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole : du diagnostic analytique au diagnostic global.

I. Les années 1945 à 1960 : les débuts de la gestion

Évolution du contexte agricole	Histoire de la gestion
Des années 1945 à 1960 : les débuts de la comptabilité et de la gestion en agriculture	
<p>Cette période est marquée par la fin d'une relative autarcie et le début d'une ouverture des exploitations agricoles vers l'extérieur.</p> <p>L'agriculture représente un enjeu stratégique de premier ordre: elle doit accroître sa production pour permettre l'auto-suffisance alimentaire et développer les échanges. C'est le début de l'agriculture productiviste.</p> <p>Il s'agit de moderniser les exploitations et de mettre en place une politique adaptée. Différentes mesures vont être prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - développement de la mécanisation, - amélioration des techniques de production grâce à l'accroissement des consommations intermédiaires (engrais, aliments du bétail...), - diffusion du progrès technique grâce à la création d'organismes de conseil auprès des agriculteurs: ils ont pour nom CETA (Centre d'Études des Techniques Agricoles), GVA (Groupe de Vulgarisation Agricole), services techniques et spécialisés des Chambres d'Agriculture. 	<p>La comptabilité en agriculture fait ses premiers pas dans les années 1930 et se développera dans les années 1960.</p> <p>Les années 1945-1950 sont marquées par les débuts de la gestion et la création des Centres de Gestion.</p> <p>Les exploitations agricoles se dotent de nouveaux repères grâce à la comparaison et l'analyse de groupes. Ces comparaisons doivent permettre à l'agriculteur de se positionner au sein d'un groupe a priori comparable. Du groupe sera extraite une moyenne (dite moyenne de groupe) mais aussi une classification sous forme de quartile (découpage par 1/4): on distinguera le 1/4 supérieur ou groupe de tête (25 % des exploitations obtenant les meilleurs résultats), le 1/4 inférieur ou groupe de queue (25 % des exploitations obtenant les moins bons résultats) et le groupe médian correspondant à la moitié des exploitations ne faisant pas partie des meilleurs ni des moins bons résultats. Le diagnostic réalisé est avant tout technico-économique et s'appuie sur l'approche des marges brutes et marges nettes.</p>

Résumé de la période 1945-1960

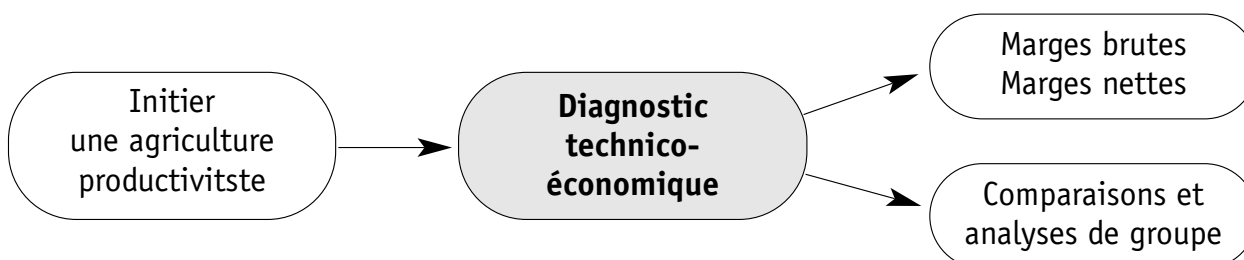


FIG. 1 - Les débuts de la comptabilité et de la gestion en agriculture

2. Les années 1960 à 1980 : le diagnostic est avant tout technique et normatif

Évolution du contexte agricole	→ Histoire de la gestion
<p>Des années 1960 à 1980 : un conseil de gestion chargé de promouvoir la diffusion de modèles agricoles orientés vers le productivisme</p>	
<p>L'agriculture de cette époque est marquée par le développement d'une agriculture productiviste, développement amorcé lors de la période précédente et qui va s'amplifier tout au long de cette période.</p> <p>La Politique Agricole Commune (PAC), les Lois d'Orientation Agricole (LOA) de 1960 et 1962 ont favorisé cette orientation productiviste de l'agriculture.</p> <p>Les objectifs de la PAC sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - nourrir les citoyens à prix réduit, - contribuer à l'accroissement du solde de la balance commerciale européenne. <p>L'instauration du système des prix garantis au niveau européen a été l'outil économique de la recherche permanente de l'accroissement des rendements.</p> <p>Les obligations administratives se multiplient (TVA, imposition au bénéfice réel, création des Plans de Développement, Étude Prévisionnelle d'Installation pour les Jeunes Agriculteurs...).</p>	<p>Les diagnostics proposés sont avant tout des diagnostics techniques et normatifs pour appuyer la recherche de performance maximale.</p> <p>Le développement des Instituts Techniques (Instituts de l'élevage, des céréales et des fourrages...) vise à produire de nombreuses références permettant de promouvoir des modèles agricoles auxquels les exploitants sont invités à adhérer.</p> <p>L'approche gestion consiste à vérifier si l'exploitation est dans ou en dehors du modèle productiviste, à conforter celle qui est dans le modèle et à aider celle qui est en dehors du modèle à y rentrer.</p> <p>Sous l'impulsion de l'IGER (Institut de Gestion et d'Économie Rurale), organisme fédérant les Centres de Gestion, le premier Plan Comptable Agricole est créé et les outils comptables et de gestion se développent. Ces outils de gestion sont créés par et pour les conseillers de gestion.</p> <p>Les agriculteurs utilisent peu les outils de gestion mis à leur disposition car ils n'apparaissent pas adaptés à leur mode de raisonnement.</p>

Résumé de la période 1960-1980

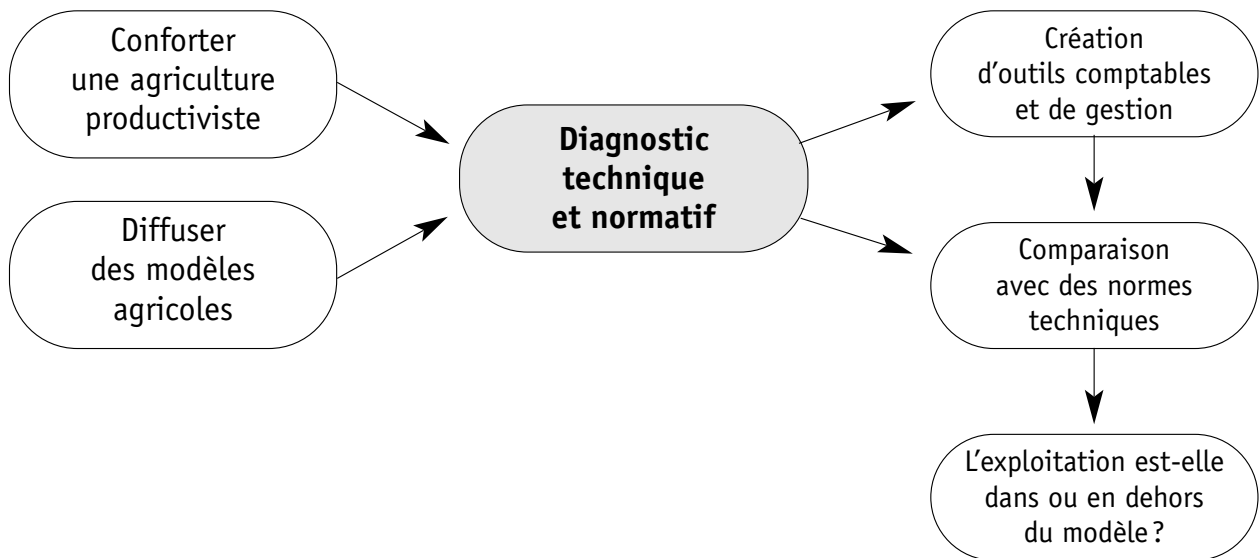


FIG. 2 - Un conseil de gestion chargé de la diffusion de modèles agricoles

3. Les années 1980 à 1990 : l'apparition de la méthode de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole

Évolution du contexte agricole	→ Histoire de la gestion
<p>Des années 1980 à 1990 : l'apparition de la méthode de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole modifie la manière d'appréhender la gestion</p>	
<p>Le modèle productiviste s'essouffle. L'Europe agricole est confrontée à une surproduction touchant principalement les produits agricoles bénéficiant du système des prix garantis. Cette situation entraîne un grave déséquilibre budgétaire au niveau de la PAC.</p> <p>L'Europe agricole cherche à maîtriser la production agricole en instaurant les quotas laitiers (1984) et le système des Quantités Maximales Garanties (1988).</p> <p>Les agriculteurs sont confrontés à une grave crise qui a pour origine le contingentement des productions, une baisse des prix agricoles et une augmentation des prix des consommations intermédiaires (phénomène du ciseau des prix).</p> <p>Dans ce contexte, les premières faillites agricoles apparaissent.</p> <p>Le modèle productiviste est remis en cause et on peut parler de constat d'échec quant à l'utilisation et l'appropriation des outils de gestion par les agriculteurs. Comme nous l'avons vu lors de la période précédente, les outils de gestion ont été conçus par et pour les organismes de gestion et les services fiscaux mais en aucun cas pour les agriculteurs.</p> <p>Une nouvelle approche de l'agriculture s'avère nécessaire, une approche moins orientée vers le modèle unique à atteindre mais plus vers une reconnaissance de la diversité des agricultures.</p>	<p>Cette période correspond aux premières remises en cause des modèles agricoles. Une réflexion sur une nouvelle approche de l'exploitation agricole apparaît qui passe par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le raisonnement des investissements - la réorientation du système de production qui du « produire plus » s'oriente vers la recherche d'un optimum technique et économique... - la nécessité de prendre en compte l'exploitation dans sa globalité au sein de son environnement. <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Démarche nouvelle: la méthode de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole (AGEA)] --> B[Un diagnostic d'exploitation qui s'appuie sur l'AGEA] </pre> </div>

Résumé de la période 1980-1990

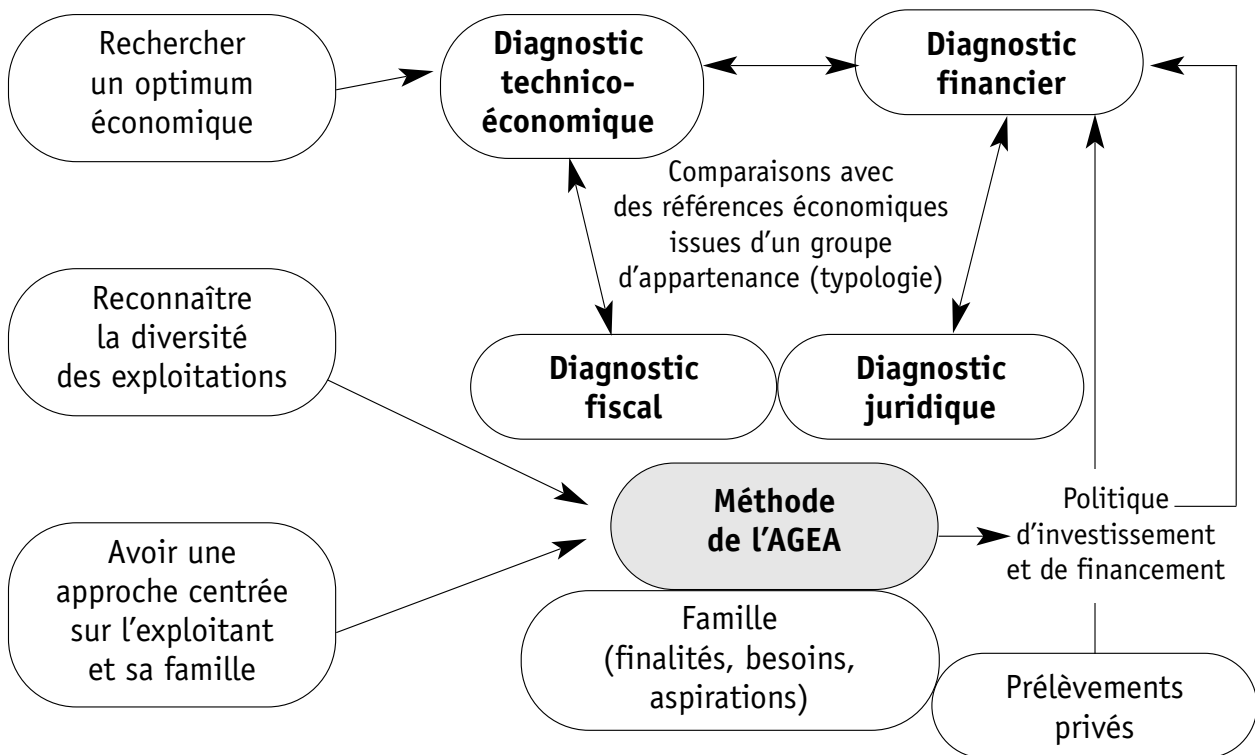


FIG. 3 - Apparition de la méthode de l'approche globale de l'exploitation agricole

D'une logique de gestion agricole qui consistait à vérifier si l'exploitation s'inscrivait ou non dans le modèle productiviste en la comparant à une norme essentiellement technique, on passe à une approche de l'exploitation centrée sur les aspirations de l'exploitant et de sa famille ainsi que les pratiques de l'agriculteur.

Parce que l'exploitation se complexifie (plus grande ouverture sur l'environnement, agrandissement, investissement, pression financière, développement des formes sociétales, préoccupation fiscale...), son approche s'enrichit. Le diagnostic de l'exploitation agricole, avant tout technique, devient multiple et en interaction. Ainsi, en s'appuyant sur la démarche de l'AGEA, on étudie l'exploitation sous l'angle technico-économique, financier, juridique et fiscal.

On continue à comparer les résultats obtenus avec des références, mais là aussi la notion de référence change. Sur la période précédente, la référence est avant tout technique et renvoie plutôt à la norme à atteindre pour faire partie d'un modèle (exemple : la vache laitière à 8000 kg de lait pour le modèle laitier, le rendement en blé à 100 quintaux pour le modèle grandes cultures...). Au cours de la période 1980-1990, la référence n'est plus vue comme une norme mais comme un point de repère pour situer l'exploitation. La référence est avant tout économique (on va introduire la notion d'Excédent Brut d'Exploitation ou EBE) et elle est définie à

partir des meilleurs résultats d'un groupe d'exploitations (le 1/4 supérieur). Le groupe, quant à lui, est issu d'un découpage critérié: on parle de typologie ou type d'exploitations. Ainsi, les exploitations laitières seront subdivisées selon un découpage par système: le système « lait intensif de plaine », le système « extensif à base d'herbe », le système « grands troupeaux », etc. L'exploitation diagnostiquée sera donc comparée à un groupe d'appartenance.

4. Après les années 1990 : la gestion de l'exploitation agricole s'enrichit de nouveaux diagnostics

Évolution du contexte agricole	→ Histoire de la gestion
<p style="text-align: center;">Après 1990 :</p> <p style="text-align: center;">l'agriculture est reconnue comme une activité multifonctionnelle et fortement ancrée dans son environnement : l'approche de l'exploitation s'enrichit de nouveaux diagnostics</p>	
<p>Cette période est marquée par des bouleversements importants (on peut même parler de ruptures).</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réforme de la PAC de 1992 remet en cause le système des prix garantis qui prévaut depuis 1962. La nouvelle PAC est basée sur un alignement des prix sur les cours mondiaux, l'instauration de primes pour compenser la baisse des prix, l'obligation du gel des terres, la mise en place d'aides en faveur des systèmes extensifs... - Une pression économique de plus en plus forte qui entraîne une baisse des revenus et fragilise les exploitations. L'environnement économique se complexifie et la situation des exploitations aussi. Les formes sociétaires se multiplient. De plus en plus d'exploitations se diversifient dans des activités différentes de la production de biens agricoles (tourisme, entreprise de service, transformation...). 	<p>Les agriculteurs sont demandeurs d'un conseil à la fois plus global et plus précis permettant de répondre à leurs nouvelles préoccupations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaître au plus près la rentabilité économique et financière de l'exploitation et plus particulièrement les coûts de production de chaque activité en incluant les aspects techniques (quantités et doses d'intrants), financiers (investissements, modes de financement, situation de trésorerie), organisationnels. La gestion devient un véritable outil d'aide à la décision. - Choisir le statut juridique et les options fiscales et sociales les mieux adaptés à des situations de plus en plus complexes. Les diagnostics juridiques et fiscaux, initialement limités à l'activité agricole, s'intéressent au domaine privé, à la situation familiale et patrimoniale de l'agriculteur, s'ouvrent à des domaines nouveaux: l'activité commerciale, la prestation de service...

– **Les agriculteurs sont de plus en plus préoccupés par le temps de travail** et la qualité de vie. Bien que pris par la course à l'agrandissement et confrontés à une diminution de la main-d'œuvre familiale, ils cherchent à concilier leur activité professionnelle avec leur vie de famille et le temps personnel.

Les exploitants agricoles n'hésitent plus à revendiquer leur aspiration à être en phase avec la société et à travailler moins.

– **La multiplication des crises sanitaires** (vache folle, fièvre aphteuse, dioxine...) qui entraîne une perte de confiance des consommateurs vis-à-vis de leur agriculture. Ils veulent une alimentation de qualité issue d'une agriculture de terroir, respectueuse de l'environnement.

– **La montée en puissance des préoccupations environnementales** et l'émergence du concept de développement durable au Sommet de la Terre en 1992 à Rio de Janeiro.

Les contraintes environnementales apparaissent: obligation de se mettre aux normes au niveau des élevages dans le cadre du PMPOA (Programme de Maîtrise des Pollutions d'Origine Agricole), mise en œuvre de plans d'épandage, obligation de diminuer les intrants, nécessaire respect du paysage, réduction des dépenses énergétiques...

– **Mesurer le temps de travail et améliorer les conditions de travail et de vie** des exploitants.

– **Pouvoir analyser l'incidence des pratiques de l'exploitant** sur son environnement naturel et social.

Initialement, les premiers diagnostics agri-environnementaux se sont limités à réaliser, dans le cadre du PMPOA, un bilan des quantités d'effluents produits et un bilan azoté.

Aujourd'hui, le diagnostic environnemental est devenu un diagnostic à part. De nombreux outils existent: bilan énergie par la méthode PLANETE⁽¹⁾, lecture de paysage, arbre de l'agriculture durable, bilan apparent N-P-K, méthode DIALECTE⁽²⁾, mesure de la pression polluante...

(1) PLANETE: méthode mise au point par l'association SOLAGRO pour quantifier, à l'échelle de l'exploitation agricole, les entrées et sorties d'énergie et évaluer les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'intrants et aux pratiques agricoles.

(2) DIALECTE = Diagnostic Agri-Environnemental d'Exploitation élaboré aussi par l'association SOLAGRO. À la différence de PLANETE qui se limite à réaliser un bilan énergétique de l'exploitation, DIALECTE réalise un diagnostic d'ensemble des problématiques environnementales concernant l'exploitation agricole (eau, sol, biodiversité, ressources non renouvelables, paysage...).

Résumé de la période de 1990 à nos jours

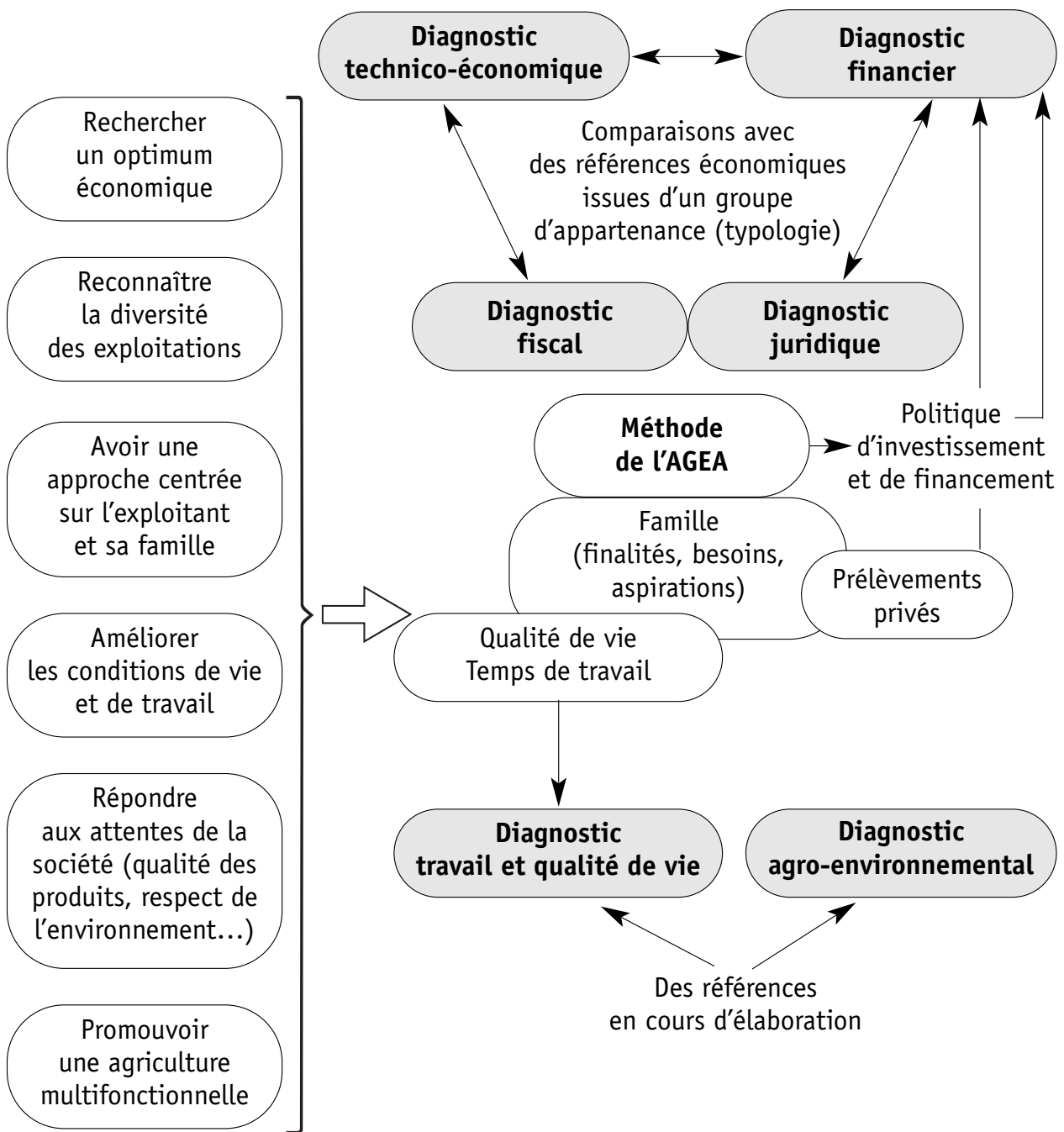


FIG. 4 - Une agriculture multifonctionnelle ancrée dans son environnement, enrichie de nouveaux diagnostics

D'une agriculture accusée de tous les maux...

Cette dernière période est marquée par une profonde crise d'identité du monde agricole: le modèle de production intensif dont la fonction était de nourrir la population au plus bas prix est remis en cause. L'agriculture est accusée de produire des denrées alimentaires de mauvaise qualité, de dégrader l'environnement, de détruire les paysages...

... à la reconnaissance de son caractère multifonctionnel

Grâce au CTE (Contrat Territorial d'Exploitation) puis au CAD (Contrat d'Agriculture Durable), l'agriculture peut être reconnue comme une activité multifonctionnelle qui tend à assurer des fonctions d'entretien de l'environnement, d'aménagement du territoire, de maintien d'emplois... Ces fonctions, jusqu'alors assurées gratuitement pour la plupart d'entre elles, peuvent être rémunérées dans le cadre de ces contrats. Dans ce contexte, le diagnostic de l'exploitation agricole devient encore plus complexe et plus global. Le mouvement qui s'était amorcé lors de la période précédente s'est amplifié. L'introduction du concept d'agriculture durable oblige à appréhender l'exploitation agricole sous l'angle de la durabilité. Ainsi, tout en s'appuyant sur la méthode de l'approche globale, on va chercher à savoir si l'exploitation est économiquement viable, socialement vivable et reproductible du point de vue environnemental.



1 > Qu'avez-vous retenu de cette présentation comparée de l'histoire de l'agriculture et des méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 > Pourriez-vous définir les caractéristiques d'un diagnostic global d'exploitation agricole ?

.....

.....

.....

.....

.....



Réponse 1 > Ce qu'il faut retenir d'essentiel dans cette présentation comparée de l'histoire de l'agriculture et des méthodes de diagnostic des exploitations agricoles est, qu'en fait, la gestion s'adapte en permanence au contexte dans lequel se trouve l'agriculture.

Depuis l'émergence de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole (AGEA) dans les années 1980-1990 au sein des organismes de conseil, les méthodes de diagnostic ont considérablement changé. D'un conseil descendant diffusé par un expert visant à la propagation de modèles agricoles productivistes, on est passé à une démarche centrée sur l'agriculteur et sa famille. Le diagnostic est basé sur un dialogue entre experts : le conseiller et l'agriculteur. Le diagnostic est un lieu de rencontre entre le référentiel de l'expert et celui de l'agriculteur.

Réponse 2 > Un diagnostic global de l'exploitation agricole se caractérise par le fait que l'on réalise plusieurs diagnostics du système exploitation-famille : des diagnostics technico-économique, financier, juridique, fiscal, travail et environnemental. Ces différents diagnostics sont complémentaires les uns des autres et en interactions permanentes. On peut aussi parler de diagnostic de durabilité de l'exploitation agricole.

Il se caractérise surtout par une démarche qui consiste à s'appuyer sur l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole (AGEA) et à se centrer sur l'agriculteur et sa famille, bref à diagnostiquer la complexité.

Nous reviendrons sur ces aspects du diagnostic global dans la séquence 2 qui sera consacrée à la méthodologie du diagnostic et à l'articulation entre les différents diagnostics à réaliser sur une exploitation agricole. Mais, avant de clore cette première séquence, il est primordial de clarifier les différentes approches existantes dans le cadre d'un diagnostic d'exploitation et de comprendre dans quelle situation elles peuvent être employées.

Étape 3 Quel diagnostic pour une exploitation agricole ?

Dans cette étape, nous allons à nouveau parler des approches « médicale », analytique, systémique ou globale. Nous introduirons une autre forme de diagnostic que l'on peut qualifier de démarche humaniste.

Dans un premier temps, nous aborderons, de manière synthétique, les points essentiels de ces différentes approches.

Dans un deuxième temps, nous mettrons en évidence qu'un agriculteur est en permanence en relation avec de nombreux « experts » qui formulent des diagnostics et lui prodiguent des conseils. À l'agriculteur d'en faire la synthèse.

I. Un diagnostic « médical », analytique, global ou humaniste ?

La figure 5 ci-après présente les points essentiels des différentes approches.



À partir des documents 3 et 4 qui suivent, vous préciserez quels types de diagnostic ou d'approche sont réalisés. Vous préciserez ce qui caractérise chacune de ces approches.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Méthode rapide et sécurisante

1 problème = 1 traitement
Typique de l'approche pratiquée par **le vétérinaire, le spécialiste.**

Méthode longue mais efficace

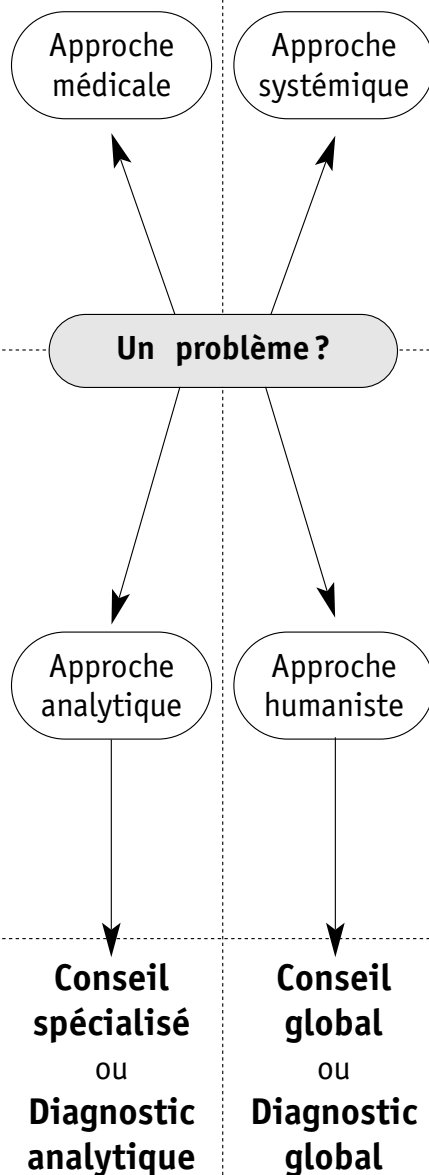
Approche du fonctionnement global de l'exploitation agricole (finalités-objectifs-décisions).
Cette méthode repose sur un travail d'écoute de l'exploitant et de sa famille.
Approche du **conseiller d'entreprise***.

Méthode rapide

Permet de détecter un problème mais pas systématiquement de trouver l'origine des problèmes ni les solutions à mettre en œuvre.
Comparaisons avec des moyennes, des normes, des références.
Approche pratiquée par **le conseiller de gestion, le fiscaliste...**

Méthode longue et complexe

Compréhension de l'homme et de ses ressorts psychologiques.
Cette méthode repose sur un travail d'écoute de l'exploitant et de sa famille.
Typique du travail d'un **psychologue** qui va étudier les processus de décision, les freins aux changements...



* Conseiller d'entreprise: conseiller agricole dont la démarche consiste avant tout à étudier l'exploitation agricole sous l'angle de son fonctionnement global. Il peut être caractérisé de généraliste du conseil et non de spécialiste.

FIG. 5 - Les différentes approches pour aboutir à un diagnostic analytique ou global

Doc. 3 - Romaric et l'équipe de la ferme : « Quand les chiffres confortent nos choix. »

Nous sollicitons depuis quelques années les services du Centre d'économie rurale de Haute-Savoie, notre centre de gestion à qui nous transmettons notre comptabilité. Comme chaque année, nous attendions le carnet de résultat, document synthétique d'une quinzaine de pages - tout de même - pour préciser nos premières impressions.

Naturellement ces chiffres de 2005 commencent à dater mais entre la fin de nos saisies, nos estimations de fin de stocks, nos différents envois au CER et le traitement des chiffres, les délais s'expliquent. Avant de se lancer dans une analyse de quelques indicateurs économiques, resituons très rapidement le contexte de production qui a changé. Nos 78 vaches laitières ont produit, en 2005, 523 000 litres de lait, l'intégralité de cette production ayant été transformée en Tomme de Savoie. Comme tous les producteurs de lait sous ce signe de qualité, nous sommes soumis à un cahier des charges concernant plusieurs points, notamment l'alimentation du troupeau. Ainsi, nous voici face à nos premiers chiffres dans notre nouveau système ; fini l'ensilage plante entière que nous utilisions jusqu'en 2004, place au foin et à l'ensilage d'épis dans la mélangeuse distributrice pour l'hiver et au pâturage pour la belle saison. Pour l'année 2005, notre marge brute « lait » s'élève à 2 627 euros par vache laitière soit 391 euros pour 1 000 litres de lait – celle du groupe de référence est à 340. Par rapport à 2004, cet indicateur a connu une évolution positive, gagnant 167 euros par vache – et même 667 euros comparé à 2003, année sèche. Ainsi malgré une baisse relative du prix du lait, compensée sur ces années-là par l'ADL, notre marge brute s'est nettement améliorée. Plus qu'une augmentation des produits, c'est une réduction significative des charges qui s'est opérée sur cette période. En effet les frais de concentré ont diminué de plus de 40 % notamment grâce à une réduction importante des quantités de tourteau distribuées, et grâce aussi à une baisse des cours. Attention cependant aux conclusions hâtives (« quelle sacrée marge brute ! »), ce bon chiffre ne prend pas en compte, par définition, les charges de mécanisation et d'autres charges fixes qui représentent tout de même près de 73 % du produit. Le changement de système a donc permis d'améliorer sensiblement la marge brute sans pour autant mettre au vert tous les autres indicateurs économiques. Ces résultats économiques sont conditionnés par une autonomie fourragère indispensable. Tout achat de fourrage, foin ou maïs, grève sérieusement la marge brute, l'exercice 2003 en étant malheureusement la parfaite illustration. Avec notre chargement de

1 UGB/ha et les conditions climatiques des Alpes du Nord, nous sommes normalement à l'abri de ce genre de déconvenues. Reste désormais à faire parvenir au plus vite nos chiffres 2006 au comptable afin de pouvoir infirmer ou confirmer ces premiers résultats économiques concernant notre changement de système. En attendant, on replonge dans le guidon...

Extraits du bilan du centre de gestion

	Exercice 2004	Exercice 2005	Réfé- rence ⁽ⁱ⁾
Effectif moyen VL	76	78	50
Taux de réforme %	45	41	28
SAU	164	164	93
SFP	130	126	78
Moyenne économique l/VL	6 750	6 714	6 260
Prix lait €/1 000 litres	383	380	382
Prix des vaches vendues (dont réformes) €	913	900	638
Prix de la tonne de concentré €	295	218	211
Frais de concentré €/1 000 L de lait	71	42	58
Marge brute du troupeau €/1 000 L	364	391	340
Marge brute du troupeau €/VL	2 460	2 627	2 120
Marge brute du troupeau €/ha SFP		1 626	2 064

(i) Petite région agricole

Source : CER 74

Source : Réussir Lait-Élevage n° 201, février 2007

Doc. 4 - Projet d'association : se faire aider dans la réflexion

La méthode d'accompagnement des éleveurs laitiers proposée par le BTPL remet l'homme au premier plan, avant la technique et l'économie.

À l'heure où les besoins des éleveurs laitiers évoluent en termes de qualité de vie et d'investissement (mises aux normes), le regroupement des troupeaux et l'association avec d'autres éleveurs semblent séduisants. « Faire du lait en individuel avec sa femme qui travaille à l'extérieur, ça va bien quand on a vingt ans, constate Philippe Wallet, ingénieur au BTPL (Bureau technique de promotion laitière), mais à quarante ans, quand les parents ne peuvent plus donner un coup

de main, on s'interroge. » Avant de se lier avec son voisin, il convient toutefois de vérifier que les attentes des uns et des autres sont bien en phase. « La cohésion du groupe est un préalable à la mise en place d'un projet d'avenir, confirme Pierre Revest, du BTPL. La recherche d'objectifs communs est essentielle car ce sont eux qui donnent de la force et du ciment à l'édifice. L'expérience montre que le groupe ne peut pas s'appuyer uniquement sur une association d'opportunités. »

Pour vérifier que l'on est fait pour travailler ensemble et jeter les bases solides d'une future collaboration, le BTPL a mis au point une méthode d'accompagnement des éleveurs : Arc-en-ciel. Valable pour les sociétés (Gaec, société civile laitière...) mais aussi pour toute forme de mise en commun (salarial, groupement d'employeurs, Cuma), cette démarche structurée est basée sur l'intervention d'un consultant extérieur. « Notre rôle consiste à mettre les pieds dans le plat, qu'il n'y ait pas de non-dit et que chacun s'exprime », explique Philippe Wallet.

La première étape, l'établissement d'un contrat entre les éleveurs et l'accompagnateur est suivi d'entretiens individuels qui donnent lieu à la réalisation d'un diagnostic partagé et à un plan d'action. Les principes de base de la vie d'un groupe sont travaillés dans ce cadre. Les objectifs de chacun sont clarifiés.

Désigner un animateur

Le rôle des personnes extérieures au groupe exerçant une influence ou une pression forte (famille, voisin, partenaires...) est analysé. La fonction d'animateur au sein du groupe est définie et reconnue. Il veillera au respect de chacun, régulera les tensions, facilitera l'expression des membres et la prise de décision. Le plan d'action aborde aussi les questions de la répartition des tâches et des responsabilités. Les règles de fonctionnement spécifiques à chaque groupe (horaires, temps de travaux, rémunération...) sont énoncées clairement et écrites. [...]

« Notre méthode révèle vite les gens qui ne sont pas sur la même longueur d'onde », c'est l'avis de Philippe Wallet, ingénieur au BTPL.

« Comme dix de mes collègues du BTPL formés à la gestion des relations humaines, j'interviens auprès d'agriculteurs qui désirent s'associer, dans le but de prévenir les désaccords et les conflits. La méthode révèle vite les gens qui ne sont pas sur la même longueur d'onde. Après notre intervention, la moitié des agriculteurs abandonnent leur projet. Ils constatent eux-mêmes qu'ils ne sont pas faits pour travailler ensemble. En prendre conscience dès le départ évite des échecs douloureux. [...]

Source : *L'éleveur laitier* n° 145, mars 2007



Document 3 > « Quand les chiffres confortent nos choix »

Type de diagnostic ou d'approche : diagnostic analytique

- Caractéristiques du type de diagnostic ou d'approche

Nous pouvons caractériser le diagnostic d'analytique car le diagnostic concerne un atelier (l'atelier lait). L'analyse consiste à étudier des critères économiques, en particulier la marge brute/1 000 L de lait et à la comparer à celle obtenue dans les années antérieures et à celle d'un groupe de référence, à savoir des exploitations de la petite région agricole. Ensuite, le conseiller de gestion va expliquer ce bon niveau de marge brute (391 € pour l'exploitation contre 340 € pour le groupe) en étudiant le prix du lait, le prix des vaches de réforme mais surtout les frais de concentré/1000 L de lait qui sont jugés faibles comparativement aux résultats du groupe (42 € contre 58 €/1 000 L de lait). Cette analyse assez succincte permet de comprendre la situation économique de l'atelier lait mais ne met pas en évidence le fonctionnement global de l'exploitation.

Document 4 > « Projet d'association : se faire assister dans la réflexion »

Type de diagnostic ou d'approche : approche humaniste

- Caractéristiques du type de diagnostic ou d'approche

L'approche peut être considérée comme humaniste dans la mesure où elle met l'homme au premier plan, elle est basée sur l'analyse des relations humaines. On parle de « vérifier les attentes, cohésion de groupe, recherche d'objectifs communs, principes de base de vie d'un groupe, clarification des objectifs de chacun, régulation des tensions, expression, prise de décision, répartition des tâches et des responsabilités... » Rien de très technique ni économique.

Un commentaire s'impose.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises approches pour réaliser un diagnostic d'exploitation. Il faut seulement se poser la question de la pertinence d'une approche en fonction d'un type de problème à traiter ou d'un aspect à étudier sur l'exploitation agricole. Ainsi, avant de réaliser un diagnostic, il convient de bien définir l'objet du diagnostic, de cerner le « champ d'étude ».

Quelques exemples pour illustrer les différentes approches possibles.

Face à un problème bien identifié : par exemple dans le cas d'un animal malade ou d'une culture présentant un symptôme sans équivoque, **l'approche médicale** du vétérinaire ou du technicien s'accompagnant le plus souvent d'un traitement curatif (un remède) est tout à fait adaptée.

Un conseiller de gestion, ayant un temps très restreint pour restituer des résultats à un agriculteur va privilégier un **conseil très analytique**. Il va reprendre les principaux indicateurs économiques et financiers de l'exploitation et va les commenter en les comparant aux moyennes de groupe. Il va constamment positionner les résultats entre la moyenne, le 1/4 supérieur et le 1/4 inférieur. Son travail va « se limiter », par souci d'efficacité donc de rentabilité de son temps, à mettre en relation les résultats économiques et financiers de l'exploitation issus du document de gestion entre eux afin d'expliquer tel ou tel niveau de résultat. Par exemple, l'EBE d'une exploitation laitière va être comparé à un groupe ou à une référence puis le conseiller va expliquer ce résultat par le niveau des produits dégagés par l'atelier lait (le lait, la vente des veaux, des vaches de réforme...) puis par les charges opérationnelles et de structure. Chacune de ces charges peut être décomposée de manière très précise.

Cette approche analytique convient bien dans les situations où il n'y a pas de dysfonctionnement important de l'exploitation, dans le cadre d'un diagnostic régulier type « le compte rendu annuel du conseiller de gestion ».

Dans des situations plus complexes, de dysfonctionnement important, une **approche systémique ou globale** de l'exploitation va s'avérer nécessaire car il convient de comprendre avant tout l'origine des difficultés sur une exploitation. Cette compréhension ne peut se faire que par une analyse des mécanismes de fonctionnement de l'exploitation et de la famille qui vont expliquer une situation. Ces mécanismes ont pour nom « décisions ». C'est pour cela que, pour le conseiller d'entreprise, le diagnostic global passe, en premier lieu, par un travail d'écoute de l'ensemble des membres du Système Exploitation-Famille. Le conseiller d'entreprise doit rendre compréhensible le fonctionnement global de l'exploitation en mettant en évidence les finalités, les objectifs et le mode de prise de décision. Il a un effet miroir pour les membres de l'exploitation et cette prise de conscience doit leur permettre d'être les acteurs de leur propre changement. Cette approche demande du temps et n'empêche pas le recours à un expert pour réaliser un diagnostic analytique voire médical.

Il est parfois des situations où les précédentes approches rencontrent des limites. Par exemple, certains agriculteurs en difficulté donnent l'impression de « ne prendre que les mauvaises décisions, ne faire que des mauvais choix », qui leur causent des difficultés. Un conseiller aura beau leur proposer les bons choix à faire pour se sortir de leurs problèmes, rien n'y fait. Dans ces cas particuliers, il s'avère parfois nécessaire de revenir sur leur histoire personnelle et familiale, bref d'entreprendre un véritable travail thérapeutique qui peut s'assimiler à un diagnostic ou bilan personnel. Cette **approche humaniste** ou psychologique peut aussi être proposée dans des situations de conflit sur des exploitations, dans le cadre de projet de création de société ou pour analyser le fonctionnement d'un groupe. Nous sommes au cœur de ce qui concerne les relations humaines au sein d'une entreprise ou d'un projet collectif, relations humaines qui sont de plus en plus prises en compte dans les approches des exploitations agricoles.

Dans les séquences qui vont suivre et qui porteront sur la méthodologie du diagnostic et les différents diagnostics à réaliser pour appréhender la complexité d'une exploitation agricole, nous nous limiterons au diagnostic global ou systémique. Nous ne reviendrons par sur les autres formes de diagnostics (médical, analytique et humaniste). Non pas que ces approches n'aient pas d'intérêt, au contraire, et ce qui a été développé précédemment l'a démontré. Mais, il nous semble important de bien comprendre la méthodologie du diagnostic global qui répond aux attentes des étudiants dans l'élaboration de leur rapport de stage et des futurs agriculteurs et techniciens agricoles.

2. Vers une synthèse de diagnostics complémentaires et interdépendants

L'agriculteur est confronté à une multitude d'experts, comme en témoigne la figure 6 page suivante.

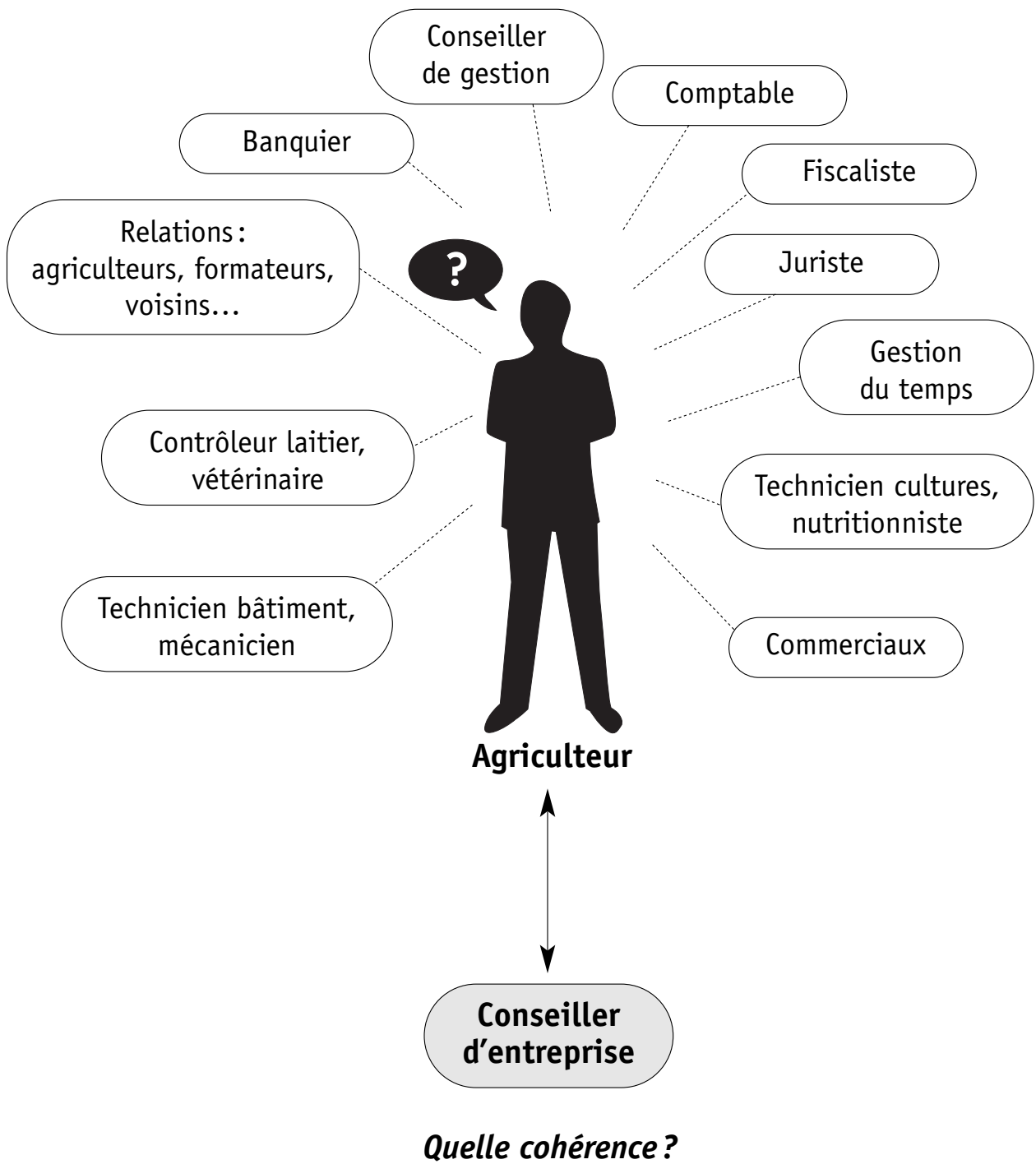


FIG. 6 - De multiples experts autour de l'agriculteur

Petit condensé de ce que peuvent être les diagnostics émis par les multiples conseillers de l'exploitation agricole.

Quelques morceaux choisis sur une exploitation en polyculture élevage.

Le contrôleur laitier : « Tes vaches laitières ont une moyenne au contrôle laitier de 7 000 litres de lait par vache, tu pourrais passer à 8 000 en améliorant ta ration de base et en leur distribuant un concentré de production du commerce plutôt que ton mélange fermier. Pour ce qui est de ton plan d'accouplement, il te faut choisir des taureaux qui améliorent ta production laitière. »

Le technicien viande : « Tu pourrais produire des taurillons mieux conformés en gagnant en vitesse de croissance et surtout en produire plus afin d'améliorer ton revenu. Nous, au niveau du groupement, on serait intéressés pour avoir des animaux finis au printemps alors que jusqu'à maintenant tu les vends à l'automne. »

Le vétérinaire : « Pour que ton troupeau soit en bonne santé, il faut lui faire une cure d'hépatoprotecteur et de vitamines... »

Le commercial en aliment du bétail : « Je te conseille de passer en ration sèche au niveau de ton troupeau laitier, c'est un peu plus coûteux mais tu améliores la performance de ton troupeau et tu diminues ton temps de travail. »

Le commercial en production végétale : « Pour avoir un bon rendement en blé et un taux de protéines élevé, voilà le programme que tu dois suivre... » Et de fournir le programme détaillé de l'itinéraire technique idéal.

Le chargé de mission environnement : « Pour la conduite des cultures, il faut envisager une diminution des apports, principalement des engrais et des produits phytosanitaires. Les matières organiques doivent être compostées. »

Le technicien bâtiment : « Pour votre projet bâtiment, j'ai la solution idéale qui permet de concilier bien-être animal et performance au niveau du travail pour 500 000 € ». »

Le concessionnaire de matériel agricole : « J'ai actuellement une offre à te faire avec une excellente reprise de ton ancien tracteur. Ainsi, je te vends un 150 CV et reprends ton 120 CV. Avec ce gain de puissance, tu vas travailler plus vite et dans de meilleures conditions. »

Le banquier : « Attention, actuellement votre trésorerie ne vous permet pas d'envisager un investissement aussi conséquent dans le bâtiment et, pour ce qui est du

tracteur soi-disant à changer, il vous faudra attendre la fin de remboursement d'un emprunt avant d'envisager d'en contracter un nouveau.»

Le conseiller de gestion : « Votre niveau d'EBE est insuffisant pour couvrir vos besoins. On remarque une baisse de vos produits dans la plupart de vos ateliers mais surtout vos charges d'élevage et de culture sont beaucoup trop élevées et ont fortement augmenté au cours des derniers exercices. À l'avenir, il faudra diminuer les charges de concentré, d'engrais et de produits phytosanitaires. Pour ce qui est des investissements, il va falloir réduire vos ambitions.»

Le fiscaliste : « Pour diminuer vos prélèvements obligatoires (charges sociales et impôts sur le revenu), il faut investir et financer par emprunt... »

L'animateur du réseau élevage : « Pour diminuer le temps de travail et améliorer les conditions de vie, il faut simplifier la conduite de votre exploitation en diminuant la moyenne par vache, passer à la monotraite et alimenter 3 fois par semaine... »

Les agriculteurs adhérents du groupe de développement : « Nous pourrions travailler plus en commun, monter une CUMA... »

En résumé, un agriculteur est donc en permanence en relation avec des personnes, des organismes, des entreprises, des informations (revues, réunions, formations...) qui émettent tous un « diagnostic » plus ou moins explicite de l'exploitation. Ces diagnostics peuvent être différents, contradictoires, complémentaires, intéressés. Ils peuvent être techniques, technico-économiques, financiers, fiscaux, juridiques, environnementaux, organisationnels, commerciaux.

La difficulté au niveau d'une exploitation va consister à savoir faire la part des choses dans les multiples informations reçues, avis ou conseils exprimés afin que l'exploitant et la famille puissent prendre des décisions qui permettent de conserver une certaine cohérence dans la conduite de l'entreprise. Cette capacité à conserver la maîtrise de la prise de décision est primordiale dans la conduite d'une exploitation.

Ainsi, la réalisation d'un diagnostic global doit se faire en ayant la préoccupation de la cohérence du système. L'addition de diagnostics partiels qui mettraient en évidence la bonne performance de tel ou tel atelier ne conduit pas forcément à l'obtention de résultats globaux satisfaisants.



RÉCAPITULONS

Voici ce qu'il faut retenir de cette première séquence. Un diagnostic est une démarche d'investigation visant à identifier et à apprécier les forces à exploiter et les faiblesses à corriger et à en chercher les causes.

Ainsi, un diagnostic consiste à détecter dans une entreprise, non seulement ce qui ne va pas (les faiblesses ou points faibles), mais aussi ce qui va bien (les forces ou points forts).

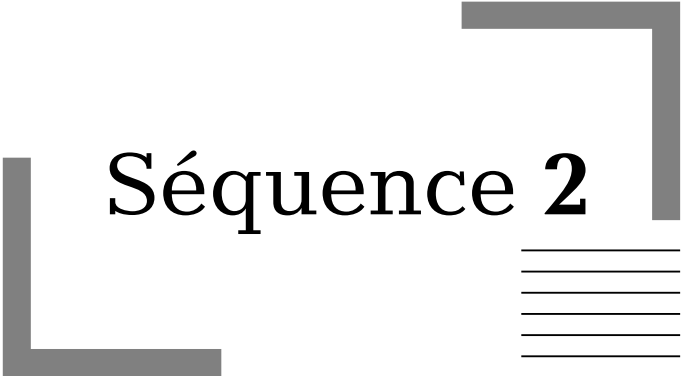
Pour pouvoir identifier et apprécier des forces et des faiblesses, il est nécessaire de comparer les résultats obtenus avec des valeurs de référence ou des normes.

Un diagnostic peut être analytique et/ou global. Les solutions proposées pour résoudre un problème sont de type curatif ou préventif.

Les buts et les méthodes de diagnostic évoluent en fonction du contexte dans lequel évolue l'agriculture.

Aujourd'hui, on parle de diagnostic global dans la mesure où, d'une part, ce diagnostic s'appuie sur la méthode de l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole (AGEA), méthode qui permet de comprendre le fonctionnement global du Système Exploitation-Famille grâce à la modélisation de ce fonctionnement. La modélisation prendra la forme d'un schéma de fonctionnement visualisant le système décisionnel et le système de production ou opérant. D'autre part, le diagnostic est global car différents diagnostics, à la fois complémentaires et interdépendants, vont être réalisés sur une exploitation : les diagnostics technique, technico-économique, financier, fiscal, juridique, social, humain, travail et environnemental.

La séquence suivante va nous permettre de comprendre la méthodologie d'un diagnostic global appliqué à l'exploitation agricole.



Séquence 2

Mettre en œuvre le diagnostic global sur une exploitation agricole

À l'issue de cette séquence,
vous devrez être capable :

- d'expliquer la démarche générale d'un diagnostic appliqué à une exploitation agricole ;
- de réaliser un diagnostic global d'une exploitation agricole à partir d'un article ;
- de distinguer un point fort d'un atout, et un point faible d'une contrainte.

Dans cette séquence nous aborderons successivement les points suivants :

- les éléments et les caractéristiques d'un diagnostic global d'une exploitation agricole (préambule) ;
- la méthodologie générale du diagnostic qui consiste à mettre en relation les objectifs de pilotage avec les décisions et les modes de conduite choisis par l'agriculteur ainsi que les résultats obtenus sur plusieurs années afin de mettre en évidence les forces (les points forts) et les faiblesses (points faibles) de l'exploitation (étape 1) ;
- les notions de marge de progrès et de piste d'amélioration (étape 2) ;
- la notion de diagnostic global comme étant une synthèse hiérarchisée des différents diagnostics interdépendants que l'on peut réaliser sur une exploitation agricole (étape 3).

Préambule

Les éléments et les caractéristiques d'un diagnostic global

Les objectifs d'un diagnostic d'exploitation sont les suivants :

- analyser le fonctionnement global de l'entreprise, sa viabilité pour comprendre la cohérence du système exploitation-famille,
- mettre en évidence les forces (points forts) et les faiblesses (points faibles) de l'exploitation,
- chercher les causes, l'origine des forces et des faiblesses,
- identifier les marges de progrès,
- améliorer le fonctionnement de l'exploitation agricole,
- arriver à un projet d'amélioration.

Le diagnostic est une démarche qui croise 3 éléments : un objet, un jugement d'expert et des critères de jugement. C'est ce qu'illustre la figure 1.

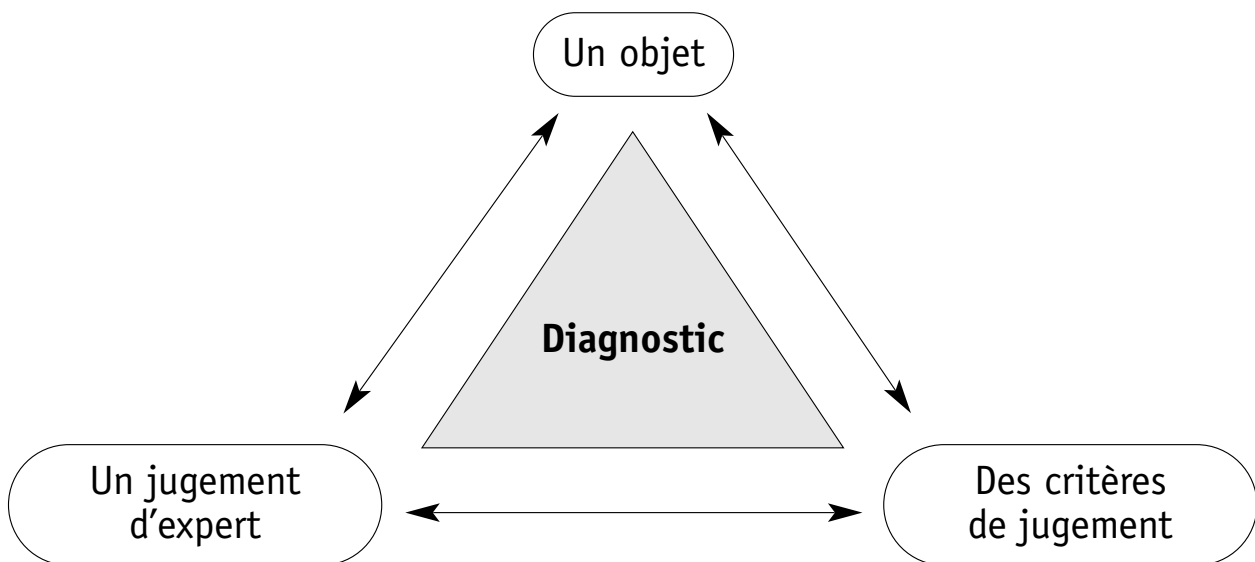


FIG. 1 - La démarche de diagnostic

1. Le diagnostic s'exerce sur un objet.

Il convient de définir précisément l'objet du diagnostic.

- Porte-t-il sur l'ensemble de l'exploitation ou une partie de celle-ci (un atelier, une activité particulière d'un atelier; par exemple l'alimentation hivernale du troupeau laitier)?
- Le diagnostic est-il global ou partiel?
- Est-il technique, économique, financier, fiscal, juridique, relatif à l'organisation du travail, est-ce un diagnostic environnemental?
- Doit-il être succinct et rapide ou approfondi?
- Qui demande le diagnostic: l'agriculteur, le conseiller de gestion, le banquier, le fiscaliste, le juriste?
- Où en est l'exploitation dans son histoire? Est-ce une exploitation qui vient de se constituer? Est-on en phase de croisière, de développement ou, à l'inverse, de déclin? L'exploitation est-elle en grande difficulté?

2. Le diagnostic suppose un avis d'expert.

Le diagnostic suppose une capacité d'expertise. L'expert formule un avis argumenté sur la situation de l'exploitation à partir des résultats obtenus par cette dernière dans le temps (évolution des résultats) et en les comparant à un référentiel. L'expert doit être capable de juger de la cohérence des résultats obtenus par rapport à la conduite globale de l'exploitation. La qualité d'un diagnostic va dépendre du référentiel de l'expert (connaissance et expérience de terrain). L'expert peut être le conseiller de gestion, le banquier, le fiscaliste, le juriste, l'étudiant en stage.

3. Le diagnostic fait appel à des critères de jugement.

Dans la mesure où l'élaboration d'un diagnostic sollicite un avis ou un jugement d'expert, il ne peut y avoir jugement sans critères, sans indicateurs de jugement. Nous reviendrons précisément sur le choix des indicateurs dans la séquence 4.



RÉCAPITULONS

Le diagnostic est à la fois le résultat d'un travail d'expert mais il doit être validé auprès de l'agriculteur qui a, lui aussi, un point de vue sur sa propre situation. Le diagnostic est donc une démarche pédagogique et interactive entre l'expert et l'agriculteur. La qualité du diagnostic dépend non seulement du référentiel de l'expert mais aussi de la qualité de la démarche de diagnostic et de l'approche globale.

La méthodologie du diagnostic global va être développée dans l'étape qui va suivre.

Étape 1 Réaliser une approche globale de l'exploitation agricole

Le diagnostic global n'est pas seulement l'addition de différents diagnostics (technique, économique, financier, social, environnemental...) mais une démarche qui consiste à s'appuyer sur l'Approche Globale de l'Exploitation Agricole (AGEA), à se centrer sur la personne, à diagnostiquer la complexité d'un système donc à analyser les interactions entre les différents éléments qui composent le système.

Le diagnostic global de l'exploitation agricole porte sur le fonctionnement global de celle-ci et s'appuie sur l'approche globale de l'exploitation agricole.

L'AGEA fournit un ensemble de connaissances et d'indicateurs sur le fonctionnement de l'exploitation, vu comme un système complexe. Elle permet de décrire et de comprendre le fonctionnement de l'exploitation.

Le diagnostic global permet de détecter et d'analyser les points forts et les points faibles de ce fonctionnement et d'émettre un avis.

Il ne peut pas y avoir de diagnostic global sans approche globale et la qualité du diagnostic dépend de la qualité de l'approche globale (figure 2).

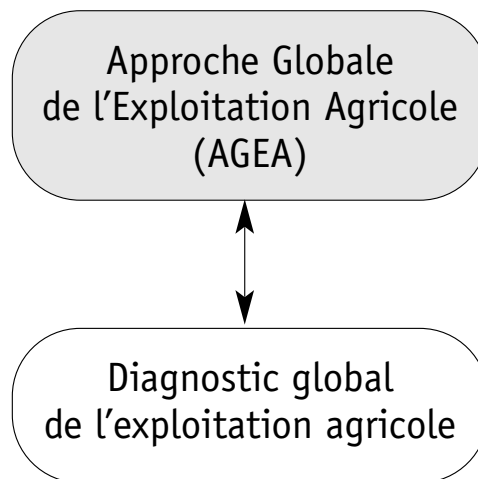


FIG. 2 - AGEA et diagnostic global

Dans la suite de cette séquence, nous nous appuierons sur les éléments importants de l'AGEA pour comprendre le diagnostic global.

Réaliser une approche globale de l'exploitation agricole, c'est :

- élaborer un schéma de fonctionnement (ou schéma décisionnel) le plus explicite et le plus précis possible,
- modéliser le système de production ou le système opérant de l'exploitation.

I. Élaborer un schéma décisionnel explicite

L'élaboration du schéma de fonctionnement doit permettre de mettre en évidence les raisons pour lesquelles les agriculteurs ont pris telle ou telle décision.

—> **Premier principe de l'AGEA :**

les agriculteurs ont de bonnes raisons de faire ce qu'ils font

En conséquence, il faut énoncer et hiérarchiser les finalités du système Exploitation-Famille, les objectifs et décisions stratégiques et les atouts et contraintes.

Les objectifs et décisions stratégiques découlant des finalités sont à exprimer très clairement. Comme pour les finalités, les objectifs doivent être hiérarchisés et leur niveau d'exigence précisé.

Par exemple, à la finalité « Avoir une bonne qualité de vie » on mettra en relation l'objectif principal « assurer un niveau de prélèvements privés de 1500 €/mois/ associé ». Les décisions prises pour atteindre cet objectif doivent être énoncées avec la plus grande précision car l'élaboration du diagnostic de l'exploitation va

consister en une confrontation entre résultats et objectifs. Les résultats obtenus découlent, pour une bonne part, des décisions prises par l'agriculteur.

Les objectifs et décisions stratégiques doivent être mis en relation avec la situation de l'exploitation. Par situation, on entend un ensemble d'éléments qui, à un moment donné (le jour de la visite par exemple), intervient sur les possibilités d'action et de décision de l'agriculteur. La situation du Système Exploitation-Famille (SEF) résulte de l'évolution passée (l'histoire), de l'environnement et des facteurs de production. Les éléments qui constituent la situation sont à analyser en distinguant les facteurs favorisants (atouts) et les facteurs défavorisants ou limitants (contraintes).

Les atouts et contraintes correspondent au réel perçu par les acteurs de l'exploitation (exploitants, membres de la famille), et on peut donc les classer en 3 grands types :

- les atouts et contraintes de l'environnement, qu'il soit naturel, économique, social, culturel, agricole,
- les atouts et contraintes de l'histoire de l'exploitation et de la famille,
- ceux qui concernent les facteurs de production (le foncier, les bâtiments, les références de production, le matériel, le cheptel et, le plus important, le facteur humain).

Les atouts et contraintes sont interdépendants les uns des autres. Par exemple, un type de terre avec un fort taux d'argile sera considéré comme une contrainte pour l'agriculteur et l'obligera à investir dans un type de matériel de travail du sol spécifique et une puissance de traction importante (décision). Ce matériel spécifique, facteur de production présent sur l'exploitation, sera considéré comme un atout par l'exploitant car il favorise la réalisation du travail du sol dans un contexte difficile, il permet de réduire la contrainte liée au type de sol.

Nous reviendrons plus loin sur ces notions d'atouts et de contraintes quand nous aborderons les termes de force et de faiblesse afin de lever toute ambiguïté quant au sens à leur donner car très souvent des confusions sont faites entre atout et point fort, ainsi qu'entre contrainte et point faible.

Ensuite, découlant directement du schéma de fonctionnement, plus particulièrement des décisions stratégiques prises par l'exploitant, il convient de mettre en évidence le système de production ou système opérant de l'exploitation.

La figure 3 illustre l'importance de l'AGEA, et plus particulièrement du schéma décisionnel, pour comprendre le fonctionnement du Système Exploitation-Famille.

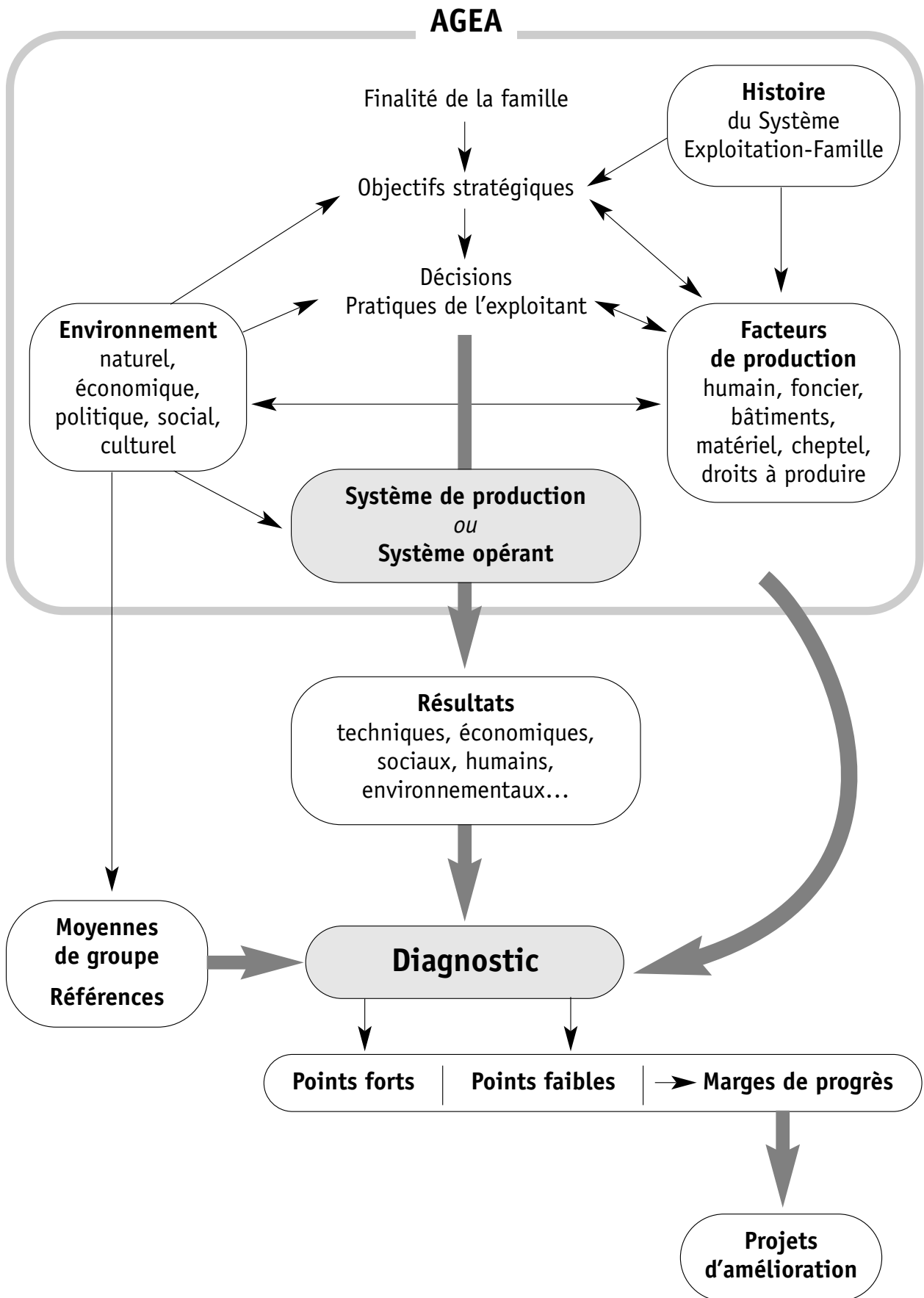


FIG. 3 - Place de l'AGEA dans le diagnostic global

2. Modéliser le système de production

Le système de production peut être représenté sous la forme d'un schéma fléché permettant de visualiser les multiples interactions existant entre les différents éléments du système opérant (figure 4 ci-contre).

—> Deuxième principe de l'AGEA :

l'exploitation agricole est vue comme un système

Ce mode de représentation découle de la définition de ce qu'est un système dans le cadre d'une approche globale d'exploitation agricole, à savoir «un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but».

Les différents éléments qui constituent le système de production dans le cas d'une exploitation en polyculture-élevage se décomposent en 3 sous-systèmes que sont :

- le sous-système de culture,
- le sous-système d'élevage,
- le sous-système fourrager.

Le système de production va être très dépendant des atouts et contraintes de l'environnement et des facteurs de production (figure 5 page 58). Les choix de conduite et d'organisation du système de production vont le plus souvent consister à chercher à atteindre des objectifs en s'appuyant sur les atouts et en tentant de contourner les contraintes dont l'exploitation est tributaire.

Chacun de ces sous-systèmes peut être lui-même subdivisé en autant de «sous-sous-systèmes» qu'il y a d'ateliers présents sur l'exploitation. Par exemple, sur une exploitation en polyculture-élevage, le sous-système d'élevage peut être formé de plusieurs ateliers : vaches laitières, vaches allaitantes, taurillons, bœufs, veaux de lait, génisses d'engraissement, atelier hors-sol... La complexité du système de culture dépendra de l'assolement de l'exploitation.

La multiplication du nombre d'ateliers sur une exploitation ainsi que leur degré de dépendance les uns avec les autres est un facteur important de complexification dans le pilotage de l'exploitation, donc dans son diagnostic.

C'est ce que représente aussi la figure 5.

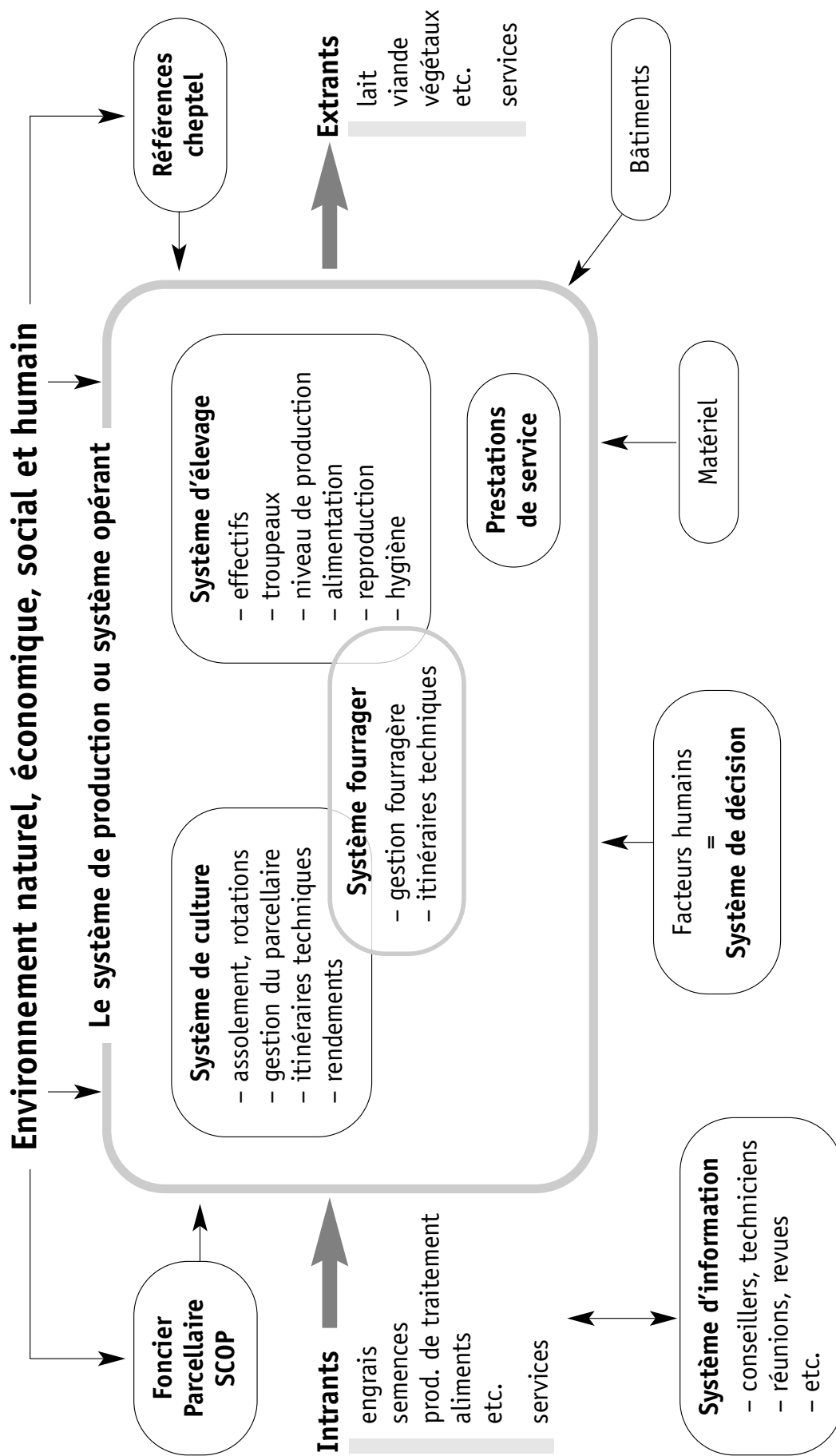


FIG. 4 - Système de production, environnement et facteurs de production

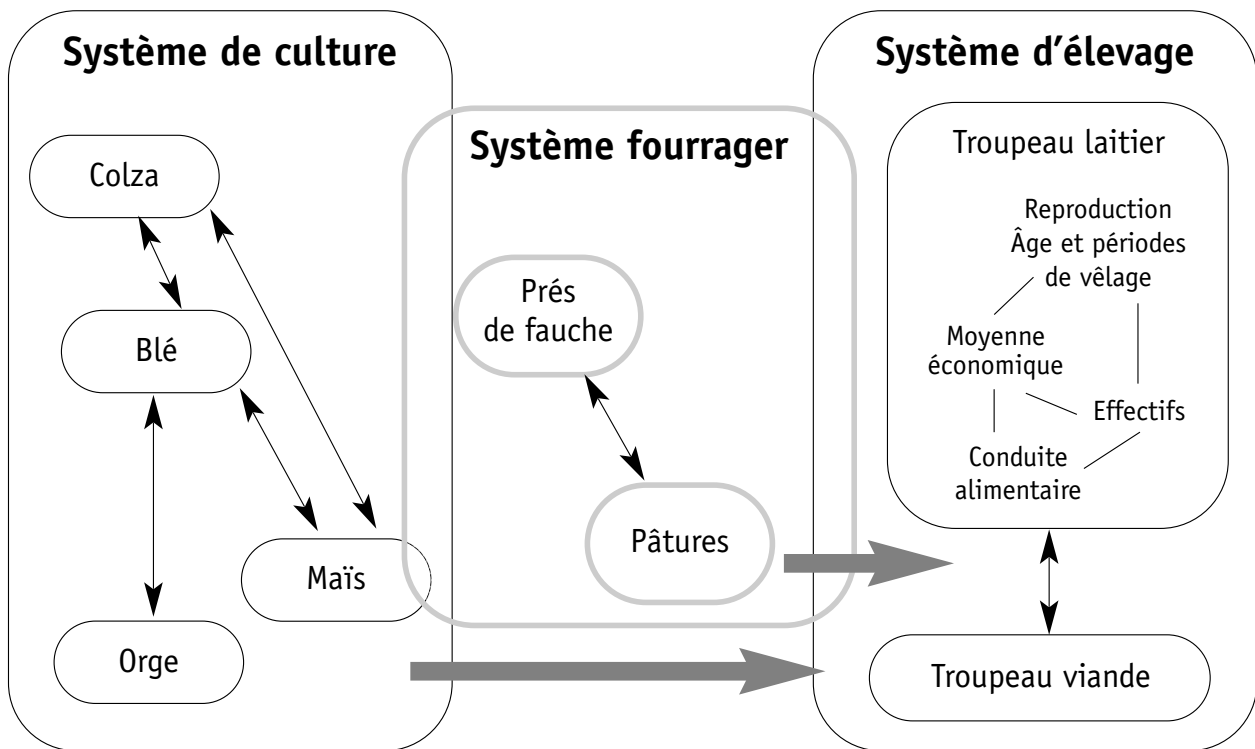


FIG. 5 - Interactions au sein du système opérant

Au sein de ces différents éléments qui composent le système de production circulent de nombreux flux que l'on peut classer en différentes catégories :

- **les flux de matières ou de biens et services** (engrais, matière organique, aliments du bétail, fourrages, produits de traitement, énergie, services de gestion...);
- **les flux financiers ou monétaires** qui sont pour une grande part la résultante des flux de matière (l'exploitation produit du lait qui va être en partie intra-consommée par les veaux et pour une grande part vendue à une fromagerie. Cette vente de « matière » qu'est le lait va générer un flux monétaire);
- **les flux de « travail » ou de « ressource humaine »** va avoir 2 origines: l'une endogène à l'exploitation sous forme de main-d'œuvre familiale (chef d'exploitation, associé, bénévole) et éventuellement salariale; la seconde exogène à l'exploitation: entreprises, entraide, service de remplacement...;
- **les flux d'informations** qui prendront des formes multiples (lectures, réunions, conseils, formations, échanges...). Ce type de flux, pas toujours simple à appréhender du fait de son caractère virtuel et difficilement quantifiable, n'est pas à négliger car il peut avoir des incidences importantes sur les résultats de l'exploitation. Ainsi la « performance » d'une exploitation peut souvent être corrélée avec la « qualité » des flux d'information que reçoit l'exploitation et surtout avec la capacité des décideurs à analyser et traiter ces flux d'information, à réagir et décider en « connaissance de cause ».

- L'élaboration d'un diagnostic global d'exploitation va consister à établir des bilans des différents flux qui parcourent l'exploitation et à analyser les résultats de ces bilans :
- **aux flux de matières** vont correspondre des bilans minéraux, organiques, énergétiques, de reproduction, de production laitière, de santé d'un troupeau, fourrage, alimentaire... ;
 - **les flux financiers et monétaires** vont être diagnostiqués grâce à l'élaboration d'outils spécifiques à la gestion de l'exploitation agricole : le compte de résultat, la marge brute par atelier, le bilan, le tableau de financement, le tableau pluriannuel des flux financiers... Ces flux vont être très dépendants des flux de matière ;
 - **les flux de travail** seront étudiés grâce un « bilan travail » établi à partir d'une enquête ;
 - **quant aux flux d'informations**, s'ils sont, comme nous l'avons évoqué, difficilement quantifiables, ils pourront cependant être analysés comme un élément qui peut influencer les autres bilans.

EXEMPLE

On ne pourra pas diagnostiquer la conduite d'un atelier taurillons dont les veaux mâles sont issus d'un atelier laitier sans prendre en compte les interrelations permanentes entre ces 2 ateliers : le nombre de taurillons engraisés dépend du nombre de vêlages qui est fonction du nombre de vaches laitières ayant vêlé (diagnostic de reproduction), qui est à mettre en relation avec la moyenne économique du troupeau laitier (diagnostic de production) déterminant le nombre de vaches en production...

Le poids de carcasse des taurillons mais aussi leur note de conformation et d'état d'engraissement qui va déterminer le prix final des animaux dépendent du gabarit des vaches laitières, des choix du plan d'accouplement, de la conduite alimentaire et des ressources fourragères, de la période et de l'âge de la commercialisation qui dépend de la période de mise en reproduction des vaches laitières...

Nous venons seulement de mettre en relation des flux de matière entre 2 ateliers pour expliquer la conduite de l'atelier taurillons. Intégrons maintenant des facteurs de décision dépendant des flux économiques et financiers. Ainsi, la période de mise à la reproduction des vaches laitières peut être conditionnée par la grille de paiement du lait, qui va favoriser le lait d'hiver par rapport au lait d'été, mais aussi par le coût de production du litre de lait

(qui est plus avantageux en été qu'en hiver). Le choix qui va être fait au niveau de l'atelier lait, entre produire un lait d'hiver mieux payé mais plus coûteux à produire, et produire un lait d'été moins bien valorisé mais plus économe, va ainsi conditionner la conduite de l'atelier taurillons, donc ses résultats. Va-t-on plutôt mettre sur le marché des taurillons finis au moment où les cours sont structurellement les plus bas ou va-t-on vendre des taurillons non finis au moment où les cours sont les plus hauts quel que soit leur état d'engraissement ?

Et si vous rajoutez les aspects organisation du travail...

Pas simple la complexité !

Ce petit exemple mettant en jeu des relations partielles entre 2 ateliers seulement plaide pour que le système de production soit représenté avec le plus de précision possible, car il sera un outil précieux de modélisation de la complexité de conduite d'une exploitation, et, de fait, servira indéniablement à la réalisation d'un diagnostic global de qualité.



RÉCAPITULONS

L'approche globale de l'exploitation agricole permettant une compréhension du système de décision et une modélisation du système de production est un préalable incontournable à la réalisation du diagnostic.

Étape 2 Mettre en évidence forces, faiblesses et marges de progrès

Le diagnostic doit aboutir à la détermination des forces (ou points forts) et des faiblesses (ou points faibles) du Système Exploitation-Famille (mis en évidence à partir d'une confrontation entre des résultats analysés et les objectifs définis par les acteurs de l'exploitation, et d'une comparaison avec des références et/ou des données de groupe et aussi avec des évolutions pluriannuelles).

I. Les forces et faiblesses ne sont pas des atouts et contraintes

Quelle est la différence entre « atouts/contraintes » et « points forts/points faibles » ? (fig. 6)

La notion d'« atouts » et de « contraintes » fait référence au contexte de fonctionnement de l'exploitation mis en évidence dans la démarche de l'approche globale ; ce sont des éléments de la situation ou réel perçu. On peut dire que l'atout ou facteur favorisant élargit la capacité d'action des acteurs de l'exploitation alors que la contrainte ou facteur limitant la restreint ou la handicape. Si l'identification des atouts et contraintes demande un travail d'analyse, en revanche cette notion exclut tout jugement. Les atouts et les contraintes ont le plus souvent une incidence sur les résultats de l'exploitation.

La notion de « points forts/points faibles » fait référence à la démarche de diagnostic, donc au jugement d'expert sur le fonctionnement. Les points forts et les points faibles expriment les forces et les faiblesses des procédures par lesquelles les acteurs de l'exploitation résolvent leur problème d'action (production, organisation, décision, développement...). Le jugement de l'expert va porter sur les résultats obtenus, tant au niveau quantitatif que qualitatif, dans la conduite de l'exploitation en les confrontant avec les objectifs que l'exploitant s'est donnés ; d'où l'importance de préciser le niveau d'exigence des objectifs, en les comparant avec des données de groupe et/ou des références dans la mesure où elles existent et avec une évolution pluriannuelle.

Point fort = les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés et sont proches ou supérieurs aux résultats obtenus par un groupe d'appartenance ou à des références.

Point faible = les objectifs ne sont pas atteints et ne semblent pas pouvoir l'être sans modifications. Les résultats obtenus sont inférieurs à ceux obtenus par un groupe d'appartenance ou à des références.

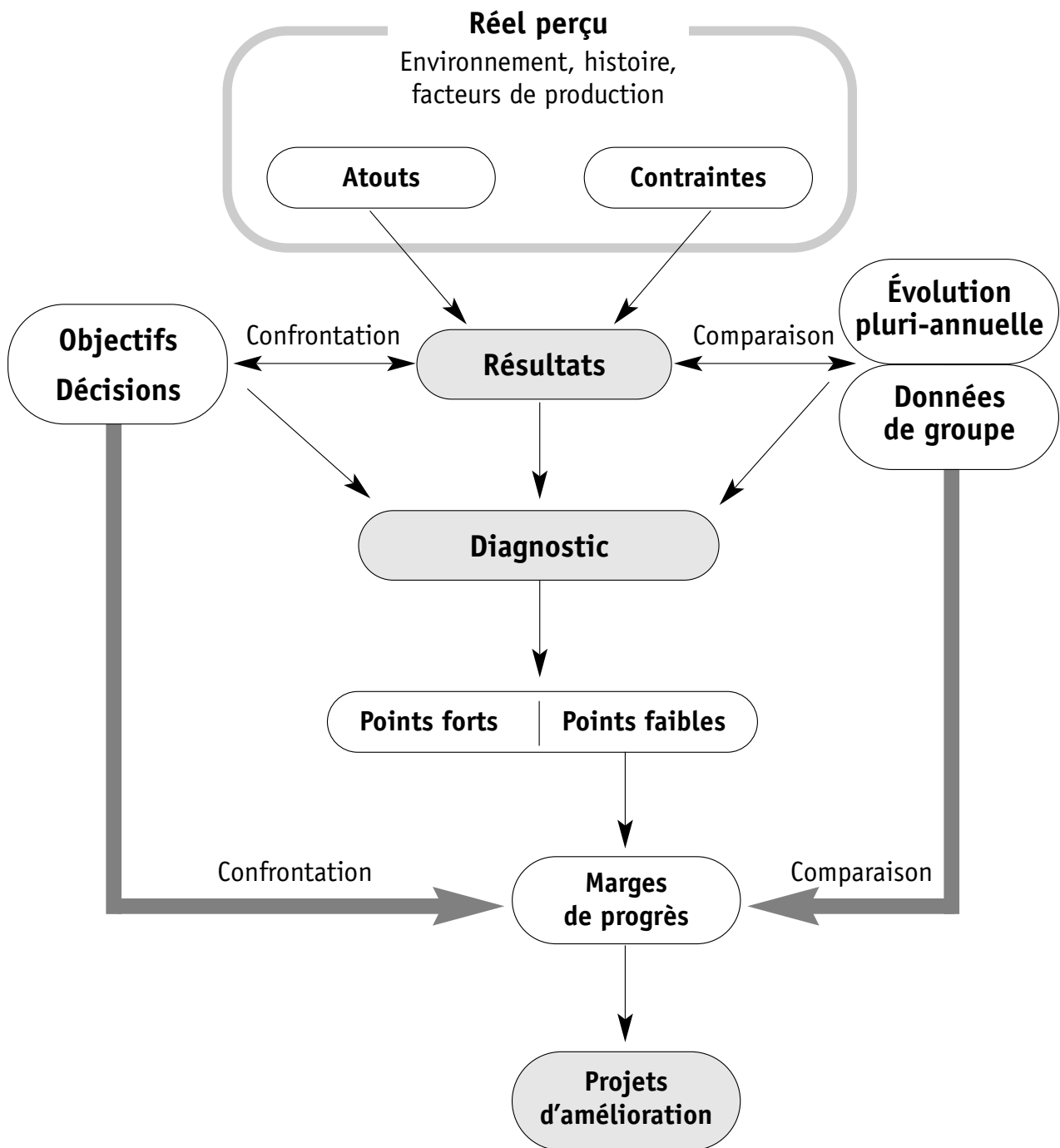


FIG. 6 - « Atouts/Contraintes » et « Points Forts/Points Faibles » dans la démarche de diagnostic

2. Marges de progrès et pistes d'amélioration

Les conclusions en termes de forces et de faiblesses permettent d'envisager des marges de progrès possibles. Elles peuvent être chiffrées (pour celles qui peuvent l'être) en les confrontant avec les objectifs que l'exploitant s'est fixés et en les comparant avec des données de groupe et/ou des références.

Les marges de progrès recensées au niveau de l'exploitation amèneront éventuellement à proposer des pistes d'amélioration et à mettre en œuvre un projet, projet qui consiste le plus souvent à réduire les points faibles tout en confortant les points forts. On peut définir différents niveaux d'exigence de progression des résultats sur une exploitation (fig. 7) :

- le premier niveau de marge de progrès peut être déterminé par la différence entre les résultats de l'exploitation et la moyenne du groupe ;
- le second niveau consistera à se rapprocher des résultats des meilleurs du groupe, appelé 1/4 supérieur.

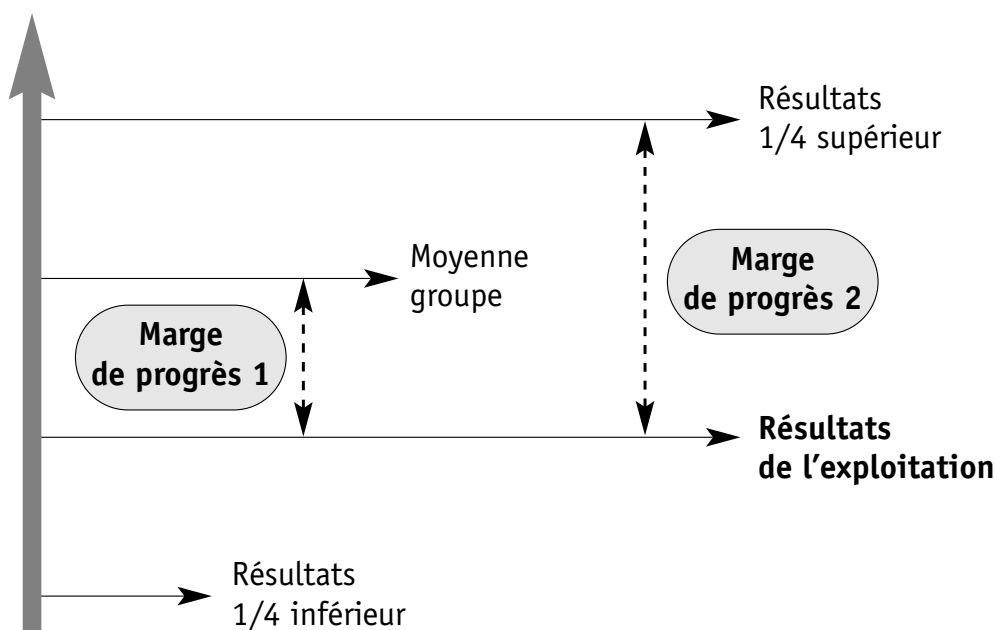


FIG. 7 - Marges de progrès d'une exploitation

Étape 3 Aboutir au diagnostic global

I. Une synthèse hiérarchisée des différents diagnostics

Comme nous l'avons vu dans le petit précis d'histoire comparée entre l'évolution de l'agriculture et les méthodes d'approche de l'exploitation agricole présenté en séquence 1, le diagnostic en agriculture s'est très largement enrichi pour ne pas dire complexifié. Ainsi, réaliser un diagnostic global d'une exploitation agricole va consister, non seulement, à s'appuyer sur la méthode de l'AGEA mais aussi à aborder l'entreprise sous l'angle économique, social et environnemental. Nous retrouvons les trois dimensions qui fondent l'agriculture durable (fig. 8).

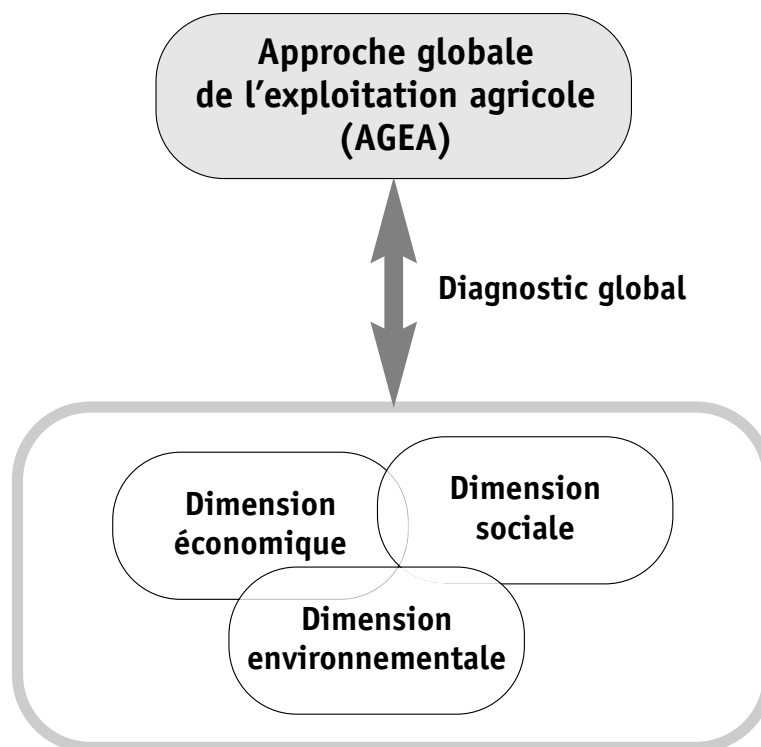


FIG. 8 - Les trois dimensions du diagnostic global

La figure 9 cherche ensuite à préciser ce qu'on peut aborder dans chacune des dimensions et cherche à mettre en évidence les multiples interrelations entre les différents diagnostics. Cette présentation est, certes, réductrice mais elle veut surtout faire comprendre que, quel que soit l'objet du diagnostic, global ou partiel, à l'échelle d'un atelier, ou un aspect de l'exploitation (par exemple l'organisation du travail), il convient de se situer dans une perception globale de ce diagnostic.

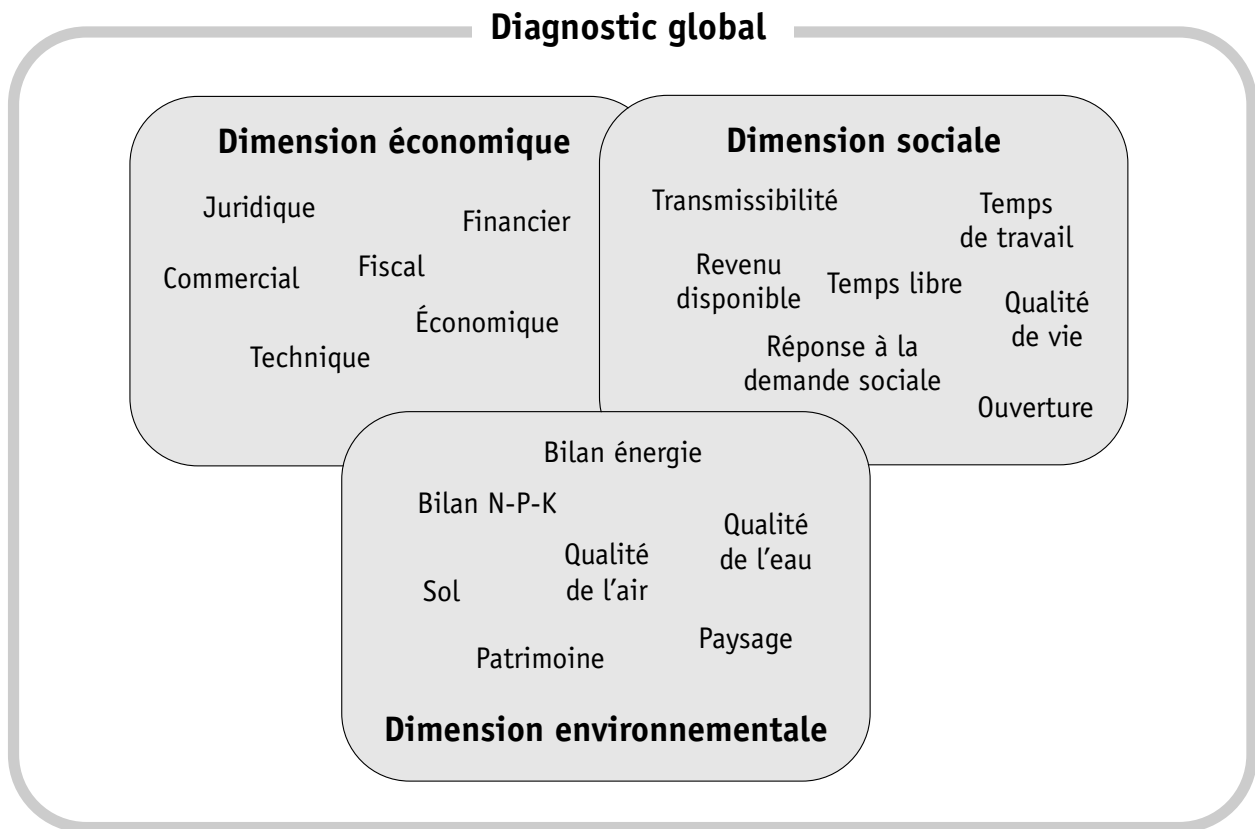


FIG. 9 - *Interrelations entre les différents diagnostics*

Réaliser le diagnostic global d'une exploitation agricole, c'est donc prendre en compte l'ensemble des diagnostics de cette exploitation et en faire une synthèse hiérarchisée. Cela revient à classer les différents points forts et points faibles, à mettre en relief les forces principales de l'exploitation et à faire ressortir les faiblesses les plus pénalisantes sur lesquelles il conviendrait éventuellement de mettre en œuvre un projet d'amélioration.

2. Exercice d'application à partir d'un article : « Un élevage dynamisé par la filière AOC Époisses »



À partir du document 1, page 67, vous remplirez le tableau page suivante, qui vous permettra de recenser les atouts et contraintes du Système Exploitation-Famille et de les classer.

Atouts	Contraintes
Environnement	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Histoire, exploitation et famille	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Facteurs de production	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Doc. 1 - Un élevage dynamisé par la filière AOC époisses

Au Gaec Salomon en Côte-d'Or

« Quand nous avons décidé d'entrer dans la filière AOC qui se mettait en place, notre système était déjà assez proche des exigences du cahier des charges », estime modestement Gilles Salomon, associé du Gaec Salomon avec son frère Denis à Savoisy, en Côte-d'Or. Il est vrai que le Gaec élevait déjà des Brunes, l'une des trois races laitières autorisées à produire du lait pour l'époisses. Mais il restait du chemin à parcourir. Un chemin qui a motivé les éleveurs, lauréats 2007 des Sabots d'or en race Brune :

« La filière crée une dynamique. Elle permet aux éleveurs de se rencontrer régulièrement avec au moins une journée de formation par an, de se comparer », estime Gilles Salomon.

L'une des exigences du cahier des charges porte sur le pâturage : « Il fallait 20 ares par vache minimum. Nous avons donc transformé en pâture une partie des surfaces en cultures. »

Chiffres clés

- 2,4 UTH de main-d'œuvre : Gilles et Denis Salomon, ainsi que la femme de Denis, conjointe collaboratrice.
- 315 000 litres de quota.
- 38 vaches brunes à près de 8 000 kg de lait et leur suite, et une dizaine de génisses destinées à la vente.
- 200 hectares de SAU, dont 151 en culture de vente (blé, orge d'hiver, colza) et 15 hectares de maïs ensilage, 6 de luzerne et 28 de prairie.

Des fourrages et concentrés tracés

Chaque vache dispose ainsi aujourd'hui de 23 ares de pâture. Mais dans la région, l'herbe n'est pas abondante. Les sols caillouteux et superficiels sont très séchants, et la saison de pâturage courte : de la mi-avril à la fin juin.

D'ailleurs, les silos sont rarement fermés : « Le cahier des charges exige quand même une ration cohérente avec la mise à l'herbe, c'est-à-dire pas plus d'une demi-ration distribuée à l'auge après la mise à l'herbe jusqu'au 15 juin », précise Franck Lavédrine, animateur du Contrôle laitier de Côte-d'Or. Gilles Salomon, lui, n'a encore jamais pu se résoudre à fermer son silo de maïs, même s'il se promet tous les ans d'essayer. Le maïs ensilage est autorisé mais plafonné. La ration hivernale doit contenir au minimum un tiers de fourrages secs. Le décret précise que la ration de base doit impérativement être issue de l'aire géographique d'époisses. Le GAEC a donc abandonné les drèches et le corn gluten feed.

Par chance, une coopérative de déshydratation de luzerne toute proche permet au Gaec de bénéficier de bouchons de luzerne tracés. « Nous livrons la luzerne, et nous la récupérons déshydratée quelques heures après », indique Denis Salomon.

LA RENTABILITE DU GAEC SALOMON

Exercice d'avril 2005 à mars 2006

- **Le produit** est élevé grâce à un bon prix du lait (352 €/1 000 L contre 326 €/1 000 L en moyenne pour les élevages de Brunnes en Côte-d'Or). La qualité est au rendez-vous avec notamment 35,5 de TP et 42,5 de TB.

- **Le coût fourrager** reste limité grâce à un maïs ensilage produit pour un coût bien maîtrisé : 270 euros par hectare. Les engrais de ferme sont bien valorisés, et le désherbage sur le rang combiné à un binage permet de limiter les quantités d'herbicides.

- **Le coût de concentré** est un peu élevé (60 €/1 000 L), en raison notamment des concentrés « tracés époisses » achetés plus cher, et de quantités distribuées qui pourraient être diminuées, selon le contrôleur laitier.

- **Les charges de mécanisation** sont élevées.

(1) Le produit est inférieur à la somme des trois postes car il intègre notamment les variations de stock.

Résultats technico-économiques

Lait vendu	300 000 litres
Moyenne économique	7 890 litres
Taux laiterie	TB 42,5 g/L – TP 35,5 g/L
Concentré	224 g/kg de lait
Coût concentré VL (/1 000 L de lait vendu)	60 €
Prix du lait	352 € /1 000 L
Prix des réformes	735 €
Prix des veaux	122 €
Prix des génisses repro	1 300 €

Un EBE de 91 300 euros

	Euros	%
Produit brut total (PB)	271 200	
Produit brut de l'atelier bovin	140 700	52
dont lait	105 800	
vente animaux	26 000	
primes (avant découplage)	23 400	
Charges opérationnelles (atelier lait)	39 000	28
dont aliment	20 600	
fourrages (intrants)	6 300	
frais vétérinaires	4 000	
frais reproduction	2 200	
Charges opérationnelles cultures	55 800	
Charges de structure	85 100	31
(hors amortissement et frais financiers)		
dont fermage	7 400	
mécanisation	40 500	
charges sociales	17 900	
EBE	91 300	34
annuités (long et moyen terme)	37 000	

Source : Contrôle laitier de Côte-d'Or - Suivi technico-économique Galacsy

Un aliment à 89 % de la zone AOC

La ration d'hiver contient donc de l'ensilage de maïs, des bouchons de luzerne (3 kg), de la paille et du foin de dactyle et luzerne. Le tout distribué à la mélangeuse est complété par des céréales aplaties récoltées sur l'exploitation, et un tourteau moitié soja moitié colza, dont la partie colza est produite sur la zone AOC et tracée. Un passage quasi obligé, car le cahier des charges de l'époisses exige aussi que 85 % de l'aliment vienne de la zone AOC. Ici, au final, seulement 11 % de l'aliment vient de l'extérieur de la zone : le soja et les sels minéraux. L'enrubanné, issu de la première coupe de la parcelle dactyle-luzerne et éventuellement du regain- est distribué directement à l'auge le soir. Le niveau de complémentation a diminué depuis cinq ans : « Nous ne visons pas de pic de lactation, insiste Gilles Salomon. Nous voulons des vaches en bonne santé, qui remplissent bien, qui vieillissent bien. » Et il est vrai qu'avec un niveau de lactation à 7 890 kg, les frais d'élevage restent réduits, avec notamment 40 euros pour 1 000 litres de frais vétérinaires, contre 48 euros pour 1 000 litres en moyenne pour les éleveurs de Brunnes de Côte-d'Or. Les coûts fourragers sont eux très bien maîtrisés (21/1 000 L contre 28 en moyenne pour les éleveurs Brunnes du département), grâce notamment au désherbinage du maïs et à la large place de la luzerne, bien adaptée à la région.

La qualité du lait obtenu permet d'obtenir les meilleurs prix avec un taux protéique de 35,5, un taux butyreux de 42,5, aucune livraison supérieure à 250 000 cellules et pas de butyriques.

De la génétique de haut niveau

Pour augmenter encore le produit lait et à la demande des transformateurs, les éleveurs ont décidé de produire du lait d'été. Les vêlages d'hiver ont donc progressivement été déplacés pour être aujourd'hui regroupés d'avril à octobre. « Cela donne un surplus de travail à une période déjà bien chargée, mais ça vaut le coup, estime Gilles Salomon. Les veaux qui naissent à cette saison sont en meilleure santé. Enfin, le produit bovin est complété par la vente de génétique. Dans ce berceau de la race Brune qu'est le Châtillonnais, le Gaec Salomon est réputé pour la qualité de ses animaux. En 2006, neuf génisses ont ainsi été vendues pour un prix moyen de 1 300 euros.

« La demande pour de jeunes Brunnes est forte, confirme Gilles Salomon. Chaque année, nous en présentons au moins une à la vente aux enchères organisée par Brune Expansion à Châtillon-sur-Seine. Ajoute-t-il non sans fierté. Il est vrai que Gilles est impliqué dans la race, puisqu'il est depuis l'année 2000 le président de la coopérative de vente Brune Expansion. Dans ses choix d'accouplement, le Gaec

privilégie les aplombs et la mamelle, tout en veillant à ne pas dégrader les taux (une exigence du cahier des charges), mais tant pis si elles ne sont pas au maximum de lait », précise Gilles. Les résultats de reproduction sont bons, avec un dernier chiffre à 62 % de réussite en première insémination. L'élevage pratique de plus en plus de vêlages à deux ans, suite notamment au suivi technico-économique du Contrôle laitier et à la confrontation de ses résultats avec ceux d'autres éleveurs.

La fosse est sous le bâtiment

Côté bâtiment, les deux frères ont été parmi les premiers du département à construire une stabulation avec aire paillée et aire d'exercice sur caillebotis en 1993. Il faut dire que l'étable entravée au cœur du village de leur père n'était pas pratique, avec beaucoup de problèmes de pattes sur les génisses. « Au début, les vaches disposaient de 6 m² d'aire paillée, mais c'était trop juste. Il y avait encore peu de références à cette époque. Nous avons agrandi le bâtiment pour passer à 12 m² », précise Denis Salomon. Un changement qui a amélioré les résultats en cellules. La fosse sous le bâtiment convient bien aux éleveurs. Ils y laissent un mixer mécanique à poste et viennent régulièrement brasser le tracteur. La salle de traite, une 2 4 en épi au début, était prévue pour accueillir deux postes de plus, qui ont été installés depuis. L'élevage est donc largement équipé avec 2 5 postes pour traire 38 vaches. Denis et sa femme traient le matin et Gilles assure la traite du soir avec son frère ou sa belle-sœur. Si la gestion du troupeau est dévolue à Gilles et les décisions sur les cultures à Denis, les deux frères savent tout faire et se remplacent quelques jours trois fois par an.

Avis d'expert

Frank Lavédrine, responsable technique, contrôle laitier de Côte-d'Or

« Cet élevage a su intégrer un cahier des charges rigoureux malgré un potentiel fourrager limité. En s'adaptant aux contraintes de manière très raisonnée, la plus-value de l'AOC est perçue avec un niveau de dépenses contenu, malgré le surcoût entraîné par les aliments tracés utilisés. Le Gaec Salomon atteint un produit global de 469 euros pour 1 000 litres contre 440 euros pour 1 000 litres en moyenne pour les élevages bruns du département. L'élevage se situe ainsi dans les dix meilleures marges du département toutes races confondues. Le matériel pèse lourd dans les charges de structure, mais c'est représentatif des systèmes lait et céréales de la région, avec des surfaces importantes. Au final, avec 39 % d'annuités sur EBE, la situation financière reste saine. »

Source : *Réussir Lait-Élevage* n° 204, juin 2007



Atouts	Contraintes
Environnement	
<ul style="list-style-type: none"> - Zone AOC époisses - Filière génératrice d'une dynamique entre les éleveurs (formation, rencontres, comparaisons) - Présence d'une coopérative de déshydratation de luzerne proche de l'exploitation et dans la zone de l'AOC - Forte demande pour de jeunes Brunnes - Bon suivi technico-économique du contrôle laitier et confrontation des résultats avec ceux des autres éleveurs 	<p>Exigences du cahier des charges AOC époisses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la ration hivernale doit contenir au moins 1/3 de fourrage sec - interdiction d'utiliser des sous-produits hors de la zone AOC - obligation d'acheter des concentrés tracés plus chers (surcoût) - 85 % des aliments du bétail doivent provenir de la zone AOC
Histoire, exploitation et famille	
Le système de production était initialement proche des exigences de l'AOC époisses	
Facteurs de production	
<p>Troupeau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Race Brune: une des 3 races admises par le cahier des charges de l'AOC - Troupeau avec un bon potentiel génétique - Élevage réputé <p>Facteurs humains</p> <ul style="list-style-type: none"> - Polyvalence de la main-d'œuvre: les deux frères savent tout faire et peuvent se remplacer pour les congés - Gilles est très impliqué dans la race Brune: il est président de la coopérative de vente Brune Expansion <p>Bâtiments et équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabulation avec aire paillée et aire d'exercice sur caillebotis (12 m²/VL) - Salle de traite 2 5 en épi pour 38 VL 	<p>Sols - Parcellaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sols caillouteux, superficiels et séchants ayant pour conséquence une saison de pâturage courte (de mi-avril à mi-juin) - Potentiel fourrager limité

- La référence laitière n'a pas été évoquée dans l'article comme un atout ou une contrainte. On peut supposer qu'elle constitue un élément neutre dans le fonctionnement de l'exploitation.
- L'AOC époisses est à la fois un atout car elle permet une bonne valorisation du lait et une contrainte du fait d'un cahier des charges exigeant et pas forcément adapté aux caractéristiques pédoclimatiques de l'exploitation.



Reprenez le document 1, page 67 : « Un élevage dynamisé par la filière AOC époisses », et remplissez le tableau qui suit. Vous mettrez de cette façon en évidence les points forts, les points faibles et les marges de progrès de l'exploitation en les mettant en lien avec les objectifs de l'exploitation.

Objectifs	Résultats	
	Points forts	Points faibles
	Dimension économique	
.....
.....
.....
.....
.....
	Dimension sociale	
.....
.....
.....
.....
.....
	Dimension environnementale	
.....
.....
.....
.....
.....



Corrigé >

Objectifs	Résultats	
	Points forts	Points faibles
	Dimension économique	
Respecter le cahier des charges	<ul style="list-style-type: none">- Le cahier des charges est parfaitement respecté: 89 % des aliments proviennent de la zone AOC et ces aliments sont tracés (dont luzerne qui est déshydratée par la coopérative)- Seuls le soja et les minéraux viennent de l'extérieur de la zone AOC	
Avoir au moins 20 ares/VL au pâturage	<ul style="list-style-type: none">- 23 ares de pâturage/VL	
Limiter la ration distribuée à l'auge à la moitié des besoins des VL, voire envisager la fermeture du silo au printemps (de la mise à l'herbe au 15 juin)		<ul style="list-style-type: none">- Le silo de maïs n'est jamais fermé en été

Objectifs	Résultats	
	Points forts	Points faibles
	Dimension économique (suite)	
Maîtriser les coûts alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Les coûts fourragers sont très bien maîtrisés avec 21 €/1000 L (contre 28 €/1000 L pour le groupe grâce à des charges sur maïs ensilage limitées à 270 €/ha (valorisation des engrais de ferme, pratique du désherbinage) - Diminution de la complémentation depuis 5 ans - La situation financière est saine avec 39 % d'annuités sur EBE 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de concentré relativement élevé avec 60 €/1000 L de lait à cause d'une trop grande quantité distribuée (224 g/kg de lait) - Charges de mécanisation élevées avec un poids relatif élevé dans les charges de structure
	Dimension sociale	
	- Les associés se remplacent quelques jours 3 fois par an	
	Dimension environnementale	
	- Bonne valorisation des engrais de ferme - Pratique du désherbinage	

Cet exercice qui se limite à un travail à partir d'un article ne permet pas bien sûr d'appréhender tous les champs d'un diagnostic. En particulier, dans l'exemple ci-dessus, l'exploitation ayant valeur de référence dans son système (elle fait partie des 10 meilleures exploitations du département au niveau de la marge de l'atelier lait), les points faibles sont peu nombreux et peu significatifs ce qui permet difficilement d'identifier et de chiffrer des marges de progrès. D'autre part, les aspects sociaux et environnementaux ne sont quasiment pas abordés.

Cependant, il est important, à partir de cet exercice, d'avoir fait la nuance entre atouts/points forts et contraintes/points faibles, d'avoir mis en relation les objectifs fixés avec les résultats obtenus et de les comparer avec un groupe d'appartenance (ici le groupe des éleveurs de Brunnes du département de Côte-d'Or). On peut remarquer que l'avis de l'expert est primordial dans un diagnostic.



RÉCAPITULONS

Réaliser un diagnostic global sur une exploitation agricole nécessite, d'une part, de prendre en compte le fonctionnement global de l'exploitation grâce à la méthode de l'AGEA, et d'autre part, de réfléchir, dans l'élaboration du diagnostic, aux multiples interactions existant entre les différents diagnostics (ou diagnostics partiels). Un diagnostic global n'est pas une simple addition des différents diagnostics réalisés sur l'exploitation mais il doit être une synthèse hiérarchisée de ces différents diagnostics.

Mais il ne peut y avoir de diagnostic global sans la prise en compte de la cohérence du Système Exploitation-Famille. Dans la première séquence, nous avons abordé le problème de l'exploitant qui est confronté à une multitude d'experts qui, séparément, émettent tous un bon diagnostic et proposent tous de bonnes solutions pour ne pas dire « la meilleure solution ». Toutefois, il n'est pas certain que l'addition de ces bons conseils donne les meilleurs résultats, car la cohérence de l'exploitation n'aura pas été prise en compte. De la même manière, un agriculteur qui a une conduite optimale d'un atelier sur son exploitation, parce que cet atelier est à ses yeux stratégiquement très important, peut très bien avoir des performances médiocres au niveau des résultats globaux parce qu'il n'a pas pris en compte la cohérence de son exploitation dans ses choix de conduite.



Séquence 3

Prendre en compte la cohérence du système exploitation-famille

À l'issue de cette séquence,
vous devrez être capable :

- d'identifier les éléments principaux de la cohérence économique et financière de l'exploitation ;
- d'évaluer la cohérence du système de production et de sa conduite technico-économique ;
- de porter un avis sur le bon équilibre social de l'exploitation.

Préambule

Qu'est-ce que la cohérence ?

Mais qu'est-ce que la cohérence d'une exploitation agricole ou d'un système ? D'après Le Larousse, un système cohérent serait un système qui « présente des parties en rapport logique et harmonieux, dont toutes les parties se tiennent et s'organisent logiquement ».

On pourrait parler du « bon équilibre d'un système », mais comment appréhender la cohérence, l'harmonie du Système Exploitation-Famille ?

Les principales questions à se poser sont :

- les décisions stratégiques prises sont-elles en cohérence avec les finalités et objectifs définis par les acteurs du système ?
- la conduite de l'exploitation est-elle harmonieuse ?
- le système de production résultant des décisions prises par l'exploitant peut-il permettre d'atteindre ses finalités et semble-t-il en adéquation (donc en harmonie) avec la situation du Système Exploitation-Famille ?
- le diagnostic global met-il en évidence que les principaux objectifs stratégiques sont atteints ?
- les décisions prises par l'exploitant, faute de pouvoir satisfaire à toutes les règles de bonne conduite définies par chaque spécialiste, permettent-elles d'obtenir plus de points forts que de points faibles ? En bref, la conduite actuelle comporte-t-elle plus d'avantages que d'inconvénients ?

Sans avoir la prétention de faire le tour complet de cette question fondamentale de la cohérence dans la conduite de l'exploitation, nous allons l'aborder à travers des exemples et des schémas.

Étape 1 La cohérence économique et financière



« Sur mon exploitation, je souhaite concilier un bon niveau de revenu afin de pouvoir assurer des prélèvements privés de 2 000 €/UTH/mois, soit 24 000 €/UTH/an et une capacité à autofinancer les investissements de 6 000 €/an tout en réduisant le temps de travail et aussi la pénibilité ».

« Travailler moins pour gagner plus », 2 finalités en apparence contradictoires qui demandent une cohérence dans les choix qui vont être faits par l'exploitant. Il s'agit de concilier l'économique et le social.

Comment atteindre le « bon équilibre économique et financier » ?

On peut schématiser, de la manière suivante, la recherche d'un bon équilibre économique et financier (fig. 1).

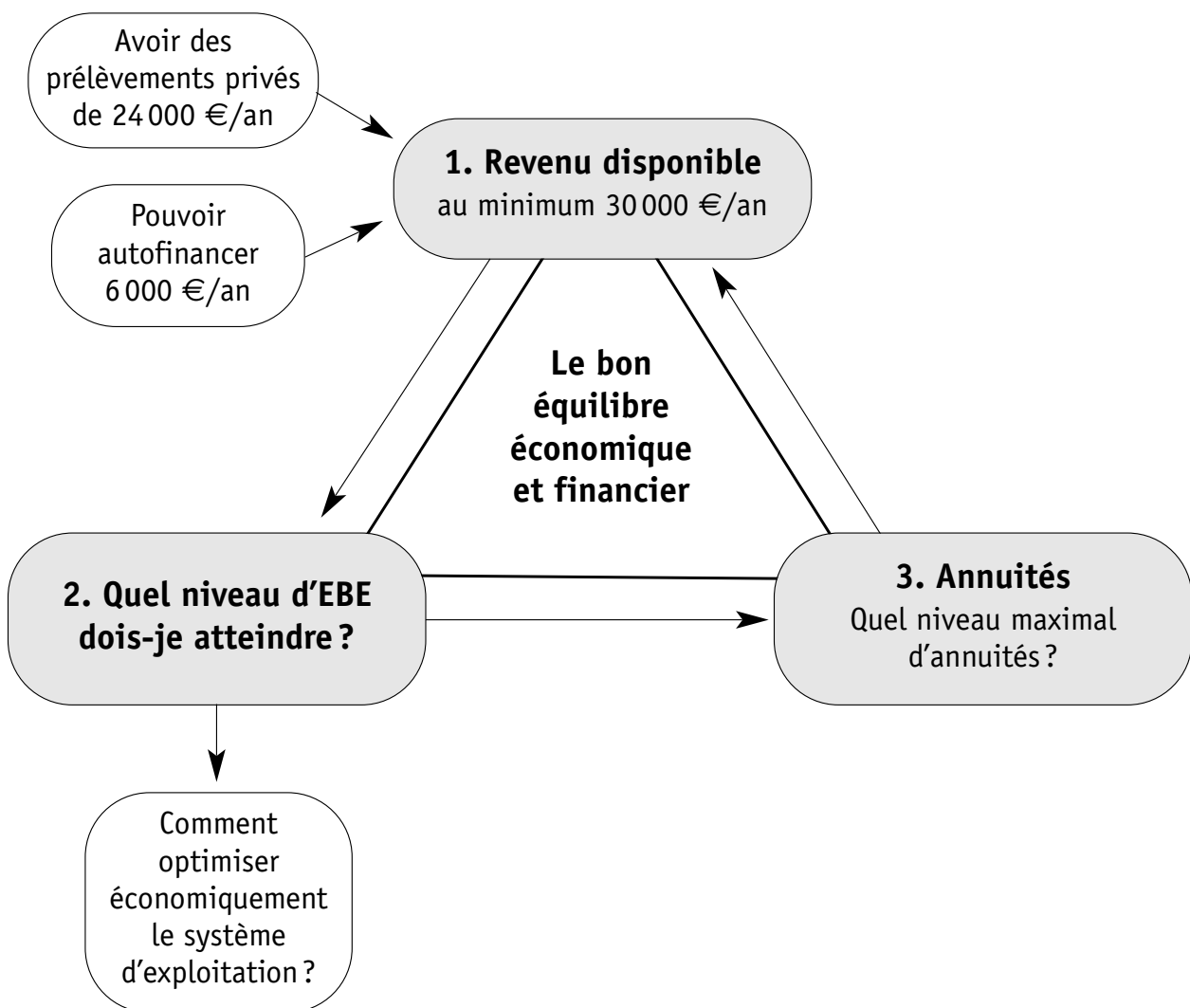


FIG. 1 - Recherche d'un bon équilibre économique et financier

Pour comprendre la figure 1, rappelons quelques définitions.

- Revenu disponible = EBE – Annuités

C'est l'argent qu'il reste pour assurer les prélèvements privés de l'exploitant et sa famille, dégager une capacité à autofinancer les investissements de l'exploitation et améliorer éventuellement sa trésorerie.

- EBE = Excédent Brut d'Exploitation

C'est l'excédent dégagé à partir de l'activité courante de l'exploitation agricole, à savoir l'activité de production de biens et éventuellement de services et cela en dehors de toute politique d'investissement et de financement. C'est un indicateur primordial pour diagnostiquer l'état de santé économique d'une exploitation.

- Annuités = Remboursement annuel de capital des Emprunts Moyen et Long Terme (EMLT) et des frais financiers liés à ces emprunts

Cela correspond à un montant annuel remboursé à une institution bancaire.

Les objectifs stratégiques que s'est fixés l'exploitant l'obligent, au niveau de ses décisions, à respecter une certaine cohérence dans la conduite de son exploitation. Ainsi, si je veux obtenir un revenu disponible d'au moins 30 000 €/an, il faut, que l'équilibre économique et financier soit respecté, équilibre qui s'appuie sur l'égalité fondamentale suivante :

$$\text{Revenu disponible} = \text{EBE} - \text{Annuités}$$

Si, par exemple, l'exploitation peut atteindre, un EBE moyen de 50 000 €/UTH/an, les annuités ne pourront pas dépasser les 20 000 €/UTH/an. Quelle cohérence dans la conduite technico-économique de l'exploitation faut-il respecter pour atteindre cet objectif d'EBE ?

C'est ce que nous allons aborder dans l'étape 2.

Étape 2 La cohérence du système de production : un facteur d'efficacité économique

Poursuivons la schématisation à partir d'un système polyculture-élevage lait-viande et culture par exemple (fig. 2). Dans un diagnostic économique, plus précisément pour apprécier la capacité de l'exploitation à dégager de l'EBE, il convient de chercher la cohérence dans la conduite du système de production car cette cohérence sera

le plus souvent garante de l'efficacité économique de l'exploitation que l'on peut mesurer par le niveau d'EBE dégagé par UTH mais aussi en établissant le ratio EBE/Produit brut*.

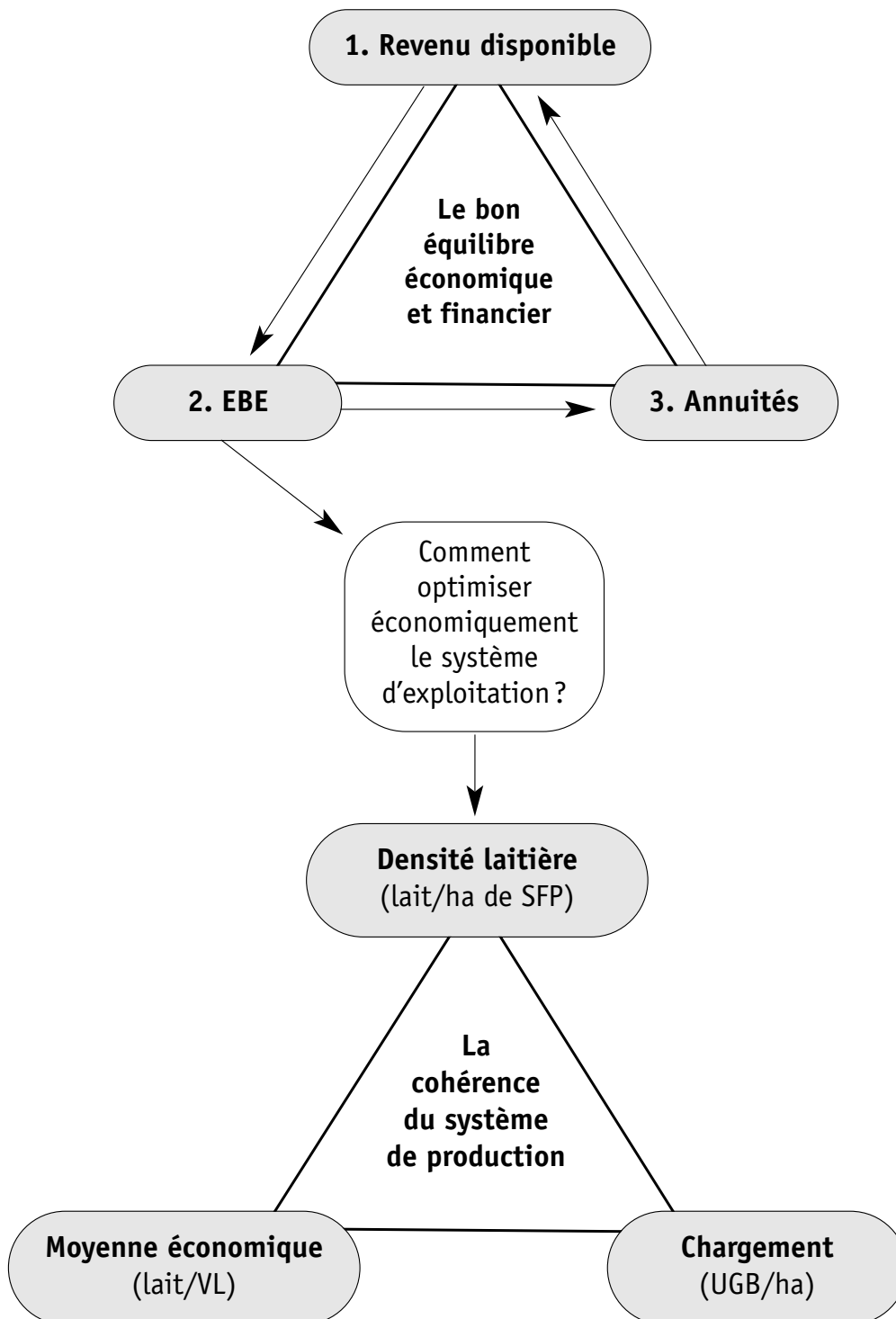


FIG. 2 - Optimisation économique du système d'exploitation

* Produit brut = total des produits sauf les produits exceptionnels.

La figure précédente, certes quelque peu réductrice, met en évidence que l'optimisation de l'EBE sur une exploitation laitière peut être obtenue si on met en cohérence :

- la densité laitière de l'exploitation qui se mesure par la quantité de lait produit/ha de SFP,
- la moyenne économique soit la quantité de lait produit/VL,
- le chargement qui se calcule en UGB/ha de SFP.

I. La cohérence du système de production : une affaire d'équilibre entre de nombreuses variables interdépendantes

La figure 3 doit permettre de mieux comprendre les liens qui existent entre les trois composantes du système de production : la densité laitière (lait/ha de SFP), la moyenne économique (lait/VL), le chargement (UGB/ha).

Ces facteurs, pour une même exploitation en polyculture-élevage, peuvent se combiner harmonieusement ou, à l'inverse, fonctionner en disharmonie.

La densité laitière d'une exploitation va dépendre de la quantité de lait produite qui est fonction, avant tout, d'un quota laitier et d'une référence matière grasse (référence historique, donc atout ou contrainte de l'exploitation), mais aussi des quantités de lait intra-consommé par les veaux, qui va dépendre des choix de conduite de l'exploitation (nombre de veaux élevés, durée du sevrage, quantité de lait distribué, lait de vaches ou lait en poudre). L'autre facteur qui va intervenir dans la densité laitière est la SFP et, pour être plus précis, la SFP consacrée à l'alimentation du troupeau laitier. La SFP, pour une même exploitation, peut être très variable selon les choix de l'exploitant : quelle est la part de ma SAU que je vais consacrer à la SFP ? Vais-je faire le choix de l'intensification ou de l'extensification ? Mon potentiel agro-climatique me permet-il de faire le choix de l'intensification ? Un autre facteur qui intervient dans la densité laitière est la présence ou non d'un atelier viande qui, en utilisant de la SFP pour ses besoins propres, va réduire d'autant la surface consacrée à l'atelier lait et, de ce fait, va avoir tendance à densifier la production laitière par hectare réservé au troupeau laitier.

La moyenne économique est un critère qui est beaucoup utilisé dans le diagnostic technico-économique d'une exploitation laitière. Cette moyenne résulte avant tout de l'objectif que l'éleveur se fixe : « je veux avoir des vaches laitières qui produisent

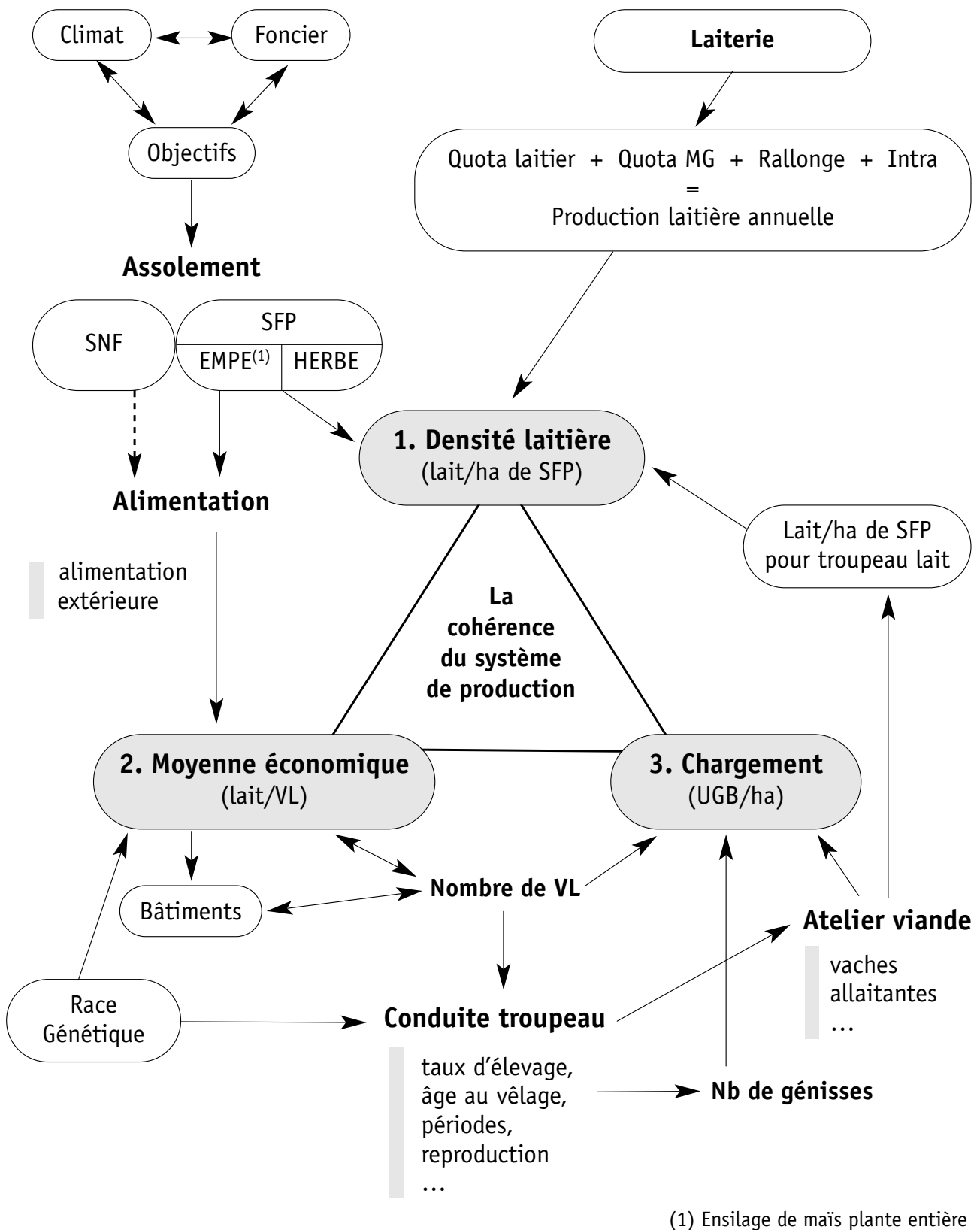


FIG. 3 - Liens entre densité laitière, moyenne économique et chargement

10 000 kg/an» ou « mon objectif est d'avoir des vaches laitières à 5 000 kg pour avoir une conduite tranquille». L'objectif que je me fixe va dépendre, en particulier si je veux que mes vaches produisent beaucoup de lait, du potentiel génétique de mon troupeau. L'objectif de production va définir les orientations du système, à savoir le choix du mode de conduite alimentaire : «je vais nourrir des vaches différemment si je veux avoir une moyenne à 10 000 kg ou 5 000 kg de lait/VL». Certains facteurs limitants peuvent aussi orienter la conduite de ma production ; par exemple, «j'ai un quota de 300 000 L de lait mais je n'ai que 40 places pour les VL dans mon bâtiment, donc ma moyenne économique devra être de 7 500 kg/VL», «avec 50 places, je peux réaliser mon quota avec une moyenne économique de 6 000 kg/VL».

Le chargement va résulter du nombre d'UGB et de la SFP. Le nombre d'UGB est fonction du nombre de VL qui dépend très souvent de la moyenne économique, du mode de conduite du troupeau laitier : c'est-à-dire du taux d'élevage des génisses, de l'âge moyen au vêlage (2 ans à 3 ans), des choix faits en matière de conduite de la reproduction (vêlages étalés ou groupés), de la présence ou non d'un atelier viande et de son importance (effectifs et catégories d'animaux). Le chargement dépend aussi du potentiel des sols.

2. Choix de conduites d'une exploitation

Petit exercice pour illustrer cette question de la cohérence d'un système de production.



Lisez ci-après les données concernant l'exploitation de monsieur M. et les différentes conduites d'exploitation possibles.

1 > Complétez le tableau 1 (p. 86).

2 > Faites ensuite un commentaire pour chaque conduite d'exploitation : vous indiquerez si le système d'exploitation est à votre avis cohérent (densité laitière, moyenne économique et chargement) ou non.

- Les données de l'exploitation de monsieur M.

L'exploitation de monsieur M., située en zone de plateau à 500 m, a un quota laitier de 300 000 L de lait sur 100 ha de terre avec un potentiel de rendement relativement moyen, à savoir 7 t de MS/ha maximum en herbe, seule production possible au niveau de la SFP. L'exploitation a la possibilité de produire des céréales (rendement moyen 60 quintaux/ha) dans la mesure où 100 % de la SAU est labourable.

- Rappel de la valeur UGB des différentes catégories d'animaux

Catégorie d'animaux	Valeur UGB
Vache laitière	1
Génisse 2-3 ans ⁽¹⁾	0,8
Génisse 1-2 ans ⁽¹⁾	0,6
Génisse 0-1 an ⁽¹⁾	0,3
Taurillon 0-18 mois ⁽²⁾	0,65
Bœuf 0-3 ans ⁽²⁾	1,7

(1)

– si vêlage à 2 ans : l'élevage d'une génisse au cours de son cycle représente 0,9 UGB (0,3 + 0,6)

– si vêlage à 3 ans : l'élevage d'une génisse au cours de son cycle représente 1,7 UGB (0,3 + 0,6 + 0,8)

(2) Valeur pour la durée de vie de l'animal

Lait bu par les veaux : 600 L de lait
 1 UGB consomme 5,5 T de MS/an
 Nombre de veaux vivants/VL = 1
 Taux de réforme et de renouvellement = 30 %

- Conduites de l'exploitation possibles

Conduite 1 : le choix de la simplicité. «Je ne produis que mon quota avec une moyenne économique à 6 000 L et je n'éleve pas mes génisses pour des raisons de simplification et toute la surface est consacrée à la culture de l'herbe.»

Conduite 2 : j'éleve tout. «Je maintiens ma moyenne à 6 000 L de lait mais je décide de tout élever en faisant des génisses à 3 ans et du bœuf à 3 ans. Les veaux élevés intra-consomment du lait.»

Conduite 3 : j'intensifie la production laitière. «Je veux des vaches à 9 000 kg et j'éleve toutes les génisses pour le renouvellement et la vente de reproductrices. Les génisses vêlent à 2 ans. Les veaux sont nourris au lait de vaches.»

Conduite 4 : je veux être autonome. «Je limite ma production par vache à 5 000 kg/VL et cultive la surface nécessaire pour apporter 1 tonne de céréale par VL. J'éleve uniquement les génisses de renouvellement avec vêlage à 3 ans et les nourris au lait de VL.»

Conduite 5 : je veux concilier autonomie et valorisation optimale de la SFP : «Même conduite qu'en 4 mais je fais en sorte de valoriser le potentiel de production d'herbe qui est de 7 t de MS/ha en élevant des bœufs à l'herbe.»

Conduite 6 : je veux intensifier surface et atelier lait : «Je choisis de consacrer la moitié de la SAU à la production céréalière et décide d'intensifier la production laitière. Je me donne comme objectif de produire 8 000 kg de lait/VL en élevant des génisses à 2 ans uniquement pour le renouvellement.»

Conduites	1	2	3	4	5	6
Quota	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
SAU	100	100	100	100	100	100
Quota/ha de SAU	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Lait produit
Moyenne économique
Nb de VL
UGB génisses
UGB viande
Total UGB
SFP
SNF
UGB/ha de SP
Lait/ha de SFP
Lait/ha de SFP consacré au troupeau laitier

TAB. 1 - *Tableau à compléter*

Commentaire

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Réponse 1 > Voici le tableau tel que vous avez dû le compléter.

Conduites	1	2	3	4	5	6
Quota	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
SAU	100	100	100	100	100	100
Quota/ha de SAU	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Lait produit	300 000	336 000	306 000	310 000	320 000	312 000
Moyenne économique	6 000	6 000	9 000	5 000	5 000	8 000
Nb de VL	50	56	34	62	62	39
UGB génisses	0	47,6	9,2	32,3	32,3	10,8
UGB viande	0	47,6	0	0	16,7	0
Total UGB	50	151,2	43,2	94,3	113	49,8
SFP	100	100	100	90	89	50
SNF	0	0	0	10	11	50
UGB/ha de SP	0,5	1,51	0,43	1,05	1,27	1
Lait/ha de SFP	3 000	3 360	3 100	3 440	3 596	6 240
Lait/ha de SFP consacré au troupeau laitier	3 000	4 905	3 100	3 440	4 220	6 240

TAB. 2 - *Tableau complété*

Réponse 2 > Voici les commentaires que l'on peut faire pour chaque conduite d'exploitation.

Les conduites 1 et 3 paraissent incohérentes car elles ne permettent pas de valoriser la SFP avec un chargement extrêmement faible. Une trop grande simplification du système, qui peut être intéressante du point de vue du travail, peut entraîner une sous-valorisation de la surface économiquement

préjudiciable (conduite 1). La recherche de la performance au niveau du troupeau laitier avec une très forte moyenne par vache, qui pourrait être analysée comme un point fort de l'exploitation si on ne regarde que ce critère de productivité, peut avoir pour conséquence une non-maîtrise du système de production et un gaspillage important de ressources fourragères ainsi qu'un coût certainement élevé de l'alimentation du troupeau laitier (conduite 3).

La conduite 2 cohérente du point de vue de la conduite de la production laitière est trop intensive au niveau de la SFP car le système ne peut supporter un chargement de 1,5 UGB/ha. Avec un potentiel de 7 t de MS d'herbe/ha, le chargement maximal possible est de 1,27 UGB/ha (7 t de MS /5,5 t de MS consommés/UGB). Au-delà de ce chargement, l'exploitation souffrira d'un déficit chronique en fourrage.

La conduite 4 est relativement cohérente mais n'optimise pas suffisamment la SFP car le chargement est de 1,05 UGB/ha.

La conduite 5 semble le système le plus cohérent car il permet de valoriser de manière optimale la SFP (c'était un des objectifs de conduite du système). La moyenne économique est peu élevée (point faible?) et pourrait éventuellement être augmentée pour diminuer la taille du troupeau laitier et accroître le nombre de bœufs élevés. La densité laitière est plus élevée du fait d'une production de lait plus importante sur une SFP destinée au troupeau laitier plus réduite.

La conduite 6: la voie intensive cohérente? Ce mode de conduite vise à optimiser les facteurs de production (quota, potentiel de rendement, surface de rendement...). Si les charges sont bien maîtrisées, cette conduite intensive peut donner de très bons résultats économiques.

Étape 3 Le bon équilibre social : concilier revenu et qualité de vie

Pour terminer sur cette partie traitant de la cohérence dans un diagnostic d'exploitation, nous allons aborder un point sur la question du bon équilibre social, à savoir la mise en relation entre revenu et qualité de vie.

Un fois de plus, nous nous aiderons d'un schéma simple pour mettre en évidence cette notion fondamentale de cohérence sociale (fig. 4).

Nous ne ferons qu'aborder cette problématique, pourtant de plus en plus présente dans le questionnement des exploitants, dans la conduite de leur entreprise.

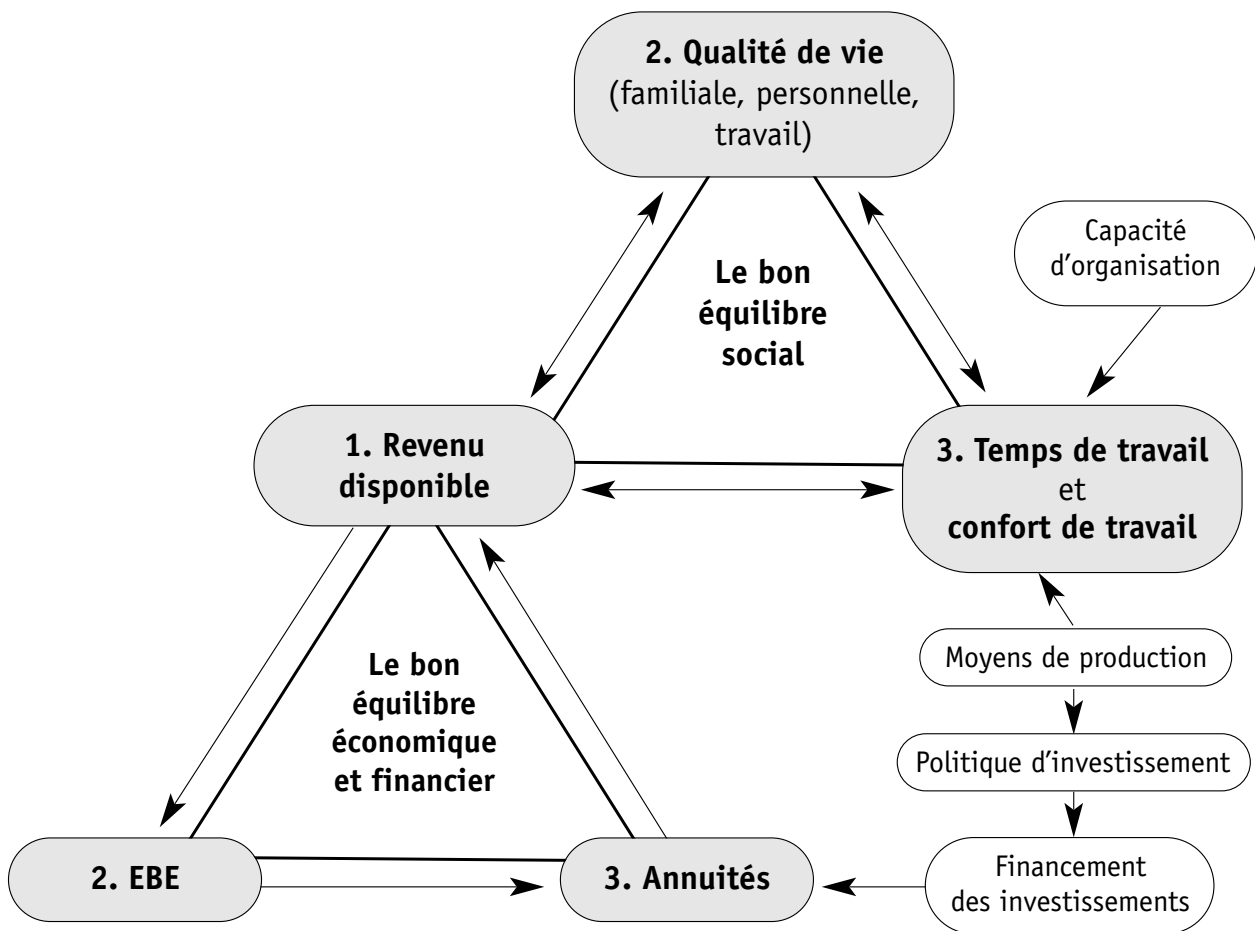


FIG. 4 - Équilibre entre revenu disponible, qualité de vie, temps et conditions de travail

Nous pouvons, à travers cette figure qui clôt cette partie sur la cohérence dans un diagnostic global, nous rendre compte que la cohérence sociale repose sur un équilibre entre revenu disponible, qualité de vie, temps et conditions de travail.

Au final, il s'agit pour l'agriculteur d'aboutir à un équilibre (« social ») entre :

- un revenu disponible : qui permet un certain niveau de prélèvements privés, donc d'assurer (ou non) un niveau de vie en adéquation avec les objectifs stratégiques que l'exploitation s'est fixés. Le revenu disponible va aussi servir à autofinancer les investissements et donc réduire éventuellement le poids des annuités de l'exploitation. Comme nous l'avons vu précédemment, le revenu disponible dépend de la cohérence économique de l'exploitation. On peut mettre en relation le niveau de vie permis par les prélèvements privés avec la qualité de vie et le temps de travail ;
- la qualité de vie, à la fois personnelle, familiale et professionnelle. Ces notions renvoient aux aspirations, au ressenti des différents membres du Système Exploitation-Famille. On est dans le domaine du diagnostic qualitatif. On reviendra sur ce point du « qualitatif » dans les critères et indicateurs de diagnostic (étape 1 de la séquence 4) car ils sont parfois aussi importants que les aspects quantitatifs ;
- la question du temps de travail mais aussi des conditions de travail, dernier point du triangle de la cohérence sociale, est fonction des capacités organisationnelles des personnes travaillant sur l'exploitation mais aussi de la fonctionnalité des moyens de production (foncier, bâtiments, équipements, matériel, cheptel). Ces facteurs de production sont, pour beaucoup d'entre eux, le reflet de la politique d'investissement et de modernisation initiée par les acteurs de l'exploitation afin d'améliorer leurs conditions de travail. L'investissement pose la question de son financement, en particulier le recours aux emprunts qui généreront de nouvelles annuités et modifieront par là-même la cohérence économique et financière de l'exploitation.



RÉCAPITULONS

La question que pose le diagnostic global est de savoir si le Système Exploitation-Famille est cohérent, tant au niveau économique et financier que social (et on pourrait aussi ajouter environnemental).

Nous allons passer maintenant à la séquence 4, portant sur les indicateurs ou critères de jugement. L'objectif est de développer l'esprit critique de l'utilisateur des indicateurs et critères, de mettre en évidence que leur utilisation n'est pas neutre.



Séquence 4

Relativiser les résultats : comparaison à un groupe et aux années passées

À l'issue de cette séquence,
vous devrez être capable :

- d'utiliser des critères et indicateurs de jugement ;
- d'élaborer des critères de jugement pertinents ;
- de situer l'exploitation dans un groupe (références spatiales) ;
- d'étudier l'évolution des résultats (références temporelles).

Nous travaillerons, dans cette quatrième séquence, sur les indicateurs ou critères de jugement à savoir la nécessaire comparaison avec des données de groupe et/ou des références (références spatiales) mais aussi avec des évolutions (références temporelles). L'objectif de cette étape ne sera pas d'établir une liste des critères à utiliser pour diagnostiquer une exploitation agricole, ce qui s'avérerait long et ambitieux, pour ne pas dire impossible, mais de développer son regard critique sur cette notion d'indicateur qui, comme son nom le laisse supposer, vise à « indiquer » une situation comme on « indique une direction ». Il s'agira donc de bien comprendre que les critères de jugement sont porteurs de subjectivité et qu'il convient de se poser la question du sens donné aux critères employés.

Nous allons, dans un premier temps, aborder les différents types de critères que nous pouvons employer dans un diagnostic en cherchant à éveiller le lecteur à la question du sens que l'on veut bien donner aux indicateurs employés (étapes 1 et 2), ensuite, nous précisons ce qu'on entend par références spatiales, plus précisément ce qui se cache derrière les termes de données de groupe et de références (étape 3), puis nous terminerons cette séquence par une analyse de la notion de références temporelles (étape 4).

Étape 1 Utiliser des critères et indicateurs de jugement

Dans l'article extrait de la revue *Réussir Lait-élevage* « Un élevage dynamisé par la filière AOC Époisses » (document 1 page 67), l'expert, responsable technique au Contrôle laitier de Côte-d'Or, utilise des indicateurs de jugement et des repères ou références pour émettre un avis. Il utilise, par exemple, l'indicateur de « produit global par 1 000 litres de lait » et le compare à une moyenne de groupe, groupe formé des éleveurs de Brunes de Côte-d'Or. Il fait aussi référence au « poids des annuités sur l'EBE » et considère qu'avec un ratio de 39 %, l'exploitation est dans une situation financière saine.

Tout au long de l'article, de nombreux indicateurs et critères ont été utilisés pour réaliser un diagnostic de l'exploitation ; ils ont été comparés à des données de groupe pour constituer des **références spatiales**. On peut aussi comparer les résultats actuels avec des résultats passés pour établir des **références temporelles**.



RÉCAPITULONS

Pour réaliser le diagnostic d'une exploitation, il faut disposer ou élaborer des références chiffrées qui permettent de relativiser des résultats par rapport à une situation ou un atelier comparable : c'est ce qu'on appelle des références spatiales ; mais on va aussi comparer ces résultats par rapport aux années passées et établir ainsi des références temporelles.

I. La question de la pertinence des critères de jugement

La construction de références est indispensable pour relativiser une situation donnée. Cependant, le contenu des références doit être maîtrisé et leur utilisation raisonnée. Il est important de se poser la question du sens que l'on donne au critère que l'on utilise au risque d'aboutir à des interprétations trop simplistes voire erronées.

Le petit exercice qui suit va permettre d'illustrer ce propos.



Étudiez les figures 1 et 2 (p. 96 et 97).

Ces graphiques présentent la relation existant entre marge brute⁽¹⁾ et moyenne économique⁽²⁾.

1 > Faites ensuite un commentaire sur l'évolution des 3 ratios⁽³⁾ suivants : « la marge brute/vache laitière » (fig. 1), « la marge brute/1 000 litres de lait » (fig. 1), et « l'efficacité économique ou marge brute/produit total de l'atelier lait » (fig. 2).

Pour chaque ratio, indiquez ce qu'un éleveur pourrait conclure de cette évolution.

.....
.....
.....
.....

(1) Marge Brute = Produit global d'un atelier – Charges opérationnelles de l'atelier

(2) Moyenne économique = Lait total produit/Effectif moyen de vaches laitières présentes au cours d'un exercice

(3) Ratio = rapport entre 2 valeurs (par exemple, la marge brute/1 000 litres de lait)

2 > Quelle conclusion en tirez-vous ?

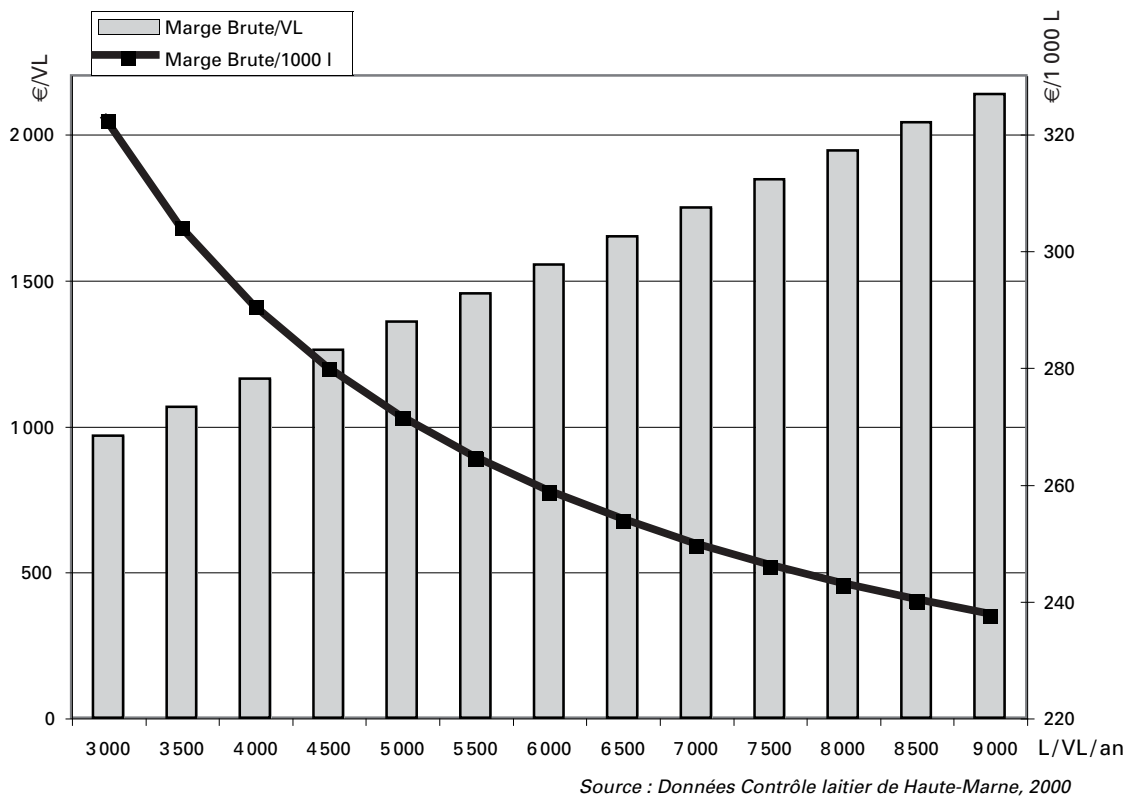


FIG. 1 - Moyenne économique et marges brutes

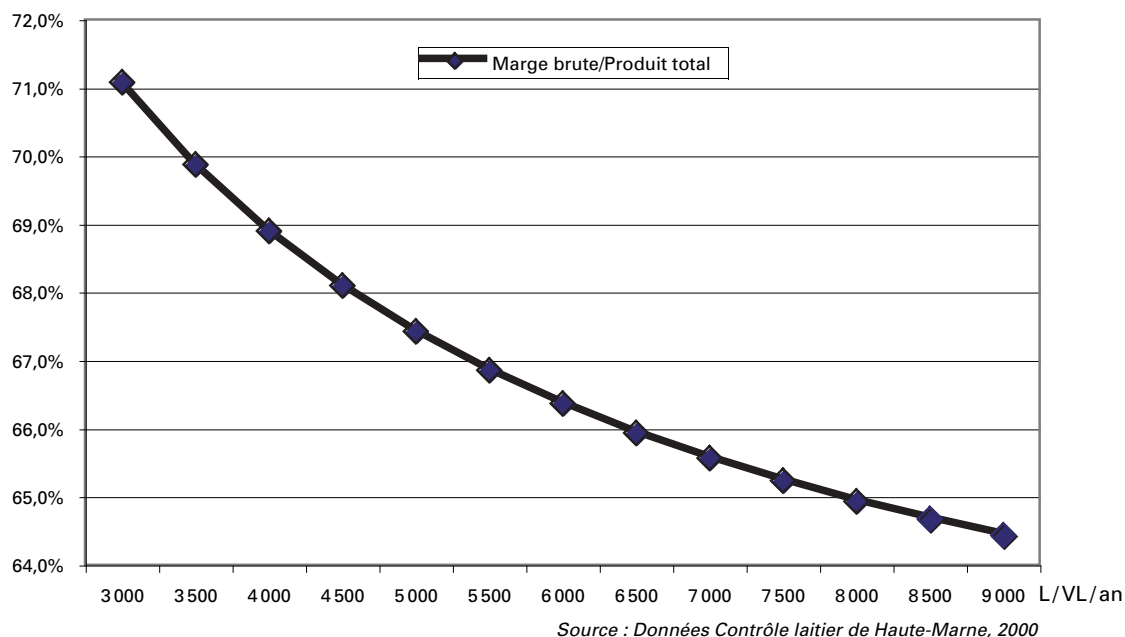


FIG. 2 - Moyenne économique et efficacité économique



Réponse 1 > Commentaire sur l'évolution des trois ratios

La Marge Brute/VL : augmente avec l'élévation de la moyenne économique des vaches laitières. On peut en conclure qu'un éleveur a intérêt à intensifier sa production par VL pour améliorer la Marge Brute de l'atelier lait.

La Marge Brute/1000 litres de lait : diminue avec l'élévation de la moyenne économique des vaches laitières. On peut en conclure qu'un éleveur a intérêt à diminuer la moyenne économique de ses vaches laitières pour augmenter la Marge Brute de l'atelier lait.

L'efficacité économique : c'est le rapport entre la marge brute et le produit total de l'atelier lait. On remarque que l'efficacité économique diminue avec l'élévation de la moyenne économique des vaches laitières. Ainsi pour une moyenne de 4 500 litres, quand le produit lait est de 100 € la marge brute est de 68 € alors qu'avec des vaches à 9 000 L, quand le produit lait est de 100 € la marge brute n'est plus que de 64,50 €.

Réponse 2 > Conclusion

Les 2 premiers ratios concernant la marge brute lait donnent des indications complètement contradictoires. Le premier ratio appuierait la logique intensive et le second la logique extensive. Le ratio sur «l'efficacité économique» conforte les indications données par le ratio marge brute/1 000 litres.

Quel est alors le bon ratio ?

Le bon ratio ne serait-il pas celui qui met en relation un résultat (la marge brute lait) avec le facteur le plus limitant: est-ce le quota laitier ou le nombre de vaches laitières ?

On aurait tendance à penser immédiatement au quota laitier car cela concerne la totalité des producteurs de lait.

À l'inverse, un vendeur d'aliment du bétail va chercher à démontrer que l'aliment qu'il vend est bon pour l'économie de l'exploitation car il augmente la marge brute/VL. Le conseiller agricole va prouver l'inverse en étudiant le ratio marge brute/1 000 litres.

Ce petit exercice met en évidence qu'il convient de toujours se poser la question de ce que le critère, l'indicateur veut justement bien indiquer, démontrer. Quel est son objectif? À quoi et surtout à qui sert-il? Est-il pertinent pour diagnostiquer l'exploitation ?

Sans remettre en cause l'intérêt des ratios pour pouvoir comparer des résultats entre exploitations, il est parfois pertinent de raisonner avec des données globales ou des valeurs brutes. Pour revenir à l'exercice précédent, le raisonnement par la Marge Brute Globale peut s'avérer tout à fait pertinent.



RÉCAPITULONS

« L'élaboration du diagnostic global sollicite un avis ou un jugement d'expert sur le fonctionnement de l'exploitation. Qui dit jugement dit critères de jugement. Il n'y a pas de diagnostic sans point de vue. » (in « *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole* », Éric Marshall, Jean-Régis Bonneville, Isabelle Francfort, ENESAD-SED, 1997)

Les critères ou indicateurs de jugement sont les éléments ou normes par rapport auxquels l'expert élabore un jugement, émet un avis et caractérise les points forts et les points faibles de l'exploitation.

- Les critères traduisent le point de vue adopté, l'intention.
- Les critères peuvent être ceux de partenaires extérieurs : banque, fournisseur, technicien agricole, conseiller de gestion, technicien du contrôle laitier, ou ceux des membres de l'exploitation.

Abordons maintenant les principales catégories d'indicateurs et critères de jugement que l'on va utiliser dans un diagnostic. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs mais aussi qualitatifs. Ce qui va être développé sur ce sujet dans les 3 pages qui suivent reprend les idées du livre « *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole* », Éric Marshall, Jean-Régis Bonneville, Isabelle Francfort, ENESAD-SED, 1997, pages 88 à 90.

2. Les critères de jugement compréhensif

C'est le prolongement direct de l'approche globale. L'expert tient compte dans son jugement des finalités des acteurs et de la situation (atouts/contraintes) dans laquelle ils se trouvent.

La série de questions suivante doit être posée pour réaliser un diagnostic global d'exploitation.

Le fonctionnement de l'exploitation est-il efficient aux yeux des acteurs ?

Les résultats obtenus sont-ils conformes aux résultats prévus ? Les objectifs atteints sont-ils conformes aux objectifs attendus ? Sinon, pourquoi ?

L'expert va juger l'écart existant entre les objectifs fixés et la réalité à savoir les résultats obtenus.

On retrouve cette démarche dans le diagnostic agronomique » (le rendement obtenu est-il conforme au rendement objectif?), le diagnostic du système d'élevage (les résultats obtenus au niveau d'un troupeau sont-ils en adéquation avec ce que l'éleveur en attend?), le diagnostic du système fourrager (le bilan fourrager est-il suffisamment sécurisé?).

Le fonctionnement de l'exploitation est-il cohérent ?

Cette question de la cohérence a certes déjà été abordée dans l'étape 3, cependant, nous allons maintenant identifier les points à aborder pour structurer un diagnostic global d'exploitation autour de cette notion de la cohérence.

Plusieurs aspects peuvent être concernés, et notamment la cohérence des pratiques et la cohérence entre décisions et finalités.

- **La cohérence des pratiques**

Par exemple, un éleveur qui choisirait d'augmenter la moyenne économique de son troupeau laitier sans modifier ses pratiques alimentaires ni sa stratégie de conduite de la surface fourragère pourrait obtenir des résultats défavorables, faute de cohérence suffisante. Le travail de l'expert va donc consister à replacer les résultats obtenus par rapport à la cohérence des pratiques mises en œuvre.

- **La cohérence entre décisions et finalités**

Par exemple, un exploitant ayant pour finalité d'améliorer son revenu décide de développer un atelier de vente directe. Mais cette décision entraînant un surcroît de travail l'oblige à négliger certaines opérations techniques, ce qui pénalise les rendements, donc l'approvisionnement de l'atelier vente directe et par conséquent le revenu. L'expert va analyser la cohérence inhérente au schéma de fonctionnement.

Le fonctionnement de l'exploitation est-il adaptable ?

L'expert va juger de la capacité de l'exploitation à faire face dans son fonctionnement aux aléas de toutes natures (climatiques, économiques, politiques...) qui peuvent provenir soit de l'environnement, soit de la dynamique interne de l'exploitation (familiale ou sociale). L'expert va juger de la souplesse de fonctionnement de l'exploitation.

Le fonctionnement de l'exploitation est-il durable ?

L'expert va juger de ce qui favorise ou non la reproductibilité de l'exploitation sur les plans économique, technique, environnemental et social.

Le fonctionnement de l'exploitation est-il modifiable ?

Autrement dit, quels atouts (ou quelles contraintes) favorisent (ou handicapent) le développement de l'exploitation ? Quelles contraintes pourraient être levées pour aboutir à un fonctionnement plus satisfaisant de l'exploitation dans le respect des finalités des acteurs ? Quels atouts ne sont pas valorisés ?

3. Les critères de jugement normatif

Les normes sont faites pour mesurer les performances de l'exploitation

L'expert va juger les résultats de l'exploitation par rapport à des normes, c'est-à-dire indépendamment d'un fonctionnement ou des objectifs de l'agriculteur. Il juge l'efficacité de l'action de l'agriculteur à partir d'un référentiel externe à l'exploitation.

Le point de vue normatif est réducteur mais il reste utile car les écarts entre la norme et une réalité sont susceptibles de faire réfléchir l'agriculteur et de questionner les raisons de ses choix : « pourquoi ne suis-je pas dans la norme ? ».

Les normes dépendent de modèles

Les limites se situent non pas dans le caractère normatif de la démarche mais plutôt dans la nature et le choix des normes utilisées qui dépendent de modèles techniques (modèle d'élaboration de performances : par exemple, l'écart entre 2 vèlages doit être de 365 jours), technico-économiques (intensif/extensif), voire politiques (définition de l'exploitation professionnelle/non professionnelle, les limites des aides à l'installation...). Les normes peuvent aussi dépendre de l'existence de modèles relatifs à des combinaisons de processus productifs, ce qu'on pourrait appeler des normes systèmes développées par le Réseau Référence dont la vocation est d'établir des références (donc des normes) dans des systèmes de production (systèmes de montagne, systèmes de plaine intensifs, systèmes herbagers, systèmes autonomes et économes...).

Les normes sont subjectives

Comme nous l'avons vu au début de cette étape, les normes sont propres à chaque expert ou à son institution d'appartenance, d'où la nécessaire prudence qui doit accompagner toute utilisation de normes.

Les normes sont évolutives

Les normes existantes sont évolutives et tiennent compte du contexte politique et économique, de l'apparition de nouvelles contraintes par exemple environnementales

(l'interdiction de certains produits phytosanitaires ou leur réduction oblige l'agriculteur à revoir ses itinéraires techniques) ou économiques (certification, cahier des charges, charte des bonnes pratiques).

Il n'existe pas de normes pour tout...

Comme nous l'avons évoqué dans la présentation sur l'histoire comparée entre l'évolution de l'agriculture et les méthodes de diagnostic de l'exploitation agricole (première séquence du livret), le diagnostic de l'exploitation devient plus complexe. De nouveaux domaines d'investigation sont abordés, à savoir les domaines du social et de l'environnemental. Or, pour ces domaines, soit les normes sont inexistantes ou en cours d'élaboration (en particulier sur le temps de travail en agriculture, les bilans énergétiques) ou elles sont difficilement quantifiables (il semble difficile de définir une norme du bien-être dans son travail ou des normes sur la qualité de vie).

Cette complexification du diagnostic de l'exploitation qui justifie en partie l'appellation de diagnostic global, fait que l'exploitation agricole n'est pas seulement jugée selon le seul critère de l'efficacité mais selon d'autres critères (le respect de l'environnement, la qualité des produits, la prise en compte de la dimension sociale de l'activité...). On introduit alors des jugements multicritères qui rendent plus difficile le jugement normatif.

Les jugements compréhensifs et normatifs sont complémentaires et peuvent être croisés, dans la mesure où des normes et des références existent.

Étape 2 **Élaborer des critères de jugement pertinents**

L'objectif de cette rubrique n'est pas de lister les critères à utiliser pour réaliser un diagnostic mais de les classer par grandes familles.

I. Les grandeurs correspondent à des valeurs brutes, des montants

Par exemple, l'EBE, les charges opérationnelles, la Marge Brute Globale, les charges de structure, la valeur de l'actif de l'exploitation, le montant des immobilisations corporelles, les annuités, le temps de travail d'astreinte...

Ces indicateurs ont un intérêt limité car ils ne permettent pas les comparaisons avec des références spatiales. En revanche, ils peuvent être analysés en les comparant dans le cadre d'une évolution (la référence temporelle). Comment a évolué l'EBE de l'exploitation au cours des 5 dernières années? L'actif de l'exploitation a-t-il augmenté et quels sont les différents postes de cet actif qui ont le plus progressé: les immobilisations corporelles, les animaux reproducteurs, les stocks?

2. Les ratios (ou valeurs relatives) établissent des rapports entre deux grandeurs

Dans un diagnostic, les ratios peuvent être très nombreux et sont beaucoup utilisés car ils servent à caractériser l'exploitation, à mesurer l'efficacité d'une exploitation, à indiquer des seuils de risque.

Caractériser l'exploitation, en particulier au niveau de sa dimension, sa taille (SAU/UTH, quota laitier/UTH, actif/UTH, actif/ha de SAU, actif/1000 litres de lait...), ses caractéristiques en tant que système de production pour savoir si l'on a à faire à une exploitation plutôt extensive ou plutôt intensive (quota laitier/ha de SFP, UGB/ha de SFP...).

Mesurer l'efficacité d'une exploitation :

- au niveau technique: rendements par culture (quintaux ou tonnes de MS/ha), la moyenne économique, le nombre d'inséminations /insémination fécondante,
- au niveau économique: EBE/UTH, EBE/Produit Brut, Charges opérationnelles/Produit Brut, Charges opérationnelles/ha ou /1000 L de lait,
- au niveau financier: la rentabilité du capital d'exploitation (EBE/capital d'exploitation),
- au niveau travail: le travail d'astreinte/UGB ou /1000 L de lait, le temps de travail de saison des cultures/ha de SNF,
- au niveau environnemental: le bilan NPK/ha, le bilan énergie/ha, l'efficacité énergétique de l'exploitation (énergie sortante/énergie entrante).

La mesure de l'efficacité d'une exploitation va très souvent se faire en mettant en relation un indicateur avec le facteur le plus limitant ou celui qui correspond le mieux aux caractéristiques de l'exploitation. Par exemple, pour une exploitation spécialisée en production laitière, la quasi-intégralité des ratios peut être calculée par rapport à 1000 litres de lait produit. Pour une exploitation en polyculture-élevage, les ratios doivent être calculés par ha de SAU.

Cette mesure de l'efficacité ou efficience va aussi se faire en fonction des produits de l'exploitation : l'EBE/produit brut, les charges opérationnelles/produit brut, les charges de concentrés/produit brut animal. L'avantage de ces ratios établis à partir du produit brut ou du produit d'une activité (animale ou végétale) est qu'il est très synthétique et qu'il permet d'approcher la rentabilité de l'exploitation : « Pour 100 € de produit, quel est mon niveau d'EBE, de combien pèsent mes charges opérationnelles ? »

Indiquer des seuils de risque

Cette famille de ratios est beaucoup utilisée en analyse financière : le taux d'endettement (total des dettes/passif), les ratios de solvabilité, le poids des annuités/EBE, le total des emprunts MLT/EBE (nombre d'années d'EBE pour payer les encours bancaires à moyen long terme).

Le seuil de risque est très lié à l'existence de normes définies par des organismes ou institutions dont fait partie la banque entre autres.

3. Les indicateurs qualitatifs

Bien que difficilement chiffrables pour ne pas dire inchiffrables, ils constituent des indicateurs très importants dans un diagnostic. On peut citer, pêle-mêle, le bien-être des personnes, le bien-être animal, la qualité de vie personnelle, professionnelle et familiale, le plaisir du métier, la qualité des produits, la qualité de l'environnement et des paysages...

Comme nous l'avons vu précédemment, les critères et indicateurs élaborés au niveau d'une exploitation doivent être expertisés à partir d'un référentiel : les références spatiales.

Étape 3 Situer l'exploitation dans un groupe (références spatiales)

Réaliser un diagnostic d'une exploitation agricole demande de comparer les résultats de cette dernière avec les données d'un « groupe d'appartenance » à partir duquel on va extraire des références spatiales.

Les références spatiales posent la question de l'origine de ces références : d'où viennent-elles ? Comment a été constitué le groupe ? Est-il représentatif, homogène, pertinent par rapport à l'exploitation diagnostiquée ?

Il convient donc de choisir une analyse de groupe formée d'un échantillon d'exploitations le plus proche possible de l'exploitation étudiée et de situer l'exploitation en fonction des critères de classification utilisés.

I. Les critères de constitution d'un groupe

Ce groupe d'exploitations doit constituer un groupe homogène et former ce qu'on appelle une typologie d'exploitations qui est le plus souvent constituée à partir :

- des critères de localisation dans une aire géographique homogène : une petite région naturelle, une zone particulière (plaine, vallée, montagne...), un département, une région ;
- des critères dépendant de l'Orientatio n Technico-Économique d'Exploitation (OTEX) : système grande culture, système polyculture-élevage, système spécialisé viande, système spécialisé lait ;
- des critères de type de production : production de poulets industriels, production de poulets labels, production de lait industriel, production de lait AOC ;
- des critères de mode de production ou de conduite : système lait intensif à base d'ensilage, système lait à base d'herbe, système extensif, système autonome et économe ;
- des critères de taille d'exploitation dans un système donné : systèmes lait ayant un quota de moins de 150 000 litres de lait/UTH, de 150 à 250 000 litres, système ayant plus de 150 ha ;
- des critères de facteurs de production : foncier, type de bâtiment, importance de la main-d'œuvre ;
- des critères de statut juridique : exploitation individuelle, de forme sociétaire ;
- ...

Le groupe peut être constitué à partir d'un seul critère (ce qui est plutôt rare) ou à partir d'un mélange de plusieurs critères. Il est évident que le groupe sera d'autant plus proche de l'exploitation, donc aura valeur de groupe d'appartenance, qu'il a été constitué de multiples critères. Cependant, la constitution d'un groupe homogène et auquel l'exploitation pourra vraiment se comparer reste rare.

Attention ! Un groupe constitué à partir d'un nombre d'exploitations trop restreint ne permettra pas de se comparer ou tout du moins ne sera pas très représentatif.

EXEMPLE

La figure 3 ci-contre présente un exemple de typologie des exploitations agricoles. Cette typologie est basée sur les critères suivants : zone de plaine-basses vallées, plateau - montagne, statut juridique, référence laitière, taille, système fourrager, niveau d'intensification, et degré de modernisation et a permis de constituer 6 groupes d'exploitations.

Le groupe peut être aussi constitué à partir d'un choix de critères ciblés visant à produire des références nouvelles en fonction de ce qu'on a envie d'étudier. Par exemple, si l'on fait une étude sur le temps de travail en élevage laitier parce qu'on manque de références dans ce domaine, on peut constituer la typologie à partir de facteurs de production qui paraissent a priori avoir une incidence sur le temps de travail ou sur le nombre d'UTH.

Quand on compare les résultats d'une exploitation à un « groupe d'appartenance », il faut systématiquement s'interroger pour savoir si l'exploitation est vraiment proche du groupe ou pas, et comment a été constitué le groupe. Nous en revenons à nouveau à l'application du principe de prudence.

Dans un diagnostic, l'élaboration des points forts et des points faibles peut très bien se faire en comparant les résultats de l'exploitation avec des références provenant de différentes sources. Par exemple, les données économiques générales peuvent être analysées au regard des données de groupe du centre de gestion, les résultats technico-économiques du troupeau laitier seront diagnostiqués à partir des informations du contrôle laitier, l'organisation du temps de travail va être décortiquée grâce aux résultats d'une enquête réalisée auprès des exploitations spécialisées lait de la région, les résultats financiers seront étudiés en les comparant aux références de la banque, le diagnostic environnemental pourra être réalisé à partir d'un code des bonnes pratiques, etc.

Les ressources et références existent, elles sont de plus ou moins bonne qualité, le tout est d'utiliser les meilleures du moment.

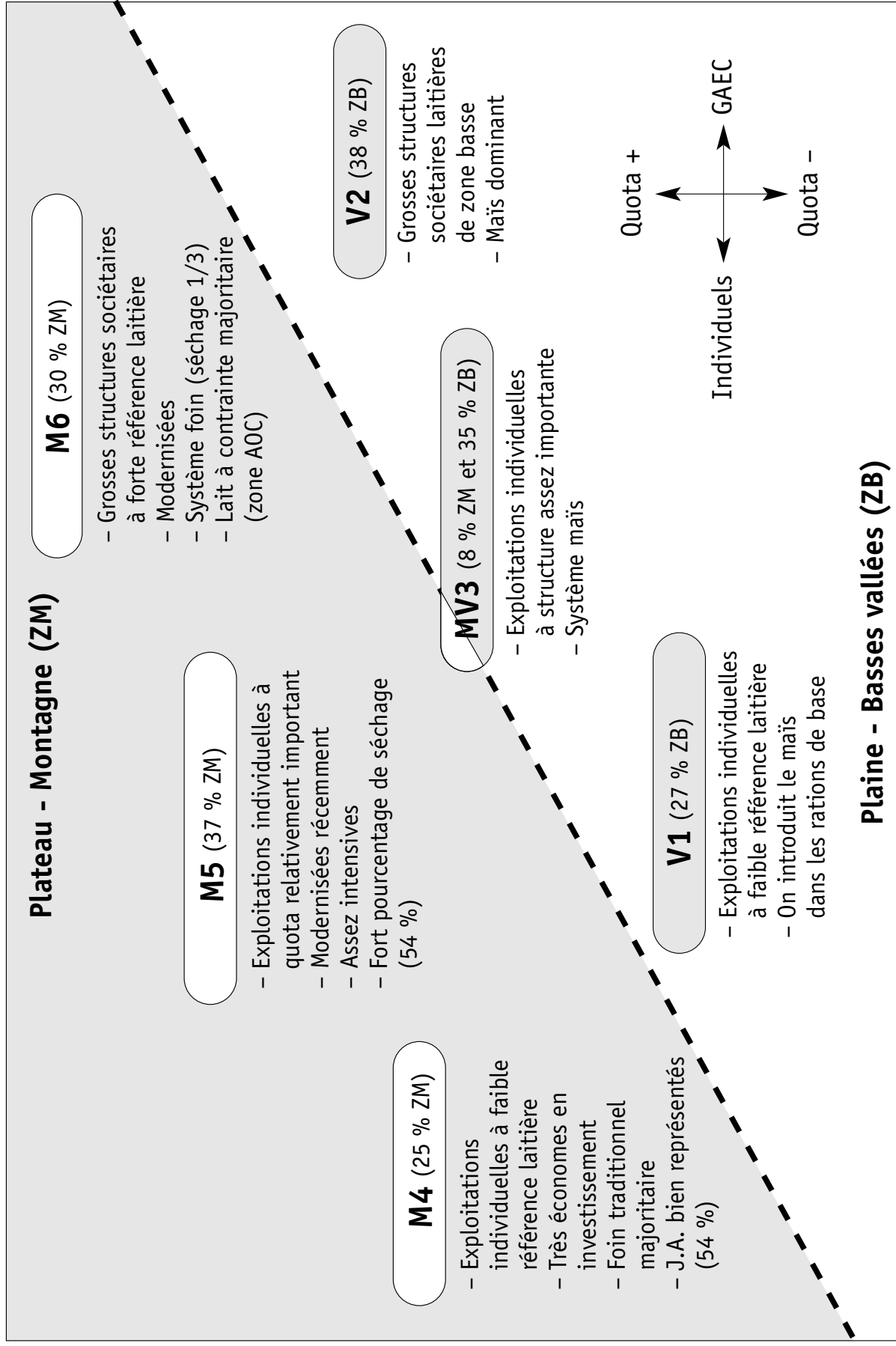


FIG. 3 - Exemple de typologie d'exploitations agricoles

2. La classification du groupe : base de comparaison pour mesurer les performances

Une classification par quartiles

L'analyse de groupes homogènes d'appartenance est le plus souvent réalisée à partir de la constitution de 3 sous-groupes formés sur le principe du quartile (découpage par 1/4). On trouve donc :

- le groupe de tête ou le 1/4 supérieur : ce sont les meilleurs résultats du groupe,
- le groupe de queue ou le 1/4 inférieur : ce sont les moins bons résultats du groupe,
- le groupe médian formé de la moitié des exploitations qui n'appartiennent pas aux deux précédents groupes.

On peut rajouter à cette classification, le résultat moyen de l'ensemble des exploitations formant le groupe. On peut aussi chercher à produire des « références », à savoir des « valeurs-objectifs », un « modèle » que l'exploitation doit chercher à atteindre. Ces références sont formées le plus souvent à partir des meilleurs résultats ; « la crème de la crème » en quelque sorte. Ce sont, par exemple, « les 10 meilleurs EBE du groupe ».

Quel est l'indicateur, le critère ou le résultat qui va être la base de la classification en quartile ?

Le grand danger dans les comparaisons est d'effectuer une comparaison critère par critère. Cette approche, très pratiquée à une époque, fait perdre toute vision globale de l'exploitation, la cohérence du système est niée au profit d'un « saucissonnage » de l'exploitation.

Le critère ou indicateur choisi pour constituer le découpage par quartiles est très important dans cette phase du diagnostic puisque l'exploitation peut se trouver dans un quartile ou dans un autre selon le choix qui a été fait. Par exemple, une exploitation de taille importante avec une UTH va se trouver dans le groupe de tête en EBE/UTH alors que le critère d'efficacité économique EBE/Produit Brut classerait l'exploitation dans les moins performantes.

On va le plus souvent trouver comme base de constitution des quartiles l'EBE/UTH. Mais on pourrait tout autant prendre l'EBE/Produit Brut, l'EBE/1000 litres de lait, le revenu disponible/UTH, le temps de travail...

À ce niveau, le choix qui est fait par l'expert ou l'institution oriente bien évidemment le diagnostic.

Étape 4 Étudier l'évolution des résultats (références temporelles)

Dans un diagnostic d'exploitation portant sur des aspects techniques, économiques et financiers, il est primordial d'étudier l'évolution des résultats sur plusieurs années pour gommer un effet « année » (une bonne année, comme une mauvaise n'est pas représentative d'une « année normale ») ou prendre la mesure d'une tendance ou d'une moyenne ou encore appréhender les capacités d'adaptation de l'exploitation à son environnement ou à des événements.

Les références temporelles posent 2 questions essentielles : quelle durée d'étude choisir et qu'indique la tendance ?

I. Le choix de la durée

Il semble qu'une durée optimale d'étude pour un diagnostic technico-économique et financier soit de 5 ans. Au-delà, cela paraît trop long, en dessous de cette durée, le risque est de passer à côté d'événements climatiques, économiques ou personnels et familiaux.

Dans le cas d'un diagnostic financier, s'appuyant essentiellement sur une analyse du bilan, outil statique par excellence puisqu'il présente la situation de l'exploitation à une date donnée, il est possible d'allonger la durée d'étude pour pouvoir prendre en compte des événements importants dans l'histoire de l'exploitation : une installation, un départ en retraite, une séparation, un agrandissement, un investissement conséquent... En effet, il peut être important dans un diagnostic financier de pouvoir mettre en évidence que la situation financière actuelle résulte d'événements, de décisions passées et d'en analyser et l'origine et les conséquences.

Un écueil est la non-permanence dans les modalités de calcul. En effet, il convient de pouvoir comparer des éléments comparables. Par exemple, la réforme de la Politique Agricole Commune qui a introduit le système des Droits à Paiement Unique (DPU), se substituant complètement ou en partie au système des aides directes modifie l'approche économique d'une exploitation. Ainsi, jusqu'en 2005, la marge brute d'un atelier prenait en compte dans son calcul les aides directes puisqu'elles étaient attachées à l'atelier mais à partir de 2006, une partie de ces aides n'étant plus liée à l'acte

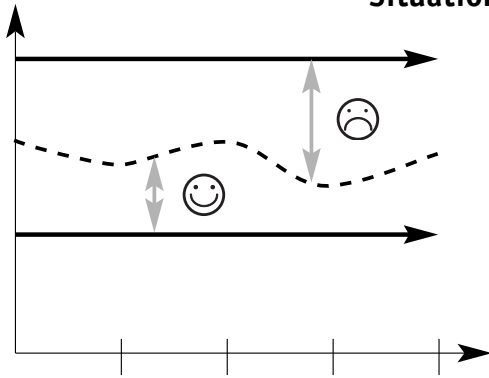
de production et se transformant en DPU, la marge brute du même atelier sera amputée du montant de la DPU. Il ne sera donc plus possible, à compter de 2006, de comparer la marge brute d'un atelier avec les années précédentes.

2. L'évolution des résultats est un élément de diagnostic

L'évolution des résultats est très importante dans l'analyse d'une exploitation car elle va indiquer une orientation, une tendance, elle apporte des éléments pour élaborer le diagnostic de l'exploitation. La tendance permet d'analyser les résultats d'aujourd'hui au regard de ce qu'ils étaient dans les années passées.

Les schémas ci-contre (fig. 4) ont pour ambition de mettre en évidence les différentes situations que l'on peut rencontrer dans le cadre d'un diagnostic d'exploitation agricole. Pour chacune des situations présentées, il est primordial de se comparer avec les évolutions des données de groupe. Par exemple, un résultat d'exploitation peut baisser (situation 3), ce qui constitue un point faible mais si cette baisse est moins importante que celle du groupe, cela permet de relativiser cette baisse et d'en déduire plutôt un point fort : « certes il y a eu baisse des résultats mais ils restent supérieurs aux données de groupe ».

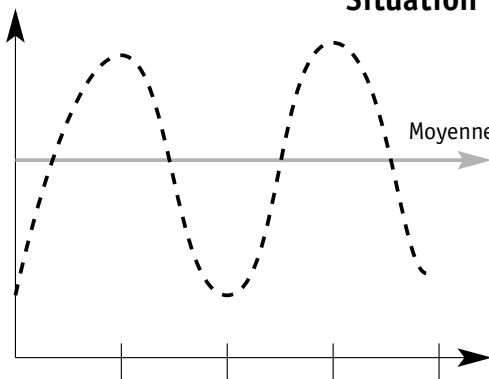
Situation 1 : des résultats stables



Une telle évolution met en évidence que les résultats de l'exploitation sont très réguliers et démontre éventuellement une bonne maîtrise dans la conduite de l'exploitation. Les résultats ne sont pas sujets aux aléas climatiques ou économiques.

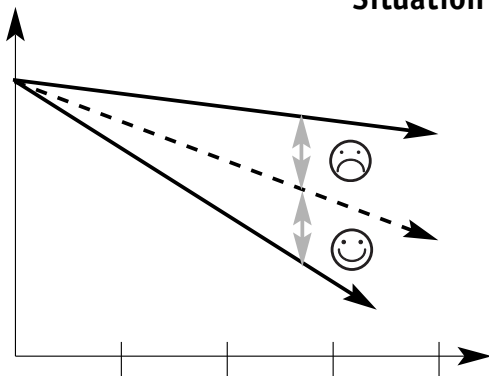
Mais ils peuvent aussi traduire, s'ils sont inférieurs à des données de groupe, une permanence dans le manque de performance d'où un point faible.

Situation 2 : des résultats irréguliers



Cette situation met en évidence une grande irrégularité dans les résultats de l'exploitation. Là aussi la comparaison avec des évolutions de données de groupe permet de relativiser cette évolution en dents de scie. Cette irrégularité est-elle le fait d'une difficulté à maîtriser la conduite de l'exploitation ou est-elle dépendante des aléas de l'environnement? Il est évident que le diagnostic ne va pas être tout à fait le même si vous le réalisez la meilleure année ou la moins bonne. D'où l'importance de dégager des moyennes des résultats obtenus sur plusieurs années.

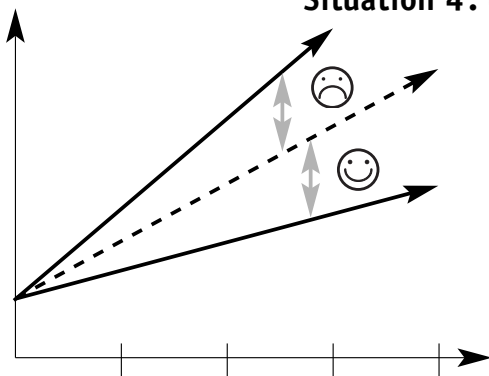
Situation 3 : des résultats en baisse



Cette situation met en évidence un point faible de l'exploitation, à savoir une perte de résultat. Il convient d'en chercher les causes. Sont-elles liées à l'environnement de l'exploitation (d'où l'importance de se comparer avec des évolutions de données de groupe) ou d'une perte de cohérence au niveau de l'exploitation?

Si les résultats se dégradent moins vite que ceux du groupe, on peut considérer que c'est un point fort de l'exploitation.

Situation 4 : des résultats qui s'améliorent



Cette situation met en évidence un point fort de l'exploitation, à savoir une amélioration des résultats. Il convient d'en chercher les causes. Sont-elles liées à l'environnement de l'exploitation (d'où l'importance de se comparer avec des évolutions de données de groupe) ou d'une meilleure conduite au niveau de l'exploitation?

Si les résultats s'améliorent moins vite que ceux du groupe, on peut considérer que cela constitue un point faible de l'exploitation.

Légende

-----> Résultats de l'exploitation
—————> Données de groupe

☺ Point fort
☹ Point faible

FIG. 4 - Évolution des résultats (l'EBE par exemple) d'une exploitation avec différentes situations possibles

3. Exercice : les clés d'optimisation économique



Lisez le texte suivant « Dans les fermes des Réseaux d'élevage, les clés d'optimisation économique », publié dans la revue *Cap élevage** (doc. 1). Vous répondrez ensuite aux questions suivantes.

1 > Quel est le thème de l'article ?

.....
.....

2 > Quels sont les objectifs de l'étude réalisée ?

.....
.....

3 > Comment est découpé le groupe étudié ?

.....
.....

4 > Quel est le critère de départ qui fait l'objet de l'étude ?

.....
.....

5 > Quels sont les repères étudiés qui permettent d'expliquer les différences de résultats entre 1/4 supérieur et 1/4 inférieur ?

.....
.....

* *Cap élevage* n° 20 de décembre 2007, données 2005-2006, Réseau d'Élevage Lait Bretagne, ETRE (Équilibre Travail Revenu Environnement), Chambre d'Agriculture de Bretagne, pôle herbivores et Institut de l'élevage

Doc. 1 - Dans les fermes des réseaux d'élevage, les clés de l'optimisation économique

La mission confiée aux réseaux d'élevage lait par la commission professionnelle était d'analyser les clés d'optimisation du revenu en production laitière et ceci pour plusieurs systèmes de production. Les élevages étudiés ont donc été choisis d'abord sur l'efficacité économique. Examinons ce que renfermait le trousseau de clés de ces élevages.

Les résultats annuels de ces élevages constituent une base de données pour mener des investigations approfondies et dégager des repères sur plusieurs critères. L'analyse des 1/4 supérieurs et des 1/4 inférieurs permet de mettre en parallèle les indicateurs techniques des conduites efficaces sur le plan économique.

Les clés de l'efficacité économique

L'efficacité économique est exprimée par l'Excédent Brut d'Exploitation avant main-d'œuvre (= Revenu avant amortissements, frais financiers et charges de main-d'œuvre).

L'idée est d'obtenir un revenu en produisant mieux plutôt qu'en produisant plus. Dans le réseau ETRE, durant l'exercice 2005-2006, pour 60 ha SAU et une livraison de 290 000 litres de lait, les écarts d'EBE, avant main-d'œuvre, sont de 87 €/1 000 L soit 25 230 € au total, entre le 1/4 inférieur (195 €/1 000 L) et le 1/4 supérieur (281 €/1 000 L).

L'écart d'efficacité, entre les 1/4 extrêmes, est lié à un ensemble de points forts, rien n'est laissé au hasard. La maîtrise des charges a un effet légèrement supérieur (46,5 €/1 000 L), mais l'amélioration des produits est très proche avec 40,3 €/1 000 litres.

Maîtrise des dépenses

L'écart entre le 1/4 supérieur et inférieur est de 46,5 €/1 000 L, soit 28 € de frais généraux (charges de structure hors amortissements et frais financiers, et hors main-d'œuvre), 15 € de coût alimentaire et frais d'élevage, 3,5 € de frais de cultures de vente. Les frais généraux représentent la plus grande marge de progrès. Dans cet échantillon d'élevages, le coût alimentaire est, en général, maîtrisé (48,6 €). Dans l'ensemble des élevages bretons, ce coût est en moyenne proche de 70 €.

Amélioration des produits

L'écart de 40,5 €/1 000 litres sur les produits se répartit entre les produits viande et primes (42,5 €) et les cultures de vente et divers (- 2 €). Si, dans cet échantillon, la qualité du lait est maîtrisée, le produit viande génère beaucoup d'écarts. Les composantes de ce produit sont les nombres d'animaux vendus, leur poids et les prix.

En agrobio, le faible niveau des charges opérationnelles est contrebalancé par celui des charges de structure. Les résultats économiques sont proches entre les deux réseaux.

Des repères simples à suivre

Dans la moyenne du réseau ETRE 2006, le produit total est de 461 €/1 000 L. Le lait hors ADL représente 60 % du produit total 2006 soit 276 €, la viande et les primes couplées 38 €, les cultures 75 € et les DPU 72 €.

- Produit lait : produire sa référence sans pénalités

Dans le réseau ETRE conventionnel, les écarts de produit lait sont minimes. Dans le réseau BIO, des pénalités dans quelques élevages, une plus-value bio variable selon les laiteries, quelques sous-réalisations conduisent à des écarts importants entre les élevages.

Produire la quantité de lait permise par sa laiterie et limiter les pénalités est un objectif essentiel à atteindre.

- Produit viande hors veau : plus de 900 € par UGB en croissance

L'analyse du produit viande des animaux en croissance (vaches de réforme remplacées par les génisses, génisses amouillantes, génisses viande et quelques mâles), a permis d'identifier les deux leviers importants : le produit par animal (poids, finition, période de vente) et l'âge à la commercialisation ou au vêlage. En 2005-2006, le produit viande hors veau variait de 600 à 1 200 € par UGB en croissance.

- Produit veau : 1 veau par vache présente

Les problèmes de reproduction et la mortalité des veaux ont réduit le produit veau dans les élevages laitiers. Dans l'enquête 2005-2006, le nombre de veaux valorisés varie de 0,8 à 1 et le produit veau de 170 à 300 € par vache présente.

Coût alimentaire : viser les 40 €

Dans l'échantillon du réseau conventionnel, les écarts de coût alimentaire viennent surtout du coût et des quantités de concentrés. Les coûts fourrages sont, dans l'ensemble, bien maîtrisés (tableau).

Écarts de coûts alimentaires

Tri Coûts alimentaires Réseau ETRE 2005-2006	25 % dépensier	Moyenne	25 % économe
Coût VL en €/1 000 L	63	48,6	34,7
dont fourrages	27,5	23,8	20,6
dont concentrés	35,6	24,8	14,3
Coût UGB élèves en €/UGB	293	189	91
dont concentrés	172	92	18

Les écarts de coûts alimentaires viennent des coûts et quantités de concentrés.

Écarts de coût « nourrie logée »

Coût CNL VL Réseau ETRE 2005-2006	25 % dépensier 14 élevages	Moyenne 55 élevages	25 % économe 14 élevages
CNL VL en €/1 000 L	187	145	112
= Intrants alimentation	37,5	38,7	43,1
+ Mécanisation fourrages	65,1	50,9	41,4
+ Bâtiments-équipements d'élevage	79	55,7	33,4

Les choix de traction individuelle, de surdimensionnement des bâtiments pèsent sur le coût « nourrie logée ».

Pour atteindre les 40 € de coût alimentaire sans modifier son système de production, une chasse aux « gaspis » est d'abord nécessaire. Des tableaux de coûts fourrages du réseau ETRE donnent des repères optimisés selon les systèmes choisis. Le choix d'une stratégie plus économe en concentrés et valorisant plus de pâturage permet d'aller plus loin dans la réduction du coût alimentaire.

En agrobiologie, les coûts alimentaires élevés sont expliqués par le manque d'autonomie : achats de concentrés et de fourrages.

Frais d'élevage : la santé avant

Parmi les autres frais d'élevage, l'analyse a surtout porté sur les dépenses de la santé. Les 97 enquêtes globales des coûts de la santé ont donné des chiffres de 50 €/VL/an pour les économes (1/4 sup.) à 128 €/VL/an pour les dépensiers

(1/4 inf.). La moyenne se situe à 87 € par VL soit 13 €/1 000 L, avec environ 50 % de préventif. Les troubles de la mamelle représentent la moitié des coûts vaches laitières.

En additionnant dépenses et manques à gagner, l'impact économique des troubles de santé atteint les 250 €/VL : 1/3 dépenses et 2/3 manques à gagner.

Mécanisation et bâtiments : viser les 100 € de CNL

Le coût VL « nourrie-logée » est un indicateur économique qui regroupe les charges liées au système de production et aux choix d'investissements. Il est bien corrélé à l'efficacité économique et au revenu disponible.

Les choix de traction individuelle, de surdimensionnement de bâtiments pèsent sur ce critère.

Dans le réseau BIO, la moyenne est à 160 €/1 000 L. Les investissements ne sont pas toujours adaptés au volume de lait produit.

Autres postes

D'autres postes ont augmenté ces dernières années. Il s'agit du foncier avec un calcul de mise à disposition pour les EARL ou GAEC. Parmi les autres charges de structure, les achats de matériel informatique, de logiciels, de services sont devenus des postes importants.

Les travaux à venir continueront sur la recherche de l'efficacité économique, mais prendront plus en compte la rémunération du travail. Avec les agrandissements et les associations, des écarts de taille par unité de main-d'œuvre vont s'accroître. L'observation des savoir-faire et des résultats terrains permettra de diffuser des références validées et locales.

Source : *Cap élevage* n° 20, décembre 2007.



Réponse 1 > Le thème de l'article est l'analyse des clés d'optimisation économique des exploitations laitières du réseau ETRE (Équilibre Travail Revenu Environnement) en Bretagne.

Réponse 2 > Les objectifs sont d'étudier un groupe d'exploitations cherchant à obtenir un revenu en produisant mieux et pas forcément plus, et d'identifier les clés d'optimisation pour améliorer le revenu.

Réponse 3 > Découpage du groupe étudié :

- 1/4 supérieur dit 25 % économe
- 1/4 inférieur dit 25 % dépensier
- moyenne des 55 élevages

Réponse 4 > Le critère, point de départ de l'analyse, est l'efficacité économique exprimée par l'EBE avant main-d'œuvre et l'EBE/1 000 L de lait.

Réponse 5 > Les repères étudiés sont les suivants :

- la maîtrise des dépenses ou des charges (- 46,5 €/1 000 L) se répartissant comme suit : les frais généraux (28 €/1 000 L), les frais alimentaires et d'élevage (15 €), les frais de culture de vente (3,5 €), les frais de mécanisation et de bâtiments ;
- l'amélioration des produits (+ 40,3 €/1 000 L) : lait, qualité du lait, produit viande et primes (+ 42,5 €/1 000 L).



RÉCAPITULONS

Dans un diagnostic, les comparaisons avec des références spatiales et temporelles sont non seulement nécessaires mais elles se complètent très bien. Cependant, il convient de faire preuve de prudence dans l'utilisation de ces références, tant au niveau du ratio lui-même que dans la constitution du groupe avec lequel on va comparer les résultats de l'exploitation.

Nous allons pouvoir passer à la séquence 5 qui va nous permettre de mieux comprendre comment, dans un diagnostic, on va rechercher l'origine et les causes des points forts et des points faibles car l'identification des causes permettra plus facilement de proposer des pistes d'amélioration.



Séquence 5

Rechercher les causes des résultats obtenus et vérifier la validité des informations

À l'issue de cette séquence, vous devrez être capable :

- d'expliquer les principes et la démarche d'analyse dans un diagnostic, pour rechercher les causes des résultats ;
- de préciser les conditions à réunir pour collecter une information fiable et ainsi obtenir des résultats pertinents et un diagnostic valide.

Nous reviendrons, dans cette cinquième séquence, sur la démarche d'analyse dans un diagnostic, qui consiste en une recherche structurée et organisée des causes permettant d'expliquer les résultats obtenus donc les points forts et les points faibles de l'exploitation (étape 1).

Nous finirons avec quelques conseils pour collecter une information fiable relative au fonctionnement de l'exploitation et l'analyse de cette information (étape 2).

Étape 1 Partir du plus général vers le plus analytique, le plus technique

Dans un diagnostic, identifier les points forts et les points faibles d'une exploitation en les confrontant aux objectifs fixés et en les comparant à des références spatiales et temporelles n'est pas suffisant. Il est important de mettre en évidence les causes permettant d'expliquer ces points forts et ces points faibles. En effet, l'identification des facteurs d'explication de tel ou tel résultat est primordiale pour élaborer des pistes d'amélioration pertinentes et adaptées à l'exploitation.

Pour bien comprendre cette démarche d'investigation, nous allons illustrer par des arborescences, ce que pourrait être la recherche de causalité dans un diagnostic technico-économique.

Nous aurions pu, tout autant, appliquer la même démarche dans le cadre d'un diagnostic financier, sur l'organisation du travail ou encore environnemental: le schéma d'investigation se présenterait de la même manière, à savoir sous forme d'une arborescence. On peut donc évoquer la notion d'« arbre à diagnostic ».

I. « L'arbre à diagnostic »

Principe: partir du plus global pour aller vers le plus analytique, le plus précis, le plus technique

Pour reprendre l'image de l'arbre évoquée plus haut, il convient, dans le cadre d'une démarche de diagnostic, de partir du critère le plus global sur lequel on veut établir un diagnostic: donc le tronc de l'arbre (par exemple l'EBE, la marge brute d'un atelier, le temps de travail de l'exploitation, la consommation d'énergie...), pour ensuite remonter le plus loin possible dans la recherche des explications: du tronc de l'arbre,

nous allons passer aux branches les plus grosses, ensuite aux branches les plus fines puis aux rameaux extrêmes pour arriver jusqu'aux feuilles.

Selon le temps que vous avez (de quelques minutes à plusieurs jours), la démarche d'investigation va remonter plus ou moins loin pour chercher les causes permettant de comprendre tel ou tel résultat.

La pertinence de la démarche va très largement dépendre du niveau de connaissance de l'expert.

Pour analyser l'EBE d'une exploitation, l'expert doit tout d'abord caractériser cet EBE sous forme de point fort ou de point faible grâce au calcul de certains ratios (EBE/UTH, EBE/1000 L de lait, EBE/produit brut, EBE/UGB, EBE/ha...) et à leur comparaison avec des références. Ensuite, il doit connaître parfaitement les différents postes et leur importance relative dans la formation de l'EBE.

L'expert doit aussi être capable d'établir le lien entre un résultat économique (par exemple, le coût alimentaire) avec les facteurs techniques (la conduite alimentaire, le choix des composants de la ration, le mode de distribution) et environnementaux (le prix des aliments, les relations commerciales).

La démarche d'investigation (fig. 1 p. 122) va se faire en remontant aux premières branches : la marge brute globale, les charges de structure et les produits dits hors activité (produits pour lesquels on n'établit pas de marges brutes : par exemple les indemnités et subventions telles les DPU, les aides ICHN, les prestations de services). Pour chacune de ces branches principales, on va étudier la ramification qui va apporter l'éclairage permettant de comprendre les résultats obtenus.

2. Faut-il étudier chaque branche de l'arbre à diagnostic ?

L'expert doit faire preuve de perspicacité pour prendre la mesure de la contribution de telle ou telle activité dans l'élaboration d'un résultat ou du poids de telle ou telle charge.

De la même manière qu'une brindille n'a pas d'incidence dans la vie de l'arbre, un poste ayant un poids relatif faible n'aura pas d'influence sur le niveau d'EBE de l'exploitation.

Il est donc préférable, dans un diagnostic, de s'intéresser en priorité aux postes qui ont une forte influence sur le résultat et de diagnostiquer le plus finement possible ces postes.

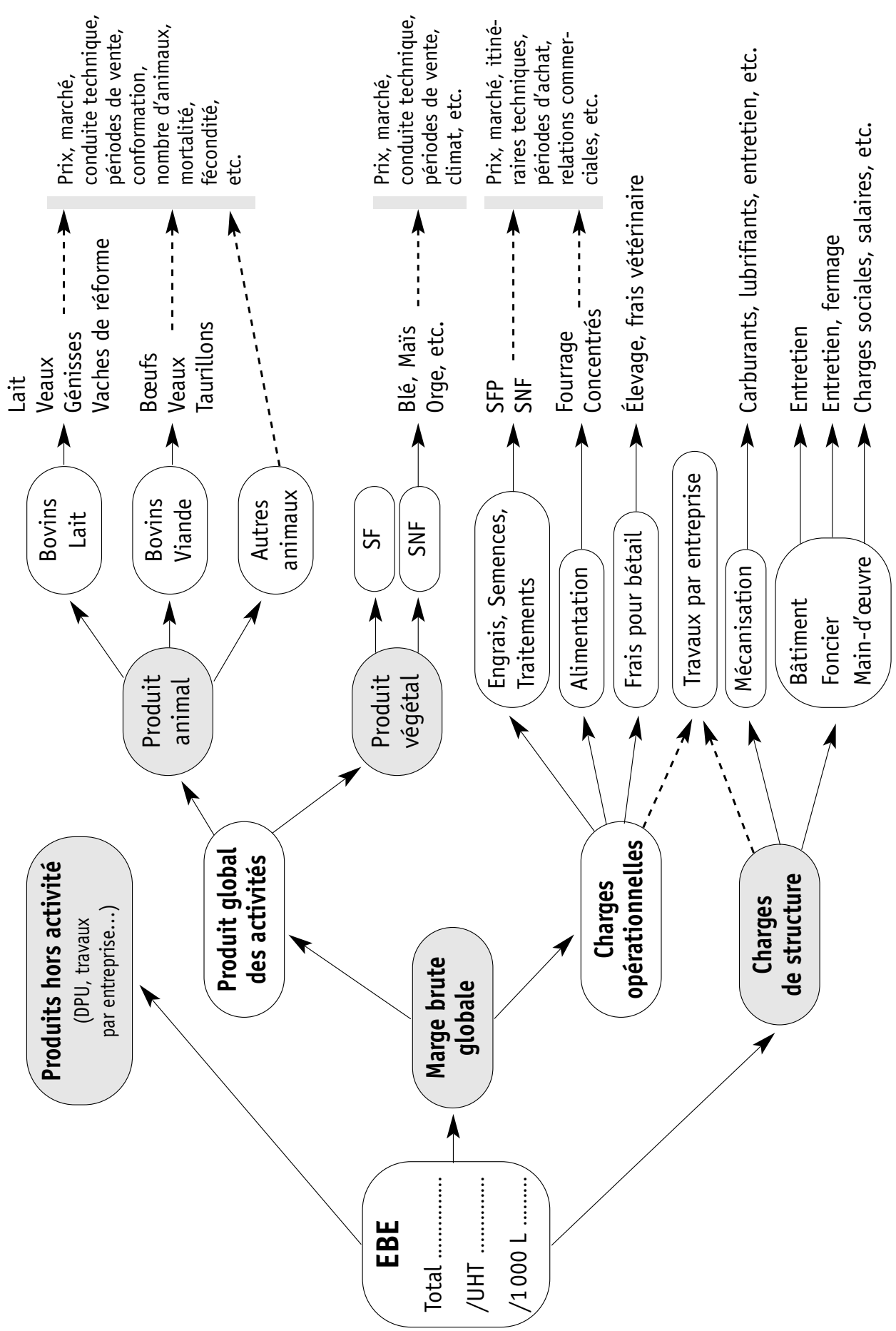


FIG. 1 - Le diagnostic technico-économique : proposition de démarche
 Du plus global au plus précis, analytique et technique

Par exemple dans une activité d'élevage, si le coût alimentaire représente la charge la plus conséquente, il est important de pouvoir expliquer le plus précisément possible ce coût alimentaire et, éventuellement, de passer sous silence les charges relatives à la consommation d'eau, qui ne pèsent que pour 0,5 % des charges de l'exploitation.

Certaines charges, même si elles sont importantes, sont parfois incompressibles ou communes à un système d'exploitation et ne nécessitent pas une analyse particulière. Par exemple, c'est le cas de la prophylaxie obligatoire et, dans une moindre mesure, des coûts de gestion.

Les figures 2, 3 et 4 pages suivantes représentent un zoom grossissant de ce que peut être la démarche de diagnostic.

Dans la figure 2, page 124, nous mettons en évidence la décomposition de la marge brute globale en marges de plus en plus précises. La marge brute globale d'une exploitation est formée de l'addition de plusieurs marges (les marges brutes de l'atelier lait, de l'atelier viande, de l'atelier cultures...). Et chacune de ces marges peut être subdivisée en de nombreuses marges brutes. Ainsi on pourrait imaginer que la marge brute de l'atelier lait soit partagée en marges brutes lait, des veaux d'élevage, des vaches de réforme, de l'atelier génisses d'élevage, de celui des génisses destinées à la commercialisation, etc.

Attention, quel que soit le diagnostic, mais plus particulièrement dans le cadre d'un diagnostic technico-économique, la recherche d'une trop grande précision en isolant un atelier ou un critère peut conduire, d'une part, à perdre de vue la cohérence globale de l'exploitation et, d'autre part, à obtenir une information de moins en moins fiable. Il peut exister un paradoxe qui consiste, en cherchant à être le plus précis possible, à perdre en fiabilité.

Nous reviendrons sur la question de la fiabilité de l'information dans la cinquième et dernière séquence de ce livre.

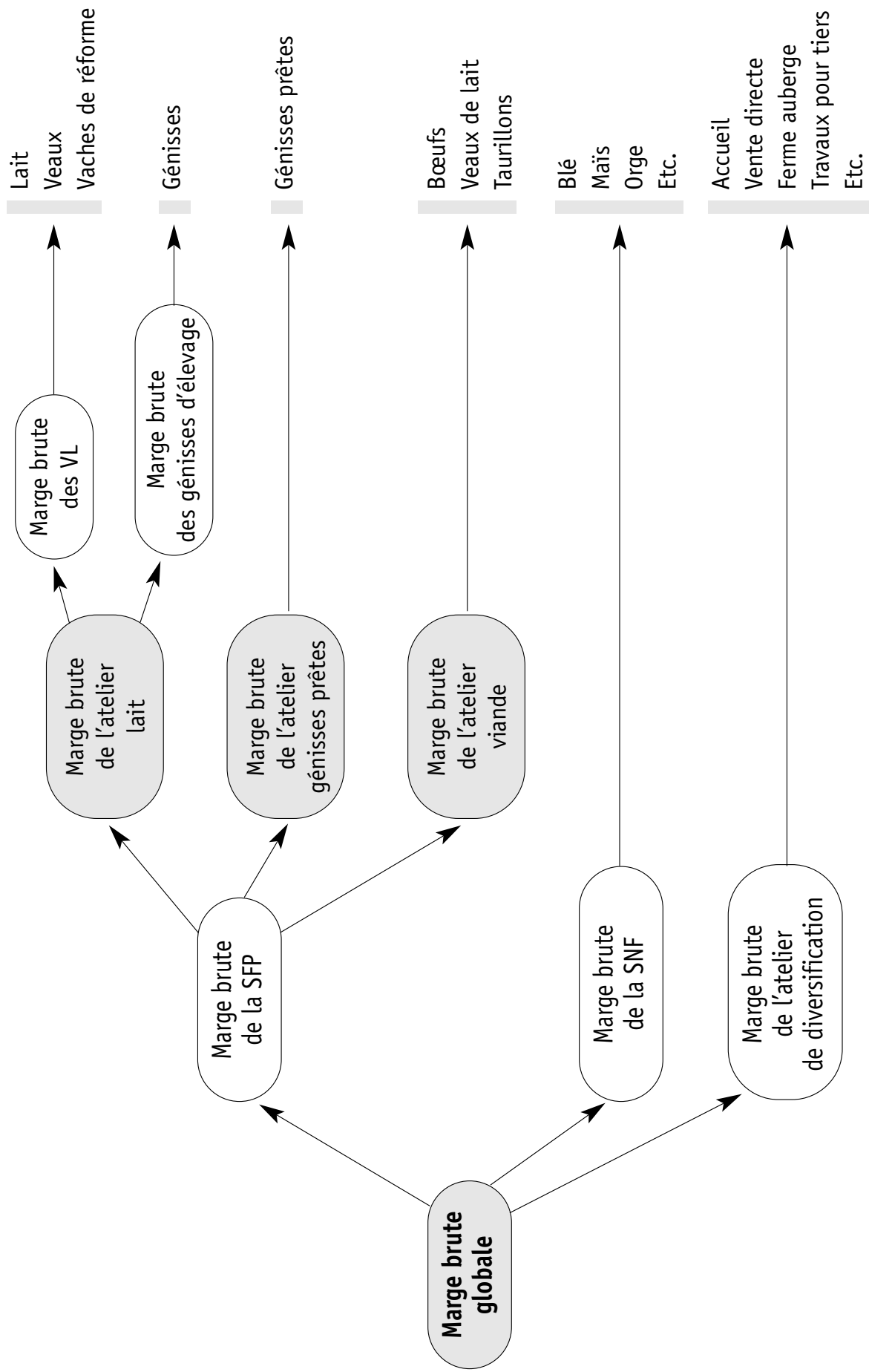


FIG. 2 - Le diagnostic technico-économique : l'analyse par les marges brutes
 Marge brute = Produit d'une activité - Charges opérationnelles de l'activité

Les figures 3 et 4 illustrent ce que pourraient être les pistes d'investigation à suivre pour expliquer les résultats obtenus pour deux ateliers, l'un en production végétale et le second en production laitière.

Il convient de distinguer trois types de causes dans l'obtention d'un résultat.

1. Les causes d'origine externe ou dépendantes de l'environnement (le climat, le marché, les prix, la conjoncture) avec lesquelles l'exploitant est obligé de « faire avec ». Sa capacité d'adaptation sera un élément d'analyse dans la démarche de diagnostic,

2. Les causes dépendantes des facteurs de production qui facilitent ou limitent l'obtention des résultats. Là aussi, la capacité de l'exploitant à valoriser tel atout ou à contourner telle contrainte fait partie du diagnostic.

3. Les causes dépendantes des pratiques de l'exploitant ou éléments de technicité.

Elles doivent être étudiées en se posant les questions suivantes :

- les pratiques de l'agriculteur sont-elles « conformes » aux préconisations, aux prescriptions, au référentiel des experts ? quelle quantité de concentré distribue-t-il à ses VL ? combien d'unités d'azote ont été épandues sur la culture de blé ? ;
- les décisions prises sont-elles cohérentes par rapport aux objectifs que l'exploitant s'est fixés ? Cette question a déjà été posée dans le cadre de l'approche globale mais elle se pose à nouveau car l'inadéquation entre décisions et objectifs peut être un facteur d'explication d'un résultat non satisfaisant ;
- les interventions de l'agriculteur sont-elles effectuées au bon moment ? Cette question est primordiale dans la recherche des causes car l'exploitant peut très bien apporter les bonnes quantités mais pas au bon moment.

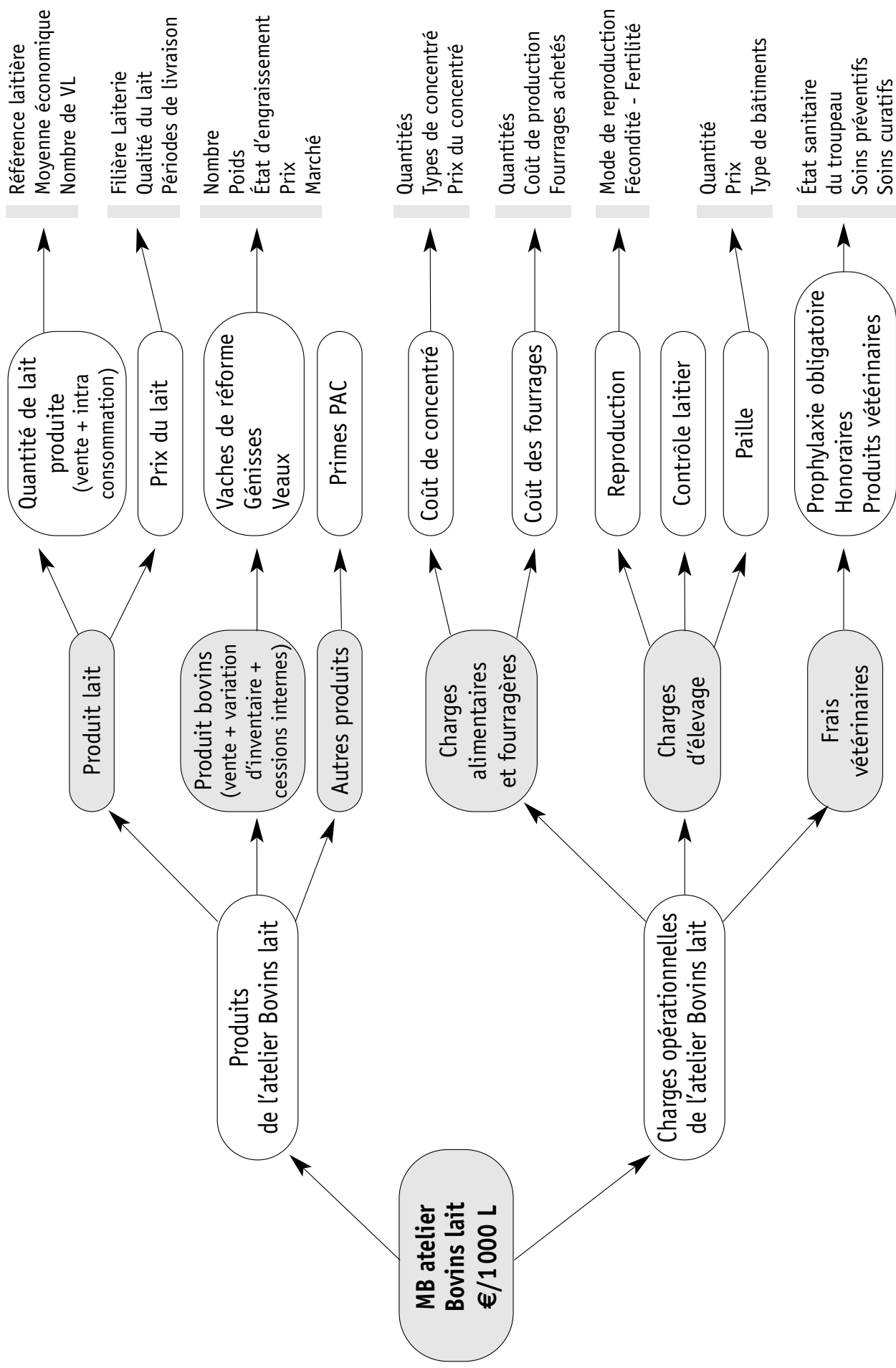


FIG. 3 - Éléments faisant varier la marge brute d'un atelier lait

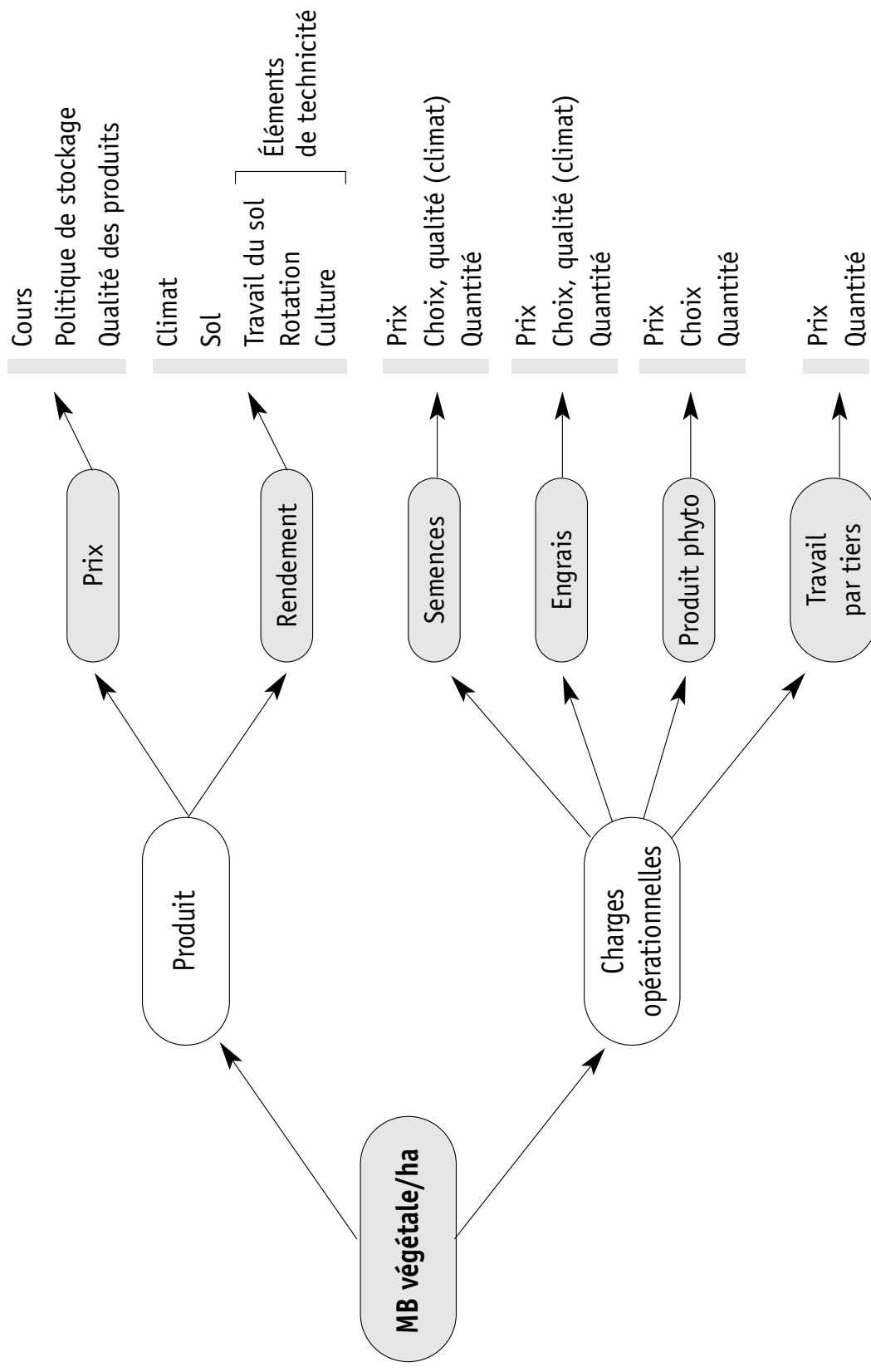


FIG. 4 - Éléments faisant varier une marge brute végétale

3. Exercice : construction d'un arbre à diagnostic



Reprenez le document 1 page 113 « Dans les fermes des Réseaux d'élevage, les clefs d'optimisation économique ».

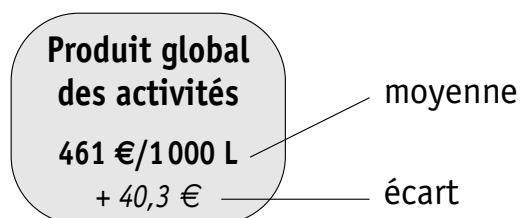
1 > À partir des données fournies, vous construirez « l'arbre à diagnostic » en complétant la figure 5.

Consignes pour compléter le schéma

Vous ferez figurer chaque fois que possible dans chaque bulle :

- la moyenne des produits ou des charges
- et/ou l'écart entre le 1/4 supérieur et le 1/4 inférieur.

Exemple :



2 > Commentaires (à porter sur la figure 5)

La construction de cet « arbre à diagnostic » permet d'expliquer la moyenne des résultats obtenus au sein du réseau ETRE ainsi que les écarts entre les « 25 % économe » (ou « 1/4 supérieur ») et les « 25 % dépensier » (ou 1/4 inférieur). Il permet aussi d'identifier les causes expliquant les écarts entre le groupe de tête et le groupe de queue.

Vous ferez un commentaire expliquant ces moyennes et ces écarts.

Commentaires

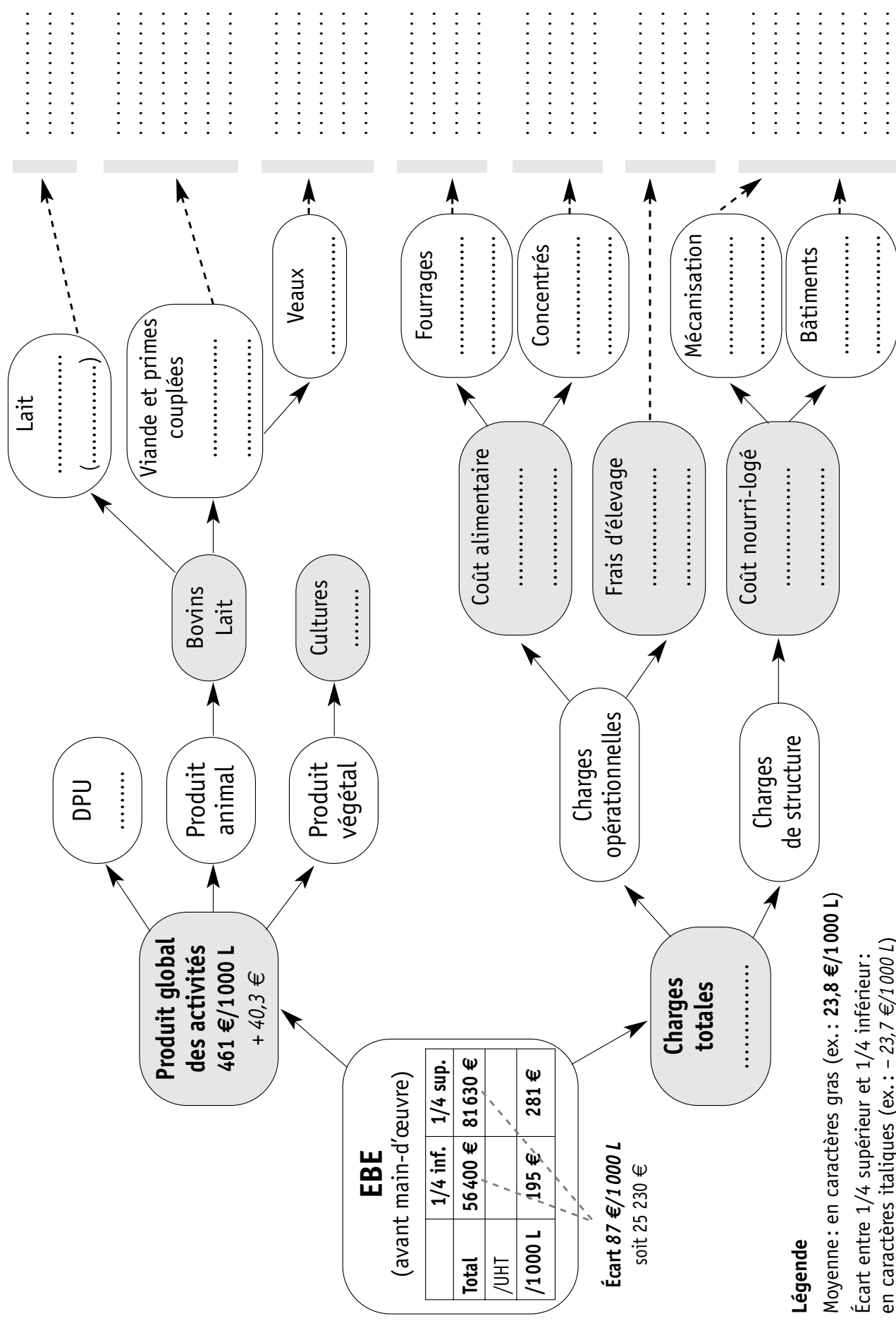


FIG. 5 - Figure à compléter

Maintenant que nous avons mis en évidence la démarche à suivre pour identifier les causes des résultats obtenus, nous allons, dans une dernière étape, préciser les conditions à réunir pour collecter une information fiable et ainsi obtenir des résultats pertinents. Si la méthodologie d'un diagnostic est primordiale, il n'en reste pas moins que la validité de ce diagnostic repose sur la qualité de l'information analysée.

Étape 2 Collecter une information fiable pour obtenir des résultats pertinents

La question de la fiabilité de l'information est primordiale. Il est aisé de comprendre qu'un diagnostic qui, bien que respectant la démarche présentée précédemment, se ferait à partir de données erronées, aboutirait à un diagnostic sans validité et pourrait donner lieu à des préconisations ou des conseils sans fondement, faux, aberrants, voire dangereux pour l'avenir de l'exploitation.

Si ce thème de la recherche d'une information fiable est abordé à la fin de ce livre, cette recherche doit se faire dès que l'objet du diagnostic est défini et elle est un préalable indispensable à un diagnostic de qualité.

L'objectif de cette dernière étape n'est pas d'aborder toutes les situations permettant de collecter une information fiable mais d'engager le futur expert à être en permanence vigilant, prudent, voire suspicieux quant aux données, aux résultats qu'il va analyser.

Nous allons, dans un premier temps, recenser les différentes sources d'information dont on dispose pour élaborer un diagnostic d'exploitation et, dans un second temps, nous illustrerons, à partir de quelques exemples, les questions que l'expert peut se poser pour aboutir à une information fiable.

I. Les différentes sources d'information

La figure 7 illustre les différentes sources d'information que l'expert a à sa disposition pour élaborer un diagnostic.

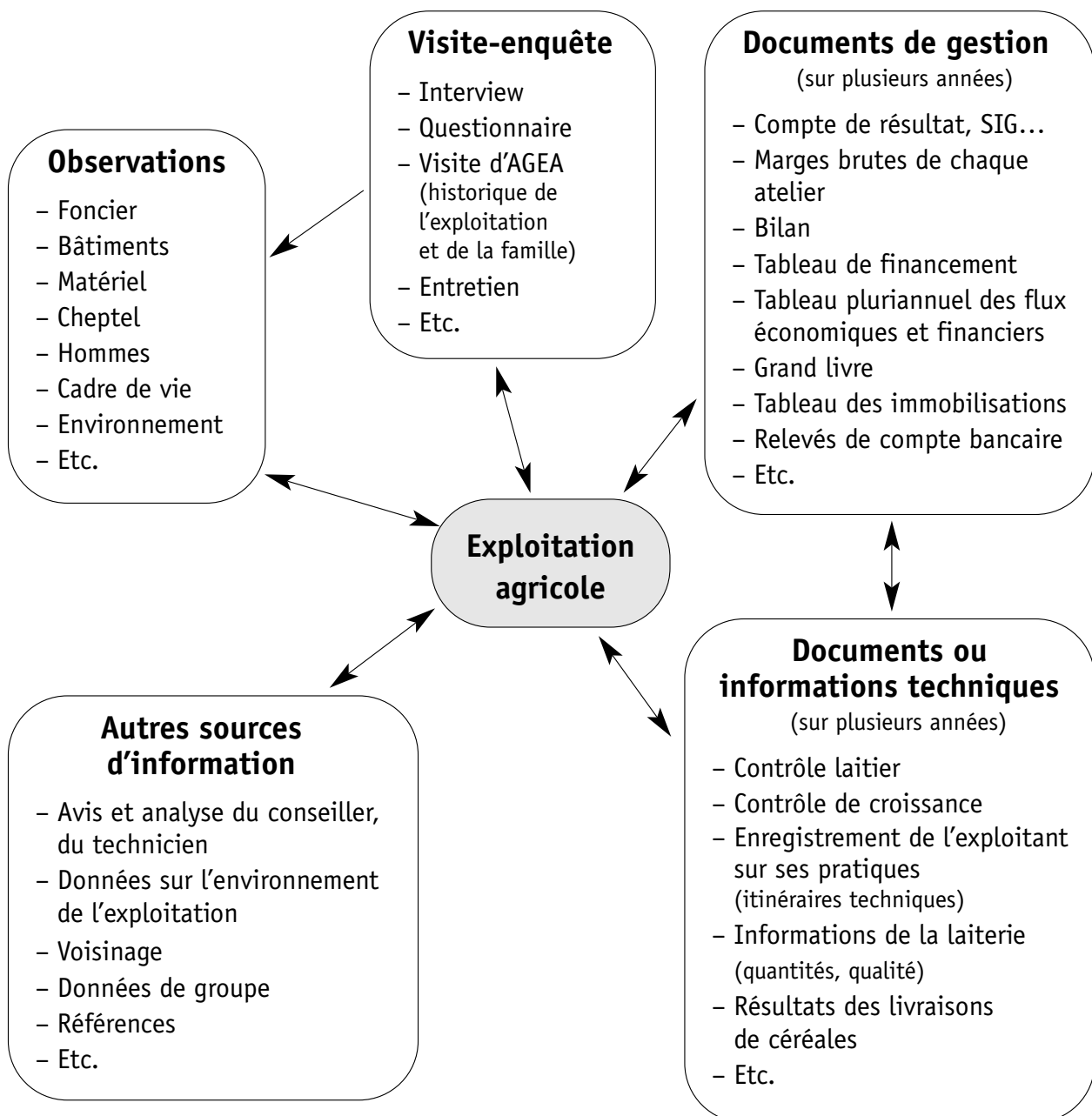


FIG. 7 - Les sources d'information

Comme on peut le voir, les sources d'information dont on dispose pour réaliser un diagnostic sur une exploitation agricole sont nombreuses et variées. Il convient de cerner avec précision les informations dont on va avoir besoin afin d'éviter de collecter une information inutile.

Si je veux réaliser le diagnostic d'un atelier de l'exploitation, par exemple, l'atelier taurillons, il ne sera pas nécessaire de rechercher des informations sur la conduite d'autres ateliers (les ateliers cultures de vente ou l'atelier lait) sauf si des complé-

mentarités existent entre l'atelier taurillons et les autres ateliers (les veaux mâles engraisés sont issus de l'atelier lait, les concentrés consommés proviennent de l'atelier culture...). Les informations qui vont m'être nécessaires vont se trouver dans les documents de gestion, en particulier sous la rubrique intitulée « marge brute de l'atelier taurillons » mais aussi dans les données techniques (contrôle de croissance, tickets de pesées émis par l'abattoir...). La réalisation du diagnostic de l'atelier va nécessiter que j'interviewe l'exploitant sur sa conduite alimentaire, sur ses pratiques sanitaires, sur l'origine de ses veaux...

Autre exemple, si je veux réaliser le diagnostic de l'organisation du travail sur l'exploitation, la seule possibilité pour obtenir l'information nécessaire sera d'enquêter sur les travailleurs et d'observer les facteurs de production ayant une incidence sur l'organisation du travail (bâtiments, foncier, matériel, troupeau et les facteurs humains).

2. L'information est-elle fiable ?

Dans cette partie, nous allons aborder quelques situations assez classiques dans lesquelles se pose la question de la fiabilité de l'information.

Reprenons l'exemple de l'expert qui souhaite réaliser le diagnostic de l'atelier taurillons sur une exploitation de type polyculture-élevage en lait, viande et cultures de vente. Il va donc analyser la rentabilité de cet atelier en utilisant l'outil de gestion qu'est la marge brute taurillons.

Les questions que doit se poser l'expert sont les suivantes : l'outil de gestion qu'est la marge brute de l'atelier taurillons est-il fiable ? Les données qui composent cette marge brute (les produits et les charges opérationnelles) sont-elles exactes ? Le résultat obtenu est-il juste ?

EXEMPLE

Le tableau 1 ci-joint présente la marge brute taurillons. Repérons les postes et les données qui pourraient s'avérer inexacts ou pour lesquelles il convient de s'interroger quant à leur validité et pour quelles raisons (postes 1 à 9).

N° de poste		Effectif: 171 UGB: 111	
		Total	/UGB
	Vente d'animaux	109 079	981
	Achats d'animaux	- 44 928	- 404
(1)	Cessions internes (entrées)	- 2 928	- 26
	Cessions internes (sorties)		
(2)	Variations d'inventaires	3 933	305
	Primes et divers		
	Autres produits		
(3)	Primes PAC	2 205	20
	Produit total	97 361	876
(4)	Concentrés achetés	27 043	243
(5)	Céréales prélevées	6 743	61
(6)	Lait prélevé	13 057	117
(7)	Frais vétérinaires	5 342	48
(8)	Frais divers d'élevage	4 530	41
(9)	Divers appro pour animaux (paille...)	5 731	52
	Charges opérationnelles	62 445	562
	Marge brute	34 916	314

Tab. 1 - *Marge brute de l'atelier bovins viande*

- (1) **Les cessions internes** qui correspondent aux veaux issus du troupeau laitier et qui viennent constituer l'atelier taurillons sont formées du nombre de veaux cédés multiplié par le prix de cession d'un veau. Si le nombre de veaux cédé est peu sujet à erreur, en revanche le prix de cession d'un veau est le plus souvent défini à partir d'une valeur d'inventaire ou d'un prix de vente théorique, d'une valeur de marché. Si le prix de cession est élevé, il va privilégier l'atelier cédant, donc l'atelier lait, au détriment de l'atelier taurillon et inversement.
- (2) **Les variations d'inventaire** sont calculées en faisant la différence entre les effectifs fin et les effectifs début pour une classe d'âge d'animaux (les taurillons de 0 à 1 an et ceux de 1 à 2 ans) et une valeur d'inventaire. Cette valeur d'inventaire peut être différente entre le début d'exercice comptable et la fin d'exercice, du fait de l'évolution des cours. Ainsi, une augmentation même modeste d'effectif

accompagné d'une forte progression du prix des animaux à la date d'inventaire va entraîner un accroissement conséquent de la variation d'inventaire. La valeur finale du stock ne définit en aucun cas ce que sera le prix de vente final qui peut être supérieur ou inférieur à la valeur d'inventaire.

- (3) **Les primes PAC** ont-elles bien été affectées à l'atelier concerné ?
- (4) **Les céréales achetées** consommées par le troupeau viande correspondent-elles vraiment à ce qui a été consommé ? N'y a-t-il pas risque d'une mauvaise affectation des consommations d'aliments achetés quand il y a plusieurs troupeaux ?
- (5) **Les céréales prélevées** : même question que pour le point (4) et, en plus, on peut y ajouter la valeur choisie des céréales intraconsommées. Sont-elles déterminées à partir du prix de revient de la céréale produite (la même question sur l'affectation des charges opérationnelles se pose quand il y a plusieurs cultures sur une exploitation) ou est-elle définie à partir d'un prix de vente hypothétique quand l'exploitation ne vend aucune céréale ?
- (6) **Pour le lait prélevé**, la question est la même que pour le point (5).
- (7), (8) et (9) **Pour ces 3 postes**, l'affectation des charges s'est-elle faite en fonction d'un enregistrement précis qui ne laisse planer aucun doute quant à la validité du montant ? Ou, la ventilation entre les différents ateliers (lait et viande) s'est-elle faite par UGB pour des raisons de simplicité ? Dans cette situation, qui est la plus courante, cela veut dire que l'atelier taurillon supporte des charges de reproduction ou des charges vétérinaires de l'atelier lait. Quel peut être la validité d'une telle marge brute ?

3. La collecte d'informations techniques

Poursuivons avec l'exemple de l'atelier taurillons.

Vous devez, pour diagnostiquer cet atelier, établir les bilans de consommation en fourrage et concentrés des taurillons. Ces taurillons, de race montbéliarde, sont abattus à l'âge de 19 mois pour un poids moyen de carcasse de 400 kg.



Extrait d'un entretien au cours d'une visite

– Question posée à l'exploitant : « Pourriez-vous nous présenter l'alimentation des taurillons ? »

– Réponse de l'exploitant : « Avant 8 mois, les taurillons reçoivent du foin à volonté et 2 kg d'un mélange de céréales (composé de 60 % d'orge, 20 % de maïs grain et 20 % de blé) et 1 kg de tourteau de soja. Ensuite, ils ont de l'ensilage de maïs à volonté et de la paille. En finition, ils reçoivent toujours de l'ensilage de maïs à volonté et 2 kg du mélange de céréales et 1,5 kg de tourteau de soja ».

– Question: « Cela fait quelle quantité de maïs ensilage ? »

– Réponse: « Euh... (silence) ! Euh (hésitation) ! 25 kg ! »

Fin de l'entretien.

La quantité d'ensilage de maïs consommée par les taurillons vous paraît-elle une information fiable ? Pouvez-vous, à partir de cette information, établir le bilan de consommation en maïs ensilage ?

La réponse est non !

L'exploitant vous a-t-il menti ?

Il est évident que l'exploitant ne vous ment pas mais, qu'en fait, il ne connaît pas la donnée que vous souhaitez obtenir. Cette information ne l'intéresse pas car elle ne fait pas partie de son référentiel de conduite. Il sait qu'il donne la bonne quantité d'ensilage de maïs sans connaître « la quantité distribuée ».

Mais alors comment obtenir la « bonne information », la donnée exacte nécessaire pour réaliser un diagnostic de cet atelier taurillons ?

Votre travail d'expert s'apparente à celui d'un enquêteur en quête de vérité. Ce travail va consister à réunir, à recouper un ensemble d'informations et de données afin d'approcher au plus près de la vérité. Si le résultat obtenu à l'issue de l'enquête d'investigation n'est pas exact, il n'en demeure pas moins qu'il sera « le plus exact possible », « le plus plausible ».

La figure 8 montre ce que pourrait être le travail d'investigation à entreprendre pour établir le bilan de consommation en ensilage de maïs par l'atelier taurillons. Nous ne chercherons pas, dans cet exemple, à déterminer la quantité de maïs ensilage mais à mettre en évidence la démarche à entreprendre pour approcher cette quantité.

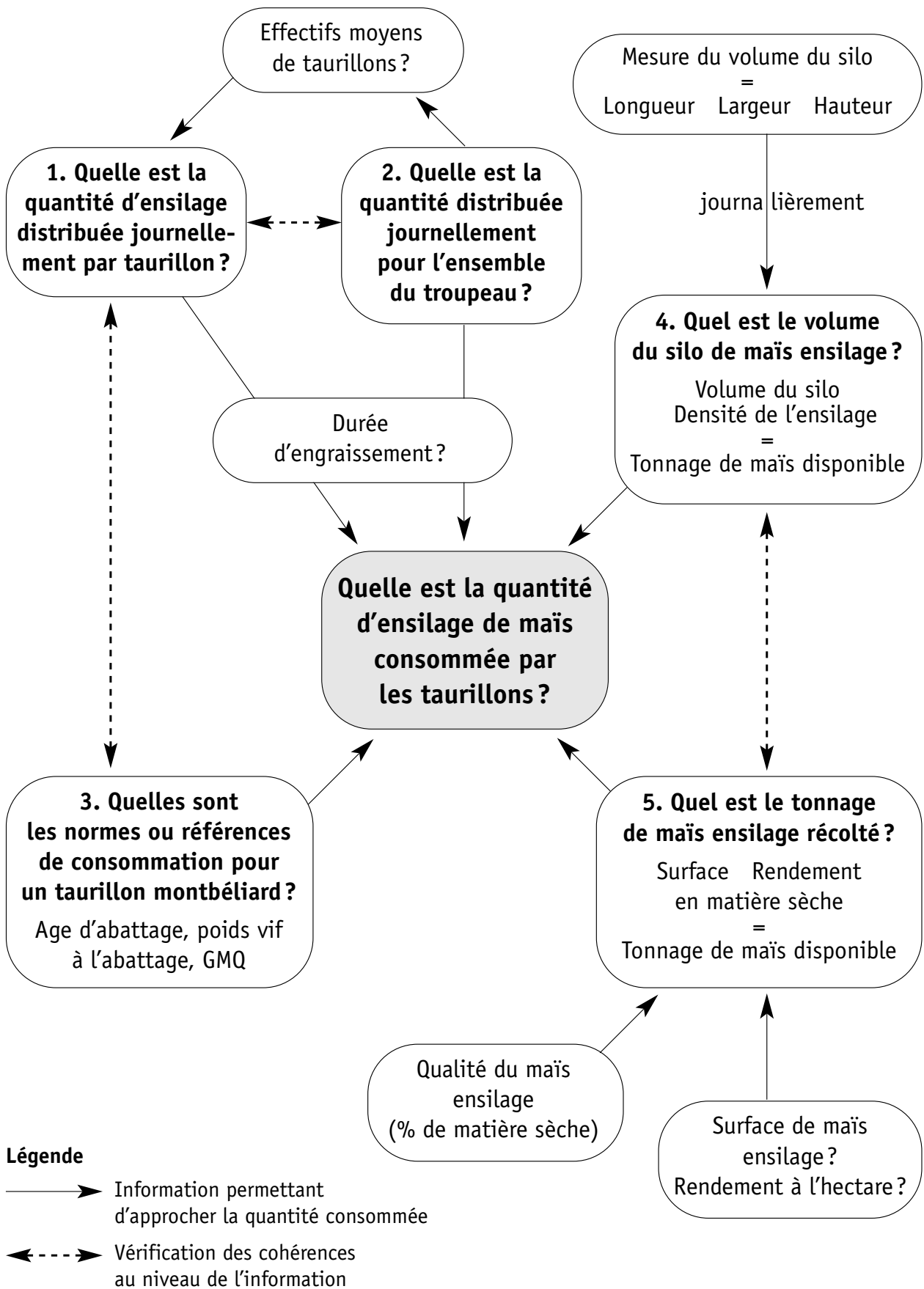


FIG. 8 - Exemple de travail d'investigation

Reprenons les questions qui figurent dans la figure 8.

- La question 1 a été celle qui a été posée à l'exploitant et pour laquelle nous avons eu la réponse évasive de 25 kg.
- La question 2, sur la quantité journalière (approche troupeau), permet d'avoir une information plus globale: « chaque jour, les taurillons reçoivent une désileuse de 25 m³ d'ensilage de maïs » et par là même d'approcher la quantité journalière pour un troupeau (volume densité = poids). Cela nécessite de recouper cette information avec les effectifs moyens présents pour vérifier si la quantité journalière par taurillon est proche de ce que l'éleveur distribue effectivement. La quantité journalière multipliée par la durée d'engraissement va permettre de déterminer la quantité consommée sur l'année.
- La question 3 fait appel à des références ou à des normes établies sur la consommation d'un taurillon au cours de sa vie à partir des caractéristiques raciales: l'âge, le poids, le Gain Moyen Quotidien. Ces références sont établies par exemple par l'INRA (les tables d'alimentation de l'INRA) ou par des organismes techniques. On va comparer les références avec les premiers résultats.
- La question 4 va chercher à déterminer les quantités récoltées (ressources du bilan fourrager) en cubant le silo.
- La question 5 recherche la même information que la question 4 mais par la mise en relation entre surface récoltée et le rendement obtenu. Si on peut supposer que la surface récoltée est proche de la réalité, le rendement est le plus souvent l'objet d'une estimation de la part de l'exploitant. Quant au % de Matière Sèche de l'ensilage de maïs, en dehors de toute analyse réalisée par un laboratoire, elle reste aussi une estimation de l'éleveur.

Ces quelques questions doivent permettre d'approcher de la vérité ou tout du moins d'une certaine cohérence dans l'information. Nous n'avons pas évoqué dans ce schéma la situation de plusieurs troupeaux consommant le même fourrage (des vaches laitières, des génisses d'élevage...) et pour lesquels la fiabilité des informations est aussi en question. Pour chacun des troupeaux, la même démarche d'investigation est à entreprendre. Le point de cohérence se fera autour du bilan fourrager qui fait la balance entre les ressources fourragères et les besoins fourragers des différentes catégories d'animaux.



RÉCAPITULONS

La question de la fiabilité de l'information à partir de laquelle va être réalisé un diagnostic est essentielle. Le doute doit être permanent et il convient d'entreprendre systématiquement une démarche d'investigation appropriée afin de vérifier la validité des informations collectées ou à disposition.

Conclusion

Réaliser un diagnostic global d'une exploitation agricole nécessite de respecter une méthodologie précise.

Dans un premier temps, il convient de prendre en compte le fonctionnement global de l'exploitation grâce à la méthode de l'AGEA permettant une compréhension du système de décision et une modélisation du système de production. Cette étape est un préalable incontournable à la réalisation du diagnostic.

Ensuite, il faut réfléchir, dans l'élaboration du diagnostic, aux multiples interactions existant entre les différents diagnostics (ou diagnostics partiels). Ainsi, un diagnostic global n'est pas une simple addition des différents diagnostics réalisés sur l'exploitation (diagnostics technique, économique, financier, social, environnemental...) mais il doit être une synthèse hiérarchisée de ces différents diagnostics.

Le diagnostic doit aboutir à la détermination des forces (ou points forts) et des faiblesses (ou points faibles) du Système Exploitation-Famille issues de la confrontation entre des résultats analysés et les objectifs définis par les acteurs de l'exploitation, et à une comparaison avec des références et/ou des données de groupe mais aussi avec des évolutions pluriannuelles.

Pour réaliser le diagnostic d'une exploitation, il faut donc disposer ou élaborer des références chiffrées qui permettent de relativiser des résultats par rapport à une situation ou un atelier comparable : c'est ce qu'on appelle des références spatiales. Mais on va aussi comparer ces résultats par rapport aux années passées et établir ainsi des références temporelles.

Cependant, il convient de faire preuve de prudence dans l'utilisation de ces références, tant au niveau du ratio lui-même, que dans la constitution du groupe avec lequel on va comparer les résultats de l'exploitation.

La question que pose le diagnostic global est de savoir si le Système Exploitation-Famille est cohérent tant au niveau économique que financier et social et on peut aussi ajouter du point de vue environnemental.

Dans un diagnostic, identifier les points forts et les points faibles d'une exploitation en les confrontant aux objectifs fixés et en les comparant à des références spatiales et temporelles n'est pas suffisant. Il est important de mettre en évidence les causes permettant d'expliquer ces points forts et ces points faibles. En effet, l'identification des facteurs d'explication de tel ou tel résultat est primordiale pour élaborer des pistes d'amélioration pertinentes et adaptées à l'exploitation.

La question de la fiabilité de l'information à partir de laquelle va être réalisé un diagnostic est essentielle. Le doute doit être permanent et il convient d'entreprendre systématiquement une démarche d'investigation appropriée afin de vérifier la validité des informations collectées ou à disposition.

Liste des sigles

AGEA	approche globale de l'exploitation agricole
AOC	appellation d'origine contrôlée
BTPL	bureau technique de promotion laitière
CAD	contrat d'agriculture fonctionnelle
CER	centre d'économie rurale
CNL	coût nourrie logée
CTE	contrat territorial d'exploitation
CUMA	coopérative d'utilisation de matériel agricole
DPU	droit à paiement unique
EARL	exploitation agricole à responsabilité limitée
EBE	excédent brut d'exploitation
GAEC	groupement d'exploitation en commun
GMQ	gain moyen quotidien
ICHN	indemnités compensatoires de handicaps naturels
IGER	institut de gestion et d'économie rurale
LOA	loi d'orientation agricole
MB	marge brute
MG	matière grasse
MLT	moyen long terme
MS	matière sèche
PAC	politique agricole commune
PMPOA	programme de maîtrise des pollutions d'origine agricole
SAU	surface agricole utilisée
SCOP	surface en céréales et oléo-protéagineux
SEF	système exploitation-famille
SFP	surface fourragère principale
SNF	surface non fourragère
UGB	unité gros bovin
UTH	unité de travail homme
VL	vache laitière

