

MODELE DE SYSTEME DE GESTION INTEGRE POUR LA GRANDE EXPLOITATION AGRICOLE: LE CAS UCPA EN TUNISIE

HABIB BEN SALEM (*) - M. BEN SAID (**)
ZINE EL ABIDINE GHOUDI (***)

Depuis le VI^{ème} plan, des dispositions ont été prises par le planificateur Tunisien pour stimuler le développement du secteur agricole par le biais de l'intégration de l'activité agricole dans l'économie marchande.

Et c'est ainsi que dernièrement en Tunisie, les terres domaniales à vocation agricole ont fait l'objet d'examen par les pouvoirs publics en vue d'arrêter les meilleures conditions d'amélioration de leur gestion. A cette occasion, il a été décidé de conférer aux fermes étatiques et para-étatiques (UCPA) ⁽¹⁾ une plus grande souplesse dans la gestion afin de leur assurer une contribution efficiente à la réalisation de la sécurité alimentaire et d'atteindre l'efficacité économique escomptée.

Devant ce contexte, la nouvelle orientation du système de gestion des UCPA se propose de s'insérer dans le cadre de la politique agricole retenue pour les terres domaniales, en considérant que la mission de la direction de tutelle (BCUPA) ⁽²⁾ consisterait à apporter à ces dernières l'appui méthodologique et organisationnel qui sont nécessaires à la conduite d'une entreprise concurrentielle.

Le Bureau de Contrôle des UCPA (BCUPA) a, en fait entrepris des actions de modernisation du système de gestion actuel des UCPA tout en profitant de l'appui scientifique et technique d'un organisme Universitaire ainsi que de l'appui financier et logistique qui a été fourni dans le cadre de la coopération internationale (Cee), à savoir:

- Diagnostic de la gestion des UCPA en adoptant une approche systémique et une approche de calcul économique (H.Ben Salem, 1986).
- La mise en place d'un système de comptabilité analytique d'exploitation. (S.Amamou, 1989).
- La mise en place d'un système de suivi Technico-économique se basant sur les données de la comptabilité générale et des documents de gestion des UCPA.

(*) Enseignant à l'ESA Mateur.

(**) Enseignant à l'INAT.

(***) Agro-économiste au Ministère de l'Agriculture, Tunisie.

⁽¹⁾ UCPA: Unité Coopérative de Production Agricole.

⁽²⁾ BCUPA: Bureau de Contrôle des Unités de Production Agricole.

Summary

The management tools applied to Tunisian farms remained far from being efficient even in the farms directed by the Government. However, it is important to mention that currently considerable improvements of these tools are accomplished. The ultimate objective of such tools is to assist decision makers in taking decisions.

The study of the management approach in the public co-operative farms showed that many diagnostic and planification methods are in use since the sixties as the ratio and merges methods.

The study highlights the inconveniences of the methods currently in use and suggests an integrated approach more appropriate to farms acting in a competitive market. Besides, the proposed integrated approach could be easily adapted to commercial farms such: les Sociétés de Mise en Valeur et de développement Agricole et les Agro-Combinats.

Résumé

Les outils de gestion appliqués à l'exploitation agricole tunisienne restaient loin d'être performantes même sur les exploitations appartenant à l'Etat.

Toutefois, il convient de rappeler qu'on assiste actuellement à un perfectionnement considérable de ces outils dont la finalité est d'apporter aide aux décideurs de ces exploitations.

En effet, l'étude du système de gestion actuel d'exploitations appartenant au secteur coopératif tunisien a dénoté la présence des méthodes de prévision annuelle et pluriannuelle ainsi que l'utilisation des méthodes de diagnostic par le calcul des ratios et des marges qui dataient depuis les années soixante.

Cette étude a confirmé la limite de ces méthodes de gestion tout en proposant un modèle de système de gestion intégré qui est approprié à la conduite d'une exploitation concurrentielle dont la viabilité est conditionnée par son efficience économique.

Tel modèle de système de gestion nous semble être facilement convertible pour d'autres types de grandes exploitations (Les Sociétés de Mise en Valeur et de Développement Agricole, Les Agro-combinats) malgré les précisions qu'on doit lui apporter.



PRESENTATION GENERALE DES UCPA

Statut juridique des UCPA

A la suite de la libéralisation de l'économie tunisienne de septembre 1969, une consolidation des terres domaniales (propriété de l'Etat Tunisien) en coopérative de production agricole a été effectuée. Ces coopératives sont régies par le statut de la coopération de 1965.

Les coopérateurs

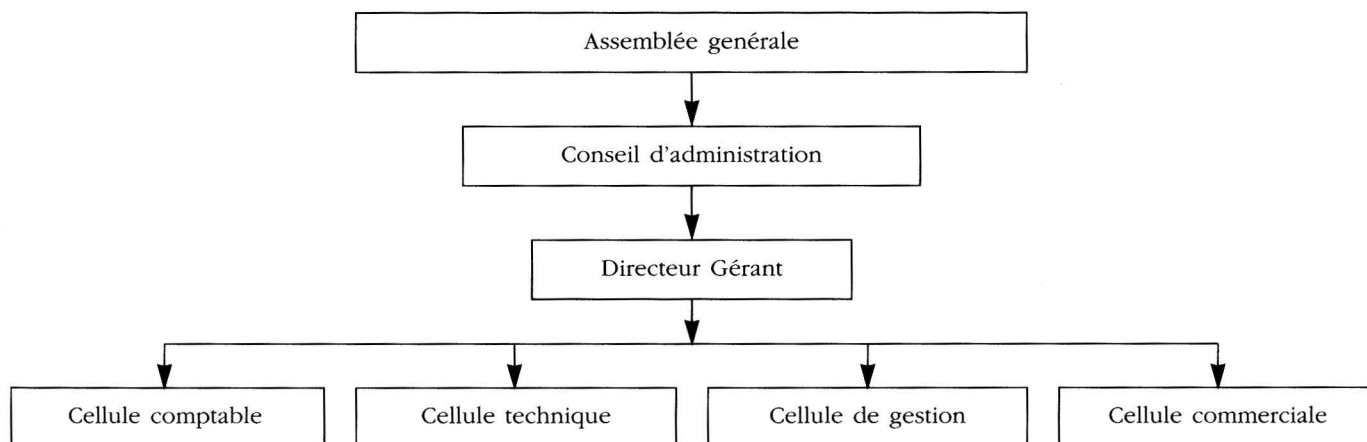
Ces coopérateurs reçoivent des avances sur salaire en monnaie ou en nature. A la fin de l'année comptable (septembre) et après calcul du résultat de l'exercice, une régularisation de la

situation des coopérateurs est effectuée, compte tenu des avances qui leur sont versées.

Structure type d'UCPA

La gestion d'une coopérative est assurée, en principe, par une assemblée générale des coopérateurs. Cette gestion est confiée à un conseil d'administration qui est élu par l'assemblée générale. Il est formé d'un président et de deux membres.

La structure type d'une coopérative se présente ainsi:



Mission des UCPA:

Les UCPA participent à la réalisation des objectifs du planificateur Tunisien. Elle permettent et facilitent l'introduction de nouvelles techniques et plantations agricoles et aident à l'amélioration du bien être des coopérateurs.

L'activité des UCPA tourne autour de trois axes principaux:

- L'élevage
- Les grandes cultures
- L'arboriculture

Parallèlement, certaines coopératives exercent des activités industrielles de transformation des produits agricoles.

Ce Diagnostic de la gestion s'est fixé un double objectif:

- Un diagnostic des performances économiques réalisées par le secteur.
- Un diagnostic du système actuel de gestion.

Le premier diagnostic a concerné les résultats économiques d'une période d'une année et a touché la totalité des UCPA.

Le second diagnostic a adopté une approche systémique qui a consisté à décrire les systèmes clés définissant le fonctionnement du système de gestion des UCPA. En d'autres termes, il a identifié les caractéristiques des étapes du processus de gestion, la structure d'organisation, les outils et les acteurs qui interviennent.

Position du problème

Le système actuel de gestion consiste essentiellement en un outil de prévision an-

nuelle intitulé plan de campagne. Cet outil qui est préconisé pour mettre en oeuvre les objectifs assignés à ce type d'exploitations, ne constitue, en fait, qu'un budget détaillant les programmes d'action des responsables de ces fermes.

Quant à l'analyse a posteriori, elle est axée essentiellement, sur l'utilisation de la méthode du prix de revient, la comparaison des résultats financiers et de la méthode des ratios à partir des données de la comptabilité générale.

Le suivi des réalisations par la méthode des fiches technico-économiques, tel qu'il est envisagé par l'UCPA, a pour finalité de fournir à la direction de tutelle de ces fermes une base de données permettant d'élaborer des normes de production d'utilisation d'intrants qui sont utilisées lors des opérations de prévision annuelle pour chaque exploitation.

Le site décisionnel étant localisé à la centrale, le sous-système informations doit

fonctionner de façon à acheminer l'information élémentaire sur la vie de l'exploitation jusqu'au décideur final. En contrepartie, les instructions, la récompense et la sanction des responsables de ces fermes émanent de leur direction de tutelle après consolidation des critères de résultats techniques et financiers qui sont relatifs à l'ensemble de ces exploitations.

Une telle centralisation d'une masse importante des données au niveau de la direction de tutelle de ces fermes a, d'une part, présenté une lourdeur dans la saisie et le traitement de l'information et, d'autre part, entraîné une prise de décision qui est basée sur des chiffres normatifs ne permettant pas de résoudre, pour chaque ferme, ses difficultés propres de gestion et au moment opportun.

D'autres limites qui incombent aux outils de décisions sont propres à la finalité même qui est recherchée par ces derniers. Il s'agit d'une projection unique de la situa-

tion de l'exploitation et des résultats à réaliser durant la campagne agricole prochaine. Le gérant de l'exploitation est redevable du respect à la lettre du plan de campagne sur la base duquel sa gestion serait évaluée. Une telle approche de la prévision ne permet pas d'envisager les conséquences économiques de plus d'une alternative techniquement possible pour la même exploitation. Ce qui pose des difficultés sérieuses lorsque l'année agricole s'annonce mauvaise.

Une dernière limite présentée par le système de gestion actuel réside dans la non intégration de la phase suivi des réalisations à celle des prévisions de l'année et du plan de développement de l'exploitation. En effet chacune de ces phases se déroule en omettant les exigences de l'autre; les études de développement qui ne présentent que des études de faisabilité financière ne sont pas actualisées en fonction des possibilités de leur réalisation. Faute d'ajustement des prévisions en fonction des réalisations, le plan de campagne n'est plus articulé aux prévisions du plan de développement. Le plan de campagne est également caractérisé par des prévisions globales et annuelles qui ne permettent pas facilement son ajustement à partir d'un suivi périodique, lorsque les écarts de réalisation sont significatifs.

Méthodologie et conception du système

Etant donné les limites du système actuel de gestion des UCPA, et le caractère d'entreprise concurrentiel qui leur est conféré, ces dernières se sont trouvées obligées de restructurer leur système de gestion de façon à pouvoir oeuvrer dans une économie de marché où l'entreprise doit chercher son optimum économique. Les actions de modernisation du système de gestion des UCPA qui ont été envisagées par le BCUPA restent cependant insuffisantes et désarticulées.

Le nouveau système se propose alors de doter les UCPA d'outils de prévision à long et à court terme et d'outils de mesure de la performance technique et économique afin de pouvoir orienter la gestion de chacune de ces unités de production en se basant sur des données fiables.

Présentation du système de gestion intégré retenu

Une alternative au système de gestion actuel a fait l'objet d'une confection d'un modèle type dont les composantes principales distinguent les suivant processus comme suit:

- Processus de prévision à long terme
- Processus de prévision à court terme
- Processus de suivi des réalisations
- Processus d'ajustement.

Processus de prévision à long terme

Au niveau du processus de prévision à long terme, l'outil envisagé est le plan de développement par simulation Budgétaire qui consiste (Ghoudi .Z., 1991) à partir de la situation actuelle de l'exploitation et compte tenu de son environnement pédo-climatique et socio-économique de dégager les axes de mise en valeur puis les politiques de développement. A chaque politique on peut appliquer plusieurs hypothèses de prix et de rendement. Et à chaque hypothèse, des plans de financement sont alors envisagés afin de pouvoir disposer en fin de compte de plusieurs plans de développement qui seront mis à la disposition du décideur. Le choix est attribué à l'utilisation de critères de performance économique tels que la marge brute globale, le taux de rentabilité interne, le degré d'utilisation de la main d'oeuvre et de la mécanisation etc.

Au niveau du processus de prévision à court terme

L'outil envisagé pour la prévision à court terme est le plan de campagne qui adopte, également, la technique de la simulation budgétaire. Le système conçu est inspiré du plan de campagne datant des années soixante et se caractérise par la prospection des conséquences techniques et économiques de plusieurs possibilités d'occupation du sol.

Les principales bases du modèle se présentent ainsi:

- Les normes d'utilisation des intrants et les normes de production utilisées pour le calcul prévisionnel sont propres à l'exploitation. Elles sont dégagées à partir d'une analyse approfondie de la situation actuelle et passée.
- Plusieurs plans d'occupation du sol techniquement faisables sont présentés pour permettre au décideur de choisir librement.
- Les opérations de réalisation du budget de trésorerie sont présentées mensuellement afin de permettre d'éviter des difficultés financières entravant le déroulement normal des activités ou mettant en cause la crédibilité de l'exploitation.
- Le choix est opéré selon un certain nombre de critères de performance. La sélection de ces critères et de leur priorité n'est pas absolue. Elle dépend des objectifs de l'exploitation et du décideur compte tenu de son environnement. Les critères proposés tiennent compte de la performance technico-économique de l'exploitation (la marge brute globale), du degré d'occupation des facteurs fixes en l'occurrence la main d'oeuvre et la mécanisation, ainsi que des possibilités réelles de sa trésorerie qui devront faire face aux engagements financiers de l'exploitation durant la campagne concernée.

Présentation schématique du modèle

L'élaboration du plan de campagne (PC) démarre par une rotation qui a été sélectionnée au niveau du plan de développement.

Et en tenant compte de l'historique de l'occupation du sol, des changements observés et des contraintes de l'environnement, des plans d'occupation du sol sont alors envisagés selon différentes hypothèses de prix et de rendement. Ayant déjà pris compte comme contrainte les besoins dictés par l'activité animale et l'activité industrielle, une série de plans de campagne seront élaborés et constituent l'ensemble des choix possibles pour le décideur. Les étapes d'élaboration du PC par simulation budgétaire suivent la procédure consignée par le **schéma 1**.

Au niveau du processus de suivi continu des réalisations

Le système a prévu une procédure de contrôle des prévisions et d'appréciation du niveau de réalisation des objectifs.

Les prévisions étant mensuelles alors que les réalisations sont quotidiennes, le système de suivi a prévu une consolidation mensuelle des réalisations concernant les aspects à vérifier afin de pouvoir faire les ajustements nécessaires.

Pour chaque niveau de contrôle des réalisations, il a été arrêté des critères d'appréciation technico-économique pouvant ainsi orienter la décision du gestionnaire.

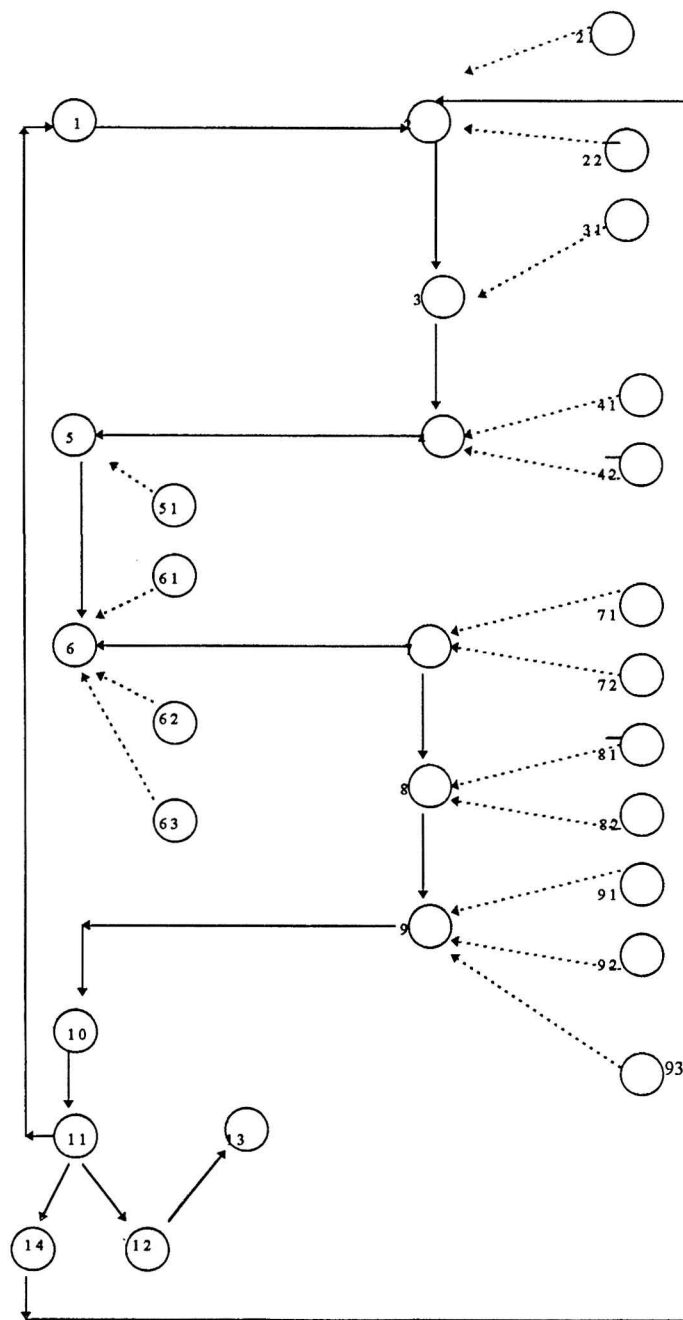
Le processus d'ajustement

Ce processus d'ajustement des prévisions à court terme s'avère indispensable pour tracer chaque année la trajectoire de l'exploitation. Les prévisions à long terme ont besoin également d'être ajustées en tenant compte des réalisations des actions qui ont été arrêtées par le plan de développement (P.D.) de telle façon que l'UCPA disposerait continuellement d'un plan de mise en oeuvre qui est actualisé.

Cette approche d'ajustement des prévisions suppose un système intégré du plan de développement et du plan de campagne. En effet dès la première année du P.D. le plan de campagne éclate des prévisions annuelles en prévisions mensuelles tout en tenant compte des corrections éventuelles apportées par les événements de l'année écoulée. Les réalisations de l'année en cours affecteront probablement les prévisions de la deuxième année de l'étude de développement. Ces dernières étant corrigées seront à la base pour les prévisions du plan de campagne qui à son tour, procédera à l'éclatement des prévisions annuelles du P.D. en prévisions mensuelles et ainsi de suite, jusqu'à la fin du projet de développement de l'UCP.

La représentation schématique du modèle de gestion intégré (Plan de développement et plan de campagne) est montrée par le **schéma 2**.

La liaison entre le plan de développement et le plan de campagne est établie dès qu'on a choisi le scénario de développement convenable et dès la première année de la mise en oeuvre du projet. On distingue quatre phases au niveau de ce modèle de système de gestion intégré:



LEGENDES DU SCHEMA

- | | | | |
|-----|---|-----------|---|
| 1: | Saisie du plan d'occupation du sol (POS) à simuler | 7: | 63: « à acheter/ingrédient/UI/mois
Calcul des données de la main d'oeuvre (MO) |
| 2: | Elaboration des prévisions de la spéculation végétale et calcul de la marge brute par POS par hypothèse et par mois | 71: | Besoin total en MO/mois |
| 21: | Caractéristiques techniques /activité/mois | 72: | Diponibilités en MO/mois |
| 22: | Hypothèses | 8: | Calcul du bilan de la traction et des données de la mécanisation |
| 3: | Détermination de la ration/jour/race/catégorie/période | 81: | Besoin cumulé en mécanisation |
| 31: | Articles en stok initial | 82: | Disponibilité en heure de traction/catégorie d'engin/mois |
| 4: | Détermination du bilan en UF | 9: | calcul de la marge brute de l'exploitation |
| 41: | Production/activité/POS/hypothèse/mois | 91: | Autres charges variables communes de l'exploitation/mois |
| 42: | Effectif prévisionnel/race/catégorie/mois | 92: | consommation en pièces de rechange et carburant/catégorie d'engin/mois |
| 5: | Calcul de la marge brute de spéculation animale/POS/hypothèse | 93: | Frais de MO occasionnelle/mois |
| 51: | Validation du bilan fourrager | 10: | Détermination du solde de trésorerie/mois |
| 6: | Calcul de la marge brute de l'unité de transformation | 11: | Présentation des résultats économique/mois |
| 61: | Quantité à transformer par les tiers/ingrédient/unité industrielle/mois | 12: | Choix du plan d'occupation du sol |
| 62: | « « par la ferme/ingrédien/par UI/mois | 13: | Fin de la simulation |
| | | 14: | Retour à une autre hypothèse |
| | | a → b: | Ordre des tâches |
| | | a -.-> b: | tâche a est nécessaire pour l'élaboration de la tâche b |

Schéma 1 - Schéma d'élaboration du PC par simulation.

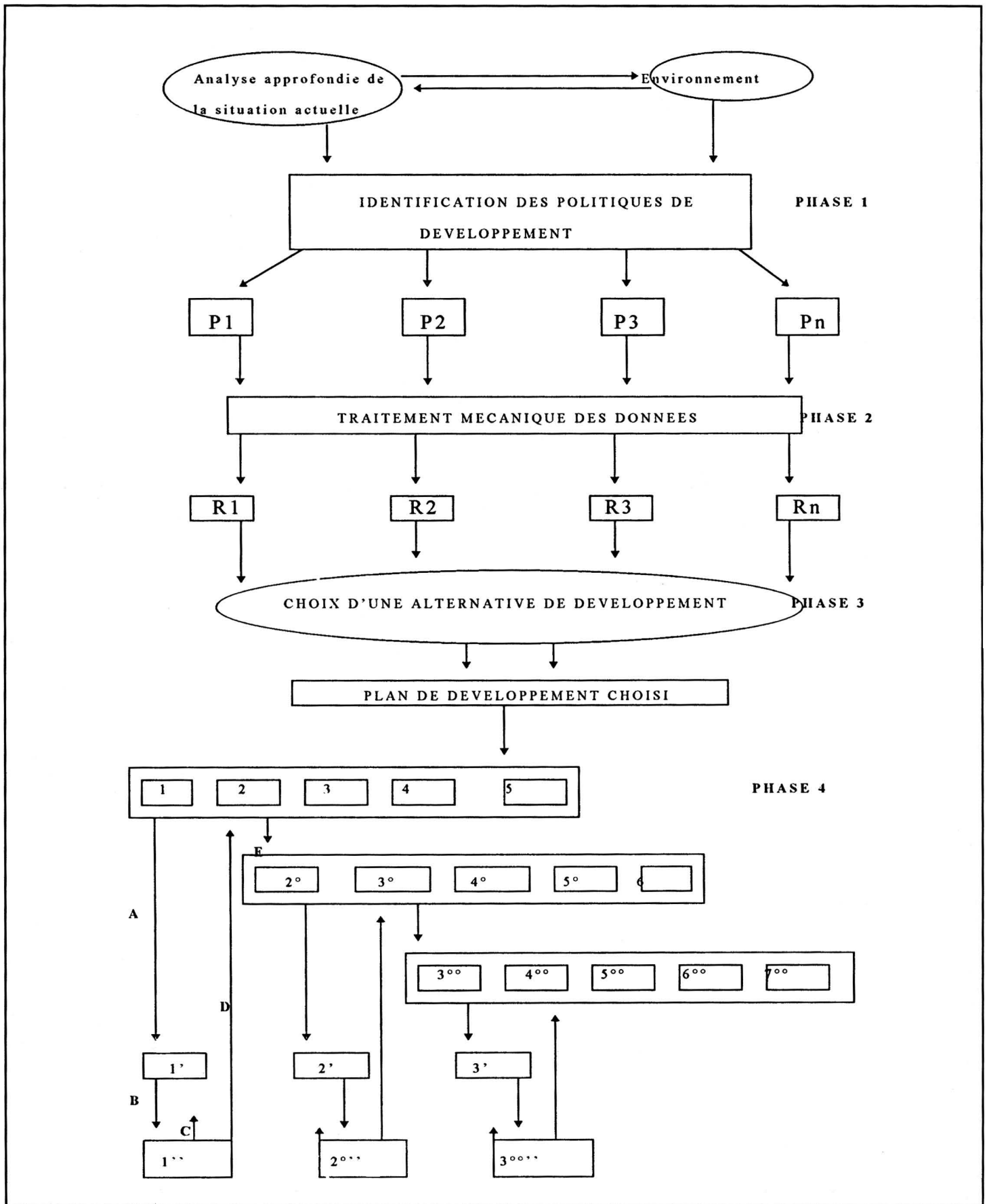


Schéma 2 - Schéma du modèle de gestion intégré.



Phase 1: Identification des politiques de développement

Il s'agit d'identifier les politiques de développement possibles à partir de l'analyse de la situation actuelle et des contraintes environnementales pour aboutir à n alternatives de développement possibles (P1...Pn). C'est une phase de réflexion en temps réel.

Phase 2: Traitement mécanique des données

Il s'agit de saisir automatiquement toutes les alternatives arrêtées au niveau de la première phase et les traiter mécaniquement pour dégager les valeurs des différents indicateurs de choix de chaque alternative (R1...Rn). c'est une phase mécanique en temps différé.

Phase 3: choix du plan de développement

A partir d'indicateurs et de résultats dégagés au niveau de la deuxième phase, le décideur, compte tenu de son environnement socio-économique pourrait en choisir l'alternative de développement qui lui semble convenable et rationnelle. C'est le plan de développement choisi et à mettre en oeuvre. Le choix se fait en temps réel.

Phase 4: Mise en oeuvre, suivi et ajustement

Au niveau de cette phase, il y a lieu le passage du plan de développement (long terme) au plan de campagne (court terme). L'exécution des prévisions, le suivi et l'évaluation des réalisations ainsi que les ajustements.

Cette phase comprend 5 étapes:

Etape A: Actualisation et éclatement mensuel des opérations

C'est le passage du plan de développement au plan de campagne. La 1^{ère} année du P.D serait actualisée le jour de l'exécution et les prévisions seront alors éclatées mensuellement, et ceci afin d'avoir un plan d'opération mensuel de la 1^{ère} année.

Etape B: Réalisation

C'est le passage du plan d'opération à l'exécution. 1^{er} représente, au niveau du schéma, les réalisations de la 1^{ère} année du plan de développement.

Etape C: Ajustements intra-annuels

Il s'agit des ajustements qui pourront avoir lieu au cours de l'exécution et qui se limitent au plan d'opération de la 1^{ère} année sans affecter les prévisions à long terme.

Etape D: Ajustements inter-annuels

C'est une phase ascendante, ou de retour du plan de campagne au plan de développement. A la lumière des réalisations de la première année, le plan de développement va être ajusté pour donner lieu à un autre plan de développement sur un nombre d'années identique au premier. C'est l'étape E.

Etape E: Plan de développement dynamique

L'ajustement du plan de développement donnera un autre actualisée sur un même nombre d'année que le précédent. C'est le caractère dynamique du plan de développement.

Conclusion

Le modèle de système ainsi présenté a l'avantage d'être conçu sur un type de grande exploitation agricole qui appartient au secteur organisé dont le système de gestion actuel fonctionnait depuis les années soixante et a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche et de diagnostic. Ce qui a permis, en conséquence, de confectionner un outil mieux adapté aux besoins des utilisateurs.

Ce modèle proposé pour les U.C.P.A. pourrait être, facilement, convertible à d'autres types de grandes exploitations agricoles tunisiennes.

Toutefois, il convient de signaler que certains éléments de précision doivent être apportés pour perfectionner ce système. En l'occurrence, il s'agit sur le plan méthodologique du choix des critères utilisés pour l'appréciation des plans d'occupation du sol proposés ainsi que de l'estimation de la marge d'écart permettant de déclencher la phase d'ajustement des prévisions lorsque ces écarts entre prévisions et réalisations existent. Ce qui, à notre sens, pourrait faire l'objet de travaux de recherche afin de contribuer à donner des réponses à ces questions. ●

Références bibliographiques

- 1) Ben Salem Habib (1986): Contribution à l'élaboration d'un modèle de diagnostic du système de gestion des UCPA. Mémoire de fin d'étude du cycle de spécialisation de l'INAT.
 - 2) Centre National Informatique: Note de présentation du plan informatique du BCUPA (1986)
 - 3) Ghoudi Zine El Abidine (1991): Mise en oeuvre intégrée du plan de développement et du plan de campagne dans une grande exploitation agricole, type UCPA. Mémoire de fin d'études du cycle de spécialisation de l'INAT.
 - 4) Johnson R.A: Théorie, conception et gestion des systèmes, Dunod.
 - 5) Mezghani A. et K. Mezrou: L'Agriculture, le développement et l'économie mondiale; Aspect juridique de la nouvelle expérience Tunisienne. Revue Tunisienne de droit (RTD.) 1983-84.
 - 6) Melese, J: Gestion par les systèmes.
 - 7) Meyer, J: Dynamique de gestion. DUNOD. Paris 1972.
- Objectifs et Stratégies de l'entreprise. DUNOD. 1972.