

Édito

Accord PAC : même terrain de jeu mais règles d'arbitrage différentes

Tout le monde est soulagé : la fumée blanche s'est élevée, l'accord tripartite a eu lieu ! Alleluia ! Mais au-delà des mesures, que nous enseigne cette négociation au finish ?

Dans ce nouveau cadre de négociation, il y avait beaucoup d'inconnues. Et d'abord, comment les rapports de force allaient évoluer. Finalement, comme prévu, la commission perd un peu de son pouvoir, qu'elle avait acquis grâce au vide démocratique : elle était le seul contrepouvoir du Conseil.

Aujourd'hui, dans le cadre du traité de Lisbonne, le Parlement veut assurer ce rôle en plus de sa fonction législative. Ainsi, par exemple, il souhaitait être partie prenante de la fixation du montant annuel des prix d'intervention. Cette incursion dans le domaine du pouvoir exécutif n'a pas été acceptée par le Conseil.

Au final Jose Bové dit « le Parlement Européen s'est « couché » ». Sans aller jusque là, on peut dire qu'il a dû céder à l'intransigeance des gouvernements des pays du Nord. Mais la partie n'est pas finie et le diable se cache dans les détails. C'est finalement dans la durée que ce nouvel équilibre trouvera ses marques.



Sur le plan plus technique, on retiendra que le projet de départ de la Commission n'a pas été remis en cause ; et donc la double convergence (entre pays et en interne) ainsi que le « Paiement Vert » seront mis en place. Ce projet avait déjà une forte dose de subsidiarité qui a facilité l'accord final.

En tous cas, à ce stade, on a évité le pire car la raison l'a emporté sur la lutte de pouvoirs.

Et le ministre français peut être satisfait de ce compromis dont plusieurs mesures nouvelles correspondent à des demandes françaises : on est loin de la position défensive de la France en 2003.

De quoi passer un été serein du point de vue européen ?... si toutefois l'accord budgétaire se passe dans le même climat !

Au niveau français, au contraire, les choses sérieuses vont commencer avec d'autant plus d'enjeux que cette réforme prévoit beaucoup de latitude aux Etats membres.

Marc VARCHAVSKY
mvarchavsky@cn.cerfrance.fr



Tout change ... sauf les basiques de gestion

Quand tout bouge autour de soi, quand les contextes économiques ne sont plus les mêmes, lorsqu'ils nous interrogent professionnellement sur notre avenir, il est utile de revenir aux fondamentaux de gestion d'une entreprise afin de confirmer, ajuster, modifier au mieux son entreprise. J'invite chacun, non seulement à examiner son passé récent (derniers exercices clos) mais aussi ses prévisions à la lumière des ces rappels.

Pas d'entreprise sans création de valeur ajoutée

C'est le propre de l'entrepreneur que de choisir des activités (production, services,...), de les réaliser en mettant en jeu des approvisionnements, des services extérieurs, et en les valorisant sur des marchés.

Sa quête permanente : améliorer sans cesse cette valeur ajoutée créée en modifiant les conditions de production et de commercialisation, et en maîtrisant de mieux en mieux les process de productions.

La valeur ajoutée doit représenter un volume financier conséquent (50000 à 100 000 €/UTH et plus) pour faire face, à l'indispensable vie familiale de l'exploitant y compris les prélèvements sociaux et fiscaux, aux charges de structures (impôts, mécanisation et main d'œuvre), aux échéances d'emprunt,... C'est le cœur économique de l'exploitation et elle se raisonne sans prime, subvention ou toute autre aide extérieure

Pas de devenir sans prise en compte des risques faisant varier la Valeur Ajoutée

Connaître les aléas de productions et identifier les critères les plus discriminants en terme de risque économique est essentiel pour adapter son mode de gestion et l'assise financière nécessaire pour y faire face. Pour cela, le meilleur outil est la matrice de gain, où l'on fait varier un à un chaque critère important (rendement, prix de vente, prix d'achat, quantités consommées,...) pour mesurer son impact sur la réalisation de valeur ajoutée. La mise en œuvre d'un tableau

	Unités	Variations possibles	Impact en % sur la VA	Enjeux financiers
Quantités mise en production	100	+ ou - 10	15%	19000 €
Rendement	7.7	+ ou - 1.2	27%	32000 €
Prix de vente	220	+ ou - 40	32%	41000 €
Quantité approvisionnements	200	+ ou - 20	2%	2000 €
Prix approvisionnements	1.1	+ ou - 0.30	6%	6000 €
Autres approvisionnements et services	51000	+ ou - 20%	11%	10000 €
Valeur Ajoutée	119500			
Revenu hors aides	2500			
Aides	32000			

semblable à celui-ci démontre les enjeux différents liés à chaque critère et les priorités à gérer pour sécuriser l'acquisition de la valeur ajoutée.

Dans cette version caricaturale, on peut remarquer :

- que les critères du produit posent des enjeux plus importants que ceux des charges,
 - que la variabilité d'un critère impacte la valeur ajoutée pour 10 à 35 % de son montant,
 - que ces variabilités peuvent parfois se cumuler ou se compenser en fonction des choix de gestion faits par l'exploitant.
- L'entrepreneur se trouve donc à la tête d'une « mécanique économique » qui dégage dans notre exemple 119500 € de Valeur Ajoutée à plus ou moins 50000 € près !

Maîtriser ce niveau de risque économique demande toujours :

- de ne pas choisir un coût de revient calculé

avec les hypothèses économiques trop optimistes,

- de consolider (en année favorable) un volant de trésorerie suffisant (ou une réserve financière mobilisable), pour compenser immédiatement toute mauvaise surprise survenant en année défavorable,
- d'identifier les valeurs « pivot » des différents critères autour desquelles s'expriment les risques positifs ou négatifs.

Choisir entre développement de la structure en interne et le coût des services extérieurs

Faire faire des travaux par des prestataires extérieurs n'engage que pour la période contractuelle décidée et permet, souvent partiellement, d'adapter le coût de la prestation au résultat espéré. Cette souplesse économique attendue est souvent anxiogène pour l'exploitant

et génère des contraintes d'organisation et de mise en œuvre pas toujours facile à gérer.

Renforcer sa structure de travail interne (matériels, installation, main d'œuvre) au-delà d'un minimum nécessaire, engage financièrement sur plusieurs années et augmente souvent le coût de revient unitaire des productions (moins bonne valorisation des équipements), en apportant disponibilité, liberté et confort autant pour l'organisation que pour la réalisation des processus de productions.

A chaque exploitant de mesurer véritablement si les surcoûts de matériel ou de main d'œuvre choisis en interne se traduisent par des ressources nettes supplémentaires ou des coûts nets additionnels, avec comme conséquence, la maîtrise ou l'accroissement du risque entrepreneurial.

L'excédent brut d'exploitation : critère central pour la rentabilité de l'entreprise

Réelle mesure des excédents financiers dégagés par l'exploitation, il en mesure le potentiel économique dans les conditions de l'année considérée.

Ce critère sanctionne la gestion technico-économique de l'entreprise avant les mouvements liés aux investissements, aux financements, à la rémunération des capitaux et à la vie familiale de l'exploitant. Plus son rapport au produit est élevé, plus la gestion est efficace. En monde agricole, la part d'EBE dans le produit est très variable, elle peut être comprise entre 15 % et plus de 60% en fonction des filières de production, de l'implantation géographique, de l'organisation de l'entreprise et de l'habileté de l'entrepreneur. Cela démontre à la fois l'hétérogénéité des exploitations, les marges de manœuvre existantes ou la rigidité de certains systèmes. A chaque agriculteur ou éleveur, de faire ses choix, mesurer ses acquis économiques pour les faire progresser.

Ce qui se régit en aval de l'EBE, c'est d'une part l'équilibre de trésorerie de l'entreprise qui, cumulé sur plusieurs années, assure la pérennité et d'autre part le calcul des bases taxables socialement et fiscalement. Ces deux déclinaisons mettent le professionnel parfois devant des choix paradoxaux où il faut simultanément « charger » l'EBE pour minorer le revenu taxable socialement et fiscalement, et « alléger » pour dégager un maximum de disponibilité ! Ces mouvements concernent autant sinon plus, le patrimoine et la vie de l'exploitant que le fonctionnement de l'entreprise.

Pas de viabilité durable sans excédent régulier de trésorerie capitalisable

L'axe de trésorerie met en compétition le niveau de vie des exploitants avec le volume de capitalisation dans l'exploitation à moyen terme (immobilisations) et à court terme (financement des stocks et créances) : l'EBE va être « consommé » en prélèvements privés, en annuités d'emprunt, en autofinancement des investissements et le solde vient consolider (excédent) ou éroder (déficit) le fonds de roulement.

Le fonds de roulement permet le financement d'avance des dépenses du cycle de production en attendant la réalisation des produits. Plus l'espace entre le premier paiement (mise en terre,

alimentation, insémination, ...), et le premier encaissement du produit commercialisé est long (de quelques mois à quelques années en agriculture), plus le fonds de roulement devra être important. Avec des cycles de productions atteignant ou dépassant les 12 mois il n'est pas rare que les fonds de roulement souhaitables soient égaux ou supérieurs à une année de charges. C'est donc une masse de capital importante qui se constitue en cumulant les excédents de trésorerie annuels. Une fois constitué, le fonds de roulement sert « de premier amortisseur » des aléas économiques auxquels l'exploitant doit parfois faire face ; il constitue l'assise de trésorerie interne. Il joue ainsi le rôle de « lubrifiant financier » du moteur économique de l'exploitation, un niveau trop faible et c'est le « grippage » (cessation de paiements) assuré, un niveau trop élevé, et le trop plein « part en fumée » (mauvaise valorisation pour le moins).

Ce fonds de roulement doit être complété par un réserve financière mobilisable à l'extérieur de l'entreprise qui viendra le soutenir ou l'écrêter en fonction de la situation.

Optimiser ses bases fiscales et sociales, pour payer juste ce qu'il faut, et régulièrement

Ce dernier chapitre, est un peu la cerise sur le gâteau économique, car ce n'est plus la pérennité de l'exploitation ou du métier de l'exploitant qui est en jeu, mais la plus ou



moins rapide capitalisation patrimoniale à titre privé ou professionnel. Choisir les amortissements, exonérer les plus-values, pratiquer des déductions fiscales pour investissement ou aléas, opter pour des stocks maintenus ou pour les moyennes pluriannuelles, revient à maîtriser les à-coups de la base taxable pour acquérir ses droits sociaux et payer ce que l'on doit à taux faible, en limitant le plus possible la croissance des taux d'imposition marginaux.

Attention, en partant pourtant du même excédent brut d'exploitation annuel, les bases taxables calculées (et les prélèvements sociaux ou fiscaux qui s'en suivent) peuvent être très différentes voire à l'inverse de la réalité financière vécue en trésorerie. Il est possible de constater des revenus élevés alors que les disponibilités sont inexistantes, ou des excédents financiers conséquents avec peu ou pas de revenu.

Dans un contexte beaucoup plus variable, les raisonnements économiques sont stables, mais les réserves et les marges de manœuvres doivent s'accroître

Le changement de contexte ne change pas les raisonnements économiques fondamentaux, ce n'est pas le fonctionnement de l'entreprise qui est remis en cause par les aléas sur les prix que nous connaissons, mais les trop faibles marges de manœuvres des exploitations ou l'insuffisance des réserves financières mobilisables pour faire face à l'importance des aléas.

Lorsqu'un aléa important survient, ce sont les productions à rentrées régulières qui sont le plus affectées :

des encaissements mensuels habituent les exploitants à gérer au mois le mois alors que les enjeux sont annuels. Dans cette situation, un dérèglement des ressources remet en cause quasi immédiatement les habitudes de gestion en projetant les soldes bancaires au-delà des limites acceptables. Alors que les productions dont les encaissements sont irréguliers tout au long de l'année, ne laisseront apparaître les incohérences qu'en fin de cycle.



Alain PAPOT
apapot@cerfrance.fr





La France peine à conforter sa filière volaille

L'aviculture française a perdu de son dynamisme depuis plusieurs années, face au dynamisme allemand et anglais. Le plan d'avenir de la filière avicole lancé par Stéphane Le Foll et Guillaume Garot en concertation avec les différents maillons, le 23 avril 2013, a déjà été mis à mal par la décision de tous les industriels et organisations de producteurs de baisser le prix des contrats depuis 2 mois.

Un marché porteur, sauf pour la France

Le marché de la volaille est porteur. La demande mondiale est toujours en hausse tendancielle et même la demande européenne est en augmentation, certes légère, mais en augmentation malgré la crise.

Au niveau mondial, la production de viande de volailles s'est accrue en moyenne sur les vingt dernières années de 4,3 % par an (+ 2,2 % en 2012), contre 1 % pour la viande de bœuf et de 2,2 % pour la viande porcine.

Dans ce contexte, l'aviculture française, qui reste néanmoins le 1er producteur européen perd encore des volumes et est incapable de profiter de cette demande. L'Allemagne confirme sa 2e place européenne. Entre 2002 et 2012, la production allemande a progressé de 5,1 % par an, tandis que la France perdait 1,4 % de ses volumes.

Les importations françaises poursuivent leur croissance en provenance de l'UE. Au début des années 2000, elles portaient essentiellement sur des produits congelés, destinés en grande partie à l'industrie de transformation et incluaient une part de produits importés des pays tiers et réexportés depuis l'Europe du Nord vers la France. Depuis 2006, ce développement porte surtout sur des produits frais d'origine européenne et concerne l'ensemble des circuits de distribution. Actuellement 40 % de la volaille consommée en France est importée.

Un parc bâtiment vieillissant et des exploitations non spécialisées

La moyenne d'âge des bâtiments avicoles est de 22 ans. La diminution des m² est constante. Pour maintenir la production française il faudrait un renouvellement de ce parc. Or, actuellement la rémunération (marge poussin-aliment) est très largement insuffisante pour couvrir le coût d'une construction neuve, car le solde après les autres charges et le remboursement des annuités est proche de zéro et ne rémunère pas du tout la main d'œuvre.

Un plan de relance de la filière en cours de déploiement, mais des signaux contradictoires envoyés par les intervenants de l'aval

Le plan d'avenir de la filière avicole prévoit :

- De tendre vers la spécialisation des aviculteurs. Actuellement seulement un tiers des exploitations sont spécialisées. L'objectif est de développer des entreprises autour de 5 000 m² de poulaillers contre 1 600 m² actuellement, mais deux points limitent cette ambition :
 - l'économique, dont on vient de parler,
 - l'environnement, car chaque nouvelle création demande au minimum un an pour valider les études d'impact et les procédures découragent un certain nombre de candidats.
- Une politique d'investissement dans les outils d'abattage et de découpe, afin

d'améliorer leur compétitivité. Ils souffrent actuellement d'un manque de productivité par rapport aux concurrents allemands et sont fortement pénalisés par le fait que l'agro-alimentaire bénéficie en Allemagne de travailleurs étrangers payés suivant la législation propre à leur pays d'origine.

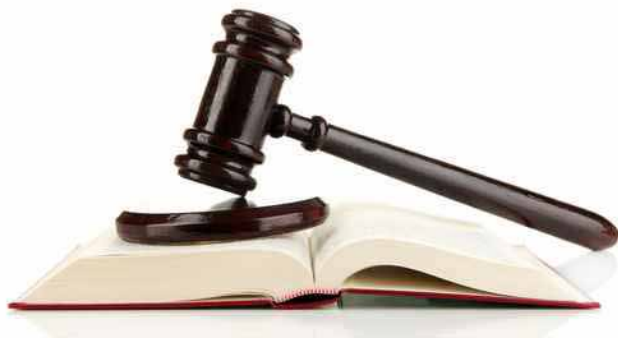
Pour faire coïncider tous ces objectifs, des impératifs existent :

- Sur la durée des contrats : les contrats proposés aux éleveurs sont des contrats d'un an, reconductible. Comment convaincre une banque de financer un bâtiment sur 10 ans avec des durées de contrat si faible ?
- Sur le mode de calcul des rémunérations : c'est la base de la rentabilité des poulaillers. Or la rémunération vient de baisser en ce printemps et certains intégrateurs viennent de changer les critères de calcul de cette rémunération.

La conséquence, c'est qu'aucun agriculteur ne prend le risque d'investir dans un bâtiment neuf remboursable sur 8 à 10 ans. Et même en rénovation, après ce signal négatif de baisse de contrat, plus aucune rénovation n'est prévue, malgré les aides PPE et le bon retour sur investissement de ces dispositifs d'économies d'énergie qui ont également un impact positif sur les performances technico-économiques (IC, GMG...).

Anne-Yvonne HENOT
ayhenot@29.cerfrance.fr





Inventer un contrat d'alliance entre agriculteurs

Dans le cahier « Vers une fiscalité agricole dynamique », CERFRANCE a analysé l'adéquation de l'édifice fiscal aux enjeux actuels s'appliquant à l'exploitation agricole.

L'accent y était mis sur les dispositions nouvelles nécessaires au pilotage dans une conjoncture instable, préconisant entre autres, une politique de fonds propres qui serait favorisée par la possibilité de constitution de réserves pour les exploitations à l'IR et une accessibilité de l'IS aux réalités agricoles.

Le cahier ouvrait également des pistes fiscales pour l'approche de la diversification des activités et des alliances entre exploitations et autoriser ainsi des voies d'évolution dans le sens de l'exploitation agricole flexible.

Or, actuellement, les partenariats entre entreprises conduisent à créer des sociétés, des empilements aux conséquences bien trop lourdes par rapport aux enjeux.

L'engagement est lourd particulièrement pour les situations où la motivation est une opportunité de marché à saisir, une organisation pour sécuriser la capacité à honorer un contrat : gestion de gamme, respect d'un cahier des charges, contractualisation d'engagements environnementaux ou sociétaux,...

En outre le tour d'horizon des sociétés existantes n'est pas satisfaisant pour atteindre cet objectif :

- Les GIE, les sociétés de fait ou les

sociétés en participation ne sont pas des structures sociétaires sécurisantes pour les membres. La responsabilité dans ces sociétés est illimitée et solidaire,

- Les sociétés de fait ou les sociétés en participation n'ont pas de personnalité morale et les GIE ne peuvent travailler que pour les membres associés.

Prenons l'exemple d'exploitants qui cherchent à valoriser leur projet technique en réalisant des prestations de services. La réponse à la demande est soumise à la variabilité de l'assolement des clients d'une année sur l'autre, modifiant les contraintes de disponibilité à différentes périodes de l'année (substitution blé – maïs par exemple) et du nombre de jours disponibles du fait du climat. Fonctionner

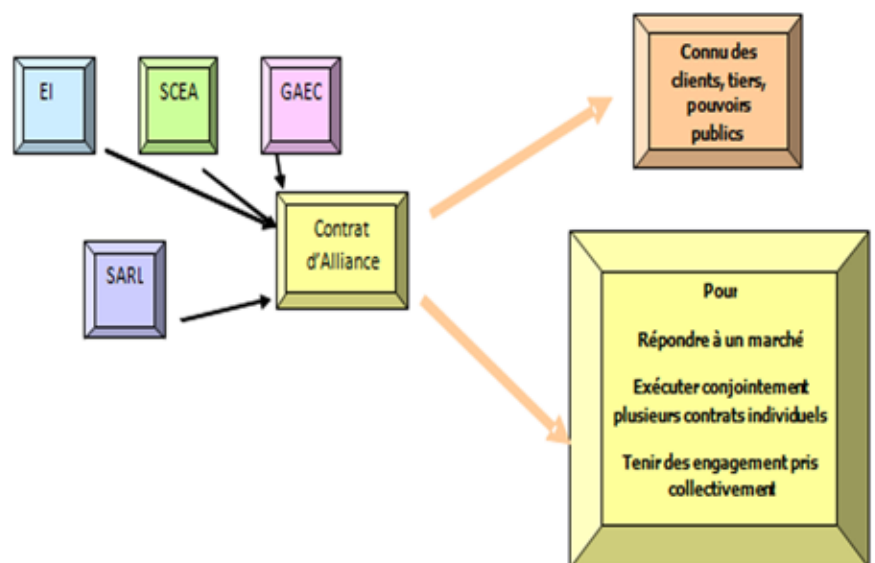
en sous-traitance au coup par coup pour gérer les aléas ne permet pas de s'organiser. Et pourtant les clients ont besoin d'avoir un seul interlocuteur contractant.

Pour coller aux objectifs sans compliquer juridiquement au-delà du nécessaire, notre proposition est de créer en droit le contrat « d'Alliance », cadre d'une opération conjointe

Ce contrat permettra aux signataires-partenaires de gérer dans ce cadre :

- La relation commerciale avec les clients
- Le partenariat de fonctionnement (calendrier prévisionnel, organisation de

Le Contrat d'Alliance



leurs ressources en matériel et main d'œuvre en saison, achat des éventuels intrants pour refacturation au client)

- Le décompte des contributions de chacun à l'exécution du contrat (y compris la prestation interne d'organisation opérationnelle) qui préside à la répartition du produit facturé.

Pour que cela soit simple dans son fonctionnement, s'il doit y avoir une comptabilité recettes-dépenses, et éventuellement un assujettissement TVA, nul besoin d'un bilan, ni d'existence fiscale, pour ce qui n'est pas une société mais un contrat entre pairs.

De la même manière, s'engager vis-à-vis de tiers pour obtenir reconnaissance ou label, comme la qualité de GIEE par exemple, doit pouvoir s'exercer dans le cadre d'un tel « contrat d'alliance ».

Enfin dernier exemple, des exploitants peuvent avoir pour objectif la représentation collective de contrats de vente de produits détenus par les membres. Des exploitations laitières par exemple, chacune détentrice de contrats laitiers avec une (ou des) laiterie(s),

pourront, sécuriser la complétude de leurs contrats respectifs, négocier conjointement les éléments variables desdits contrats, tout en offrant une qualité de service supérieure aux laiteries.

Les partenariats sont noués par les exploitants parce qu'ils ont la conviction qu'ils leur permettront d'atteindre des objectifs inaccessibles isolément. La clé de leur réussite est la clarté des objectifs, leur partage et la capacité à ne pas déborder du cadre fixé collectivement. C'est déjà un formidable enjeu de relations humaines. Encore faut-il que le cadre juridique ne vienne pas compliquer le jeu. Le contrat a le mérite de limiter

l'alliance aux stricts objectifs affichés et de ne pas porter de projet entrepreneurial propre, ni d'objectif patrimonial.



Philippe BOULLET
phboulet@cn.cerfrance.fr



Quand les fruitières nous sont Comté

Maîtrise de la production, bonne valorisation du produit et partage de la valeur ajoutée : sur bien des plans, la filière Comté apparaît comme un cas à part dans le secteur laitier, entré depuis quelques années dans les turbulences du marché mondial.

Si certains acteurs l'envient, cette situation ne s'est toutefois pas décrétée du jour au lendemain.

La Franche Comté laitière affiche une bonne densité de ses points de collecte. En contrepartie, la collecte moyenne y est inférieure à celle de la France (cf encadré).

Avec plus d'un litre sur deux valorisé en Comté, 145 fruitières de collecte ont transformé en 2011 une production moyenne de 3 700 000 litres.

Lait franc comtois : 1,1 milliard de litres

2 350 producteurs laitiers

+ d'un litre sur deux transformé en Comté

256 000 litres par point de collecte

175 établissements de collecte (le tiers des établissements français)

70 % du lait transformé en AOP

Territoire, savoir-faire et sens du métier

Lieu de reconnaissance sociale avec notamment plus de 100 magasins de vente directe, les fruitières sont un gage de sens pour une majorité de producteurs qui se trouvent impliqués au sein des conseils d'administration.

« 100 000 litres de lait à Comté emploient

1,5 UMO, soit le double de la moyenne française », souligne un responsable de la filière, membre du CIGC (1).

Les fruitières sont de petites coopératives laitières qui collectent et effectuent la première transformation : la production de fromage en blanc lequel est ensuite confié à une autre entreprise : l'affineur.

Comté : connaît pas la crise !

Détentrices de la première AOP fromagère française, la filière peut se satisfaire d'une évolution régulière et équilibrée tant du prix du lait à la production que de celui du fromage (26 % en 4 ans) pour atteindre 445 € aux 1 000 litres au producteur en 2011.

Le CIGC regroupe 4 collèges : producteurs, coopérateurs, autres fabricants et affineurs - crémiers. Y règne la culture du tour de table avec une prise de décision à l'unanimité.

La fixation du prix s'établit par l'intermédiaire d'un indicateur des prix de vente de Comté, la MPN (2), qui reprend l'ensemble des valorisations du comté (meule, coupe, râpé...) à partir duquel un calcul permet de définir le prix revenant à chaque acteur : producteur, fruitière, affineur, etc.

A noter que la MPN a autant évolué en 4 ans, de 2007 à 2011, qu'au cours des 8 années précédentes.

Une maîtrise de l'offre bien rôdée

Depuis 20 ans, l'interprofession s'emploie à ajuster l'offre à une demande croissante

et cependant limitée à 1,5 % l'an en tendance. Ajustement validé dans le cadre du mini Paquet lait européen (conformité avec le droit à la concurrence).

Un astucieux système de plaques vertes, adossées à chaque tome, assure à la fois la traçabilité produit et le contingentement de l'offre : il s'opère annuellement selon l'état des stocks au 31 juillet (- 3 % à + 1 % sur les dernières campagnes).

Evolution récente : les plaques vertes ne sont plus adossées à la référence moyenne mais à la surface (hectare).

Garder le pouvoir au sein de la coopération

Lors de la chute récente d'Entremont, la filière a pu craindre une érosion de son pouvoir local coopératif par la tentative de Lactalis d'emporter la partie fromages AOP et labellisés (devenue depuis « Monts et Terroirs » filiale de Sodial). De cet événement, est née Coop'Invest, outil capitalistique, regroupant des capitaux de la filière, y compris les banques, en vue de détenir à terme une minorité de blocage au sein du tissu coopératif.

(1) CIGC : Centre Interprofessionnel du Gruyère à Comté.

(2) MPN : Moyenne Pondérée Nationale.



Michel DEBERNARD
mdebernard@pch.cerfrance.fr