

AGRICULTURE D'AUJOURD'HUI

Sciences, Techniques, Applications



Gestion de l'exploitation agricole

Éléments pour la prise de décision à partir
de l'étude de cas concrets

3^e édition



Michel Gaudin
Claude Jaffrès - Alain Réthoré

Editions
TEC
& **DOC**

Lavoisier



Collection dirigée par Paul MOATI
Ingénieur général
du Génie Rural des Eaux et des Forêts

Gestion de l'exploitation agricole

Éléments pour la prise de décision
à partir de l'étude de cas concrets

3^e édition

Michel Gaudin

Ingénieur agricole, professeur certifié d'économie et de gestion en BTSA ACSE
au Lycée Agricole Public de Laval
Spécialiste de la gestion d'entreprise agricole en BTSA et licence professionnelle

Claude Jaffrès

DESS de Gestion, professeur certifié d'économie et de gestion en BTSA
au Lycée Agricole Public Le Robillard, ancien agriculteur
Spécialiste de la gestion d'entreprise agricole en BTSA et licence professionnelle

Alain Réthoré

Ingénieur agronome – ICPEF
Spécialiste de la gestion de l'entreprise agricole
Inspecteur pédagogique de l'enseignement agricole économie et gestion



11, rue Lavoisier
75008 Paris

Chez le même éditeur

Index des prix et des normes agricoles 2010-2011

École d'ingénieurs de Purpan, 23^e édition, 2010

Les bases de l'agriculture

P. Prévost, 3^e édition, 2007

Comptabilité générale et spécificités agricoles

P. Collen, 2^e édition, 2003

Les outils de gestion financière, commerciale de production et prévisionnelle

P. Collen, 2001

Comptabilité des sociétés commerciales et agricoles

P. Collen, 2000

Comptabilité agricole

G. Lejet, P. Arnold, 3^e édition, 1998



© LAVOISIER, 2011

ISBN : 978-2-7430-1394-3

ISSN : 0982-2518

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5 et Code pénal art. 425).

Introduction

Comme aucune entreprise n'est identique à une autre, les exploitations agricoles elles aussi sont toutes différentes.

Elles diffèrent par leur taille (grande exploitation céréalière et petite exploitation de polyculture élevage), par leur implantation géographique (viticulture au sud et Bretagne laitière), par leur statut juridique (exploitation familiale, groupement agricole d'exploitation en commun (GAEC) ou société...). C'est dans le secteur agricole que l'on trouve les disparités de revenu les plus importantes.

Mais par-delà ces différences, il est possible de dégager des caractéristiques communes, des éléments qui font que l'on peut parler d'« Exploitations Agricoles ».

Ce sont des entreprises, c'est-à-dire des cellules économiques composées d'individus ayant souvent des liens familiaux qui y organisent leur travail. Ce sont des **unités de production et de répartition du revenu**.

Il est loin le temps de la ferme vivant en autarcie, l'exploitation est maintenant un système largement ouvert et en relation très forte avec son environnement et dans laquelle on assiste depuis une trentaine d'années à une importante **accumulation de capital** qui se substitue de plus en plus au travail.

L'exploitation agricole c'est aussi un **centre de décision** orienté vers la poursuite d'objectifs qui parfois peuvent s'opposer (augmenter son revenu, améliorer ses conditions de travail, assurer la pérennité de l'exploitation...).

Il n'y a pas d'exploitation agricole type et il est bien difficile d'en donner une définition claire et précise ; pour le Larousse agricole il s'agit d'« *une unité de production dont l'activité principale consiste à produire des organismes végétaux ou animaux* » ; avec l'apparition et le développement dans les années prochaines des biotechnologies, il est fortement à craindre que cette définition soit largement dépassée.

Nous avons indiqué ci-dessus qu'une exploitation agricole était surtout un centre de décision. C'est un lieu où à tout instant le ou les agents économiques ayant la responsabilité de la marche de l'unité de production vont prendre des

mesures pour faire fonctionner durablement l'ensemble. «**L'art de prendre des décisions**» concernant l'activité d'une entreprise **c'est gérer, c'est faire de la gestion.**

Nous voyons bien que cette définition du mot gestion : « **gérer, c'est prendre des décisions** » est fort différente de celle qui considère la gestion comme un « ensemble d'outils ou de méthodes permettant d'élaborer un diagnostic d'une exploitation agricole ».

Le secteur agricole, partie de la sphère agroalimentaire, représente un enjeu économique très important et selon la position que l'on occupe par rapport à ce secteur les intérêts que l'on défend ne seront bien sûr pas les mêmes. Il est bien évident que si l'on se trouve dans la situation de fournisseurs de biens ou de services au secteur agricole, ce mot gestion aura une signification fort différente que pour l'agriculteur.

Pour les exploitants agricoles gérer consistera à prendre des décisions en fonction **d'objectifs** et en tenant compte des **contraintes liées** à l'environnement ; alors que pour l'État, le système bancaire, les entreprises de biens ou de services en amont ou en aval des exploitations agricoles, la gestion de celles-ci devra faire appel à toute une série d'outils dits « de gestion » permettant de mesurer leur activité dans l'instant présent ou dans l'avenir. Selon le point de vue adopté, la conception de la gestion sera donc fort différente et donnera lieu même souvent à des affrontements d'intérêts.

L'objectif principal que nous poursuivons en rédigeant cet ouvrage étant de permettre de mieux comprendre en quoi consiste actuellement la gestion des exploitations agricoles, nous tenterons donc de mettre en évidence les éléments qui permettent de **comprendre le fonctionnement des exploitations** en nous centrant principalement sur les **besoins des agriculteurs**. Il est évident aussi que les pressions exercées par les agents économiques entourant l'exploitation nous amène forcément à évoquer, à détailler, à décrire tous les documents de gestion et de comptabilité exigés auprès des agriculteurs.

Un peu d'histoire

L'histoire officielle de la gestion des exploitations agricoles en France, c'est en fait l'histoire de l'apparition et de l'utilisation des outils de gestion et surtout de comptabilité imposés par l'évolution de la fiscalité et les exigences de l'environnement socio-économique.

C'est en 1923 que dans le département de l'Aisne dont l'agriculture avec céréales et betteraves est signe de prospérité que se crée « l'Office central de comptabilité agricole de Soissons ».

Au début des années cinquante, une douzaine de centres de comptabilité et d'économie rurale sont en activité : on ne parle pas encore de service de gestion mais plutôt de l'obtention de références économiques pouvant servir à la politique agricole.

En fait, c'est le professeur Chombard de Lauwe qui introduisit en France les premiers outils de gestion et ceci dans le contexte historique de l'après-guerre avec l'effort de reconstruction de l'économie et de mécanisation de l'agriculture. Les modèles américains et néerlandais apportent des idées que l'on ira chercher aussi dans l'industrie.

Le premier ouvrage de référence en gestion sera publié en 1957 par Chombard de Lauwe. Ce dernier considère la gestion comme un des moyens qui doit permettre l'industrialisation de l'agriculture française. Pour lui la gestion est «*l'art des combinaisons rentables*». Les méthodes décrites dans son ouvrage sont souvent issues de la comptabilité. Le développement des centres de gestion départementaux suivra.

Dans les années qui suivirent, un nombre important d'outils de gestion apparut, qui correspondaient à des tentatives le plus souvent de chercheurs pour tenter d'adapter la gestion des entreprises au niveau du secteur agricole.

Les recherches sur la gestion étaient alors axées principalement sur des outils, sur des méthodes, puis on assista progressivement à la prise en compte des besoins réels des agriculteurs par une étude de leur comportement économique («*tout agriculteur qui prend une décision a toujours de bonnes raisons pour la prendre*», même si celle-ci n'est pas toujours compréhensible de prime abord par un observateur étranger).

Le domaine de la gestion s'est ainsi trouvé élargi à des aspects sociologiques et techniques.

Un certain nombre d'études ainsi que la formation à la gestion s'orientent maintenant de plus en plus vers **l'acte de décision**.

Gérer c'est prendre des décisions, des décisions tous les jours, à chaque instant, dont l'importance n'est pas toujours la même bien sûr. Il y a les *décisions* dites *d'orientation* ou stratégiques que l'exploitant est amené à prendre au moment de son installation ou quand il décide de changer d'activité, de s'associer avec son fils, etc. De ces décisions d'orientation générales qui touchent aux structures de l'exploitation vont dépendre des *décisions* dites à *moyen terme*, dites aussi *de campagne* ou tactiques concernant un plan d'assolement, une méthode de conduite des animaux, des conceptions dans l'organisation du travail, du choix du mode de mise en marché de ses produits... Et de ce niveau de décisions intermédiaires vont dépendre toutes celles qui seront prises *au jour le jour* (décisions opérationnelles ou d'action). Elles seront le résultat des choix quotidiens de l'exploitant. Ce sont des décisions de mise en œuvre des objectifs décidés aux autres niveaux de décisions (d'orientation et à moyen terme).

Partant de l'idée que la gestion consiste à prendre des décisions, **nous avons axé notre ouvrage sur l'étude de cas concrets traitant des quelques types de décisions dont nous venons de parler ; au fur et à mesure de l'étude de ces cas, nous présentons les outils de gestion qui nous sont apparus les mieux adaptés à ces situations particulières.**

Nous avons essayé, à travers ces exemples, de faire ressortir quelques idées fortes sans pour autant avoir la prétention d'être exhaustifs sur le sujet : la forma-

tion à la gestion passe par l'étude pratique de cas variés et il est difficile de raisonner dans l'absolu. En cette matière, il n'existe pas de «recette miracle» (ni d'études et de solutions-type), la difficulté consistant à adapter ces «idées force» à chaque cas particulier et c'est pourquoi il nous a semblé important de nous appuyer fortement sur la démarche personnelle des agriculteurs concernés.

Les quatre parties de l'ouvrage correspondent à des niveaux et des moments de décision qui nous paraissent bien typés :

1. La gestion et l'amélioration de la situation financière de l'entreprise après une analyse et un diagnostic économique.
2. L'approche systémique de l'entreprise agricole. Le diagnostic technico-économique et la gestion de la trésorerie.
3. Les agriculteurs et leurs sociétés. Les problèmes de décision liés à l'installation en société.
4. Le diagnostic du travail. Le coût et la rentabilité des investissements. La gestion du risque.

En ce qui concerne **la comptabilité**, cet ouvrage étant essentiellement consacré à la gestion des exploitations agricoles dans ses aspects économiques, financiers et, dans une certaine mesure, aux problèmes de travail et d'équipement, nous n'en présenterons en *annexe* que **les principes fondamentaux et le fonctionnement général**. Cette partie, bien évidemment, ne constitue pas une étude complète des techniques comptables pour lesquelles on pourra se référer utilement aux ouvrages spécialisés sur le sujet.

De même, certains domaines ne seront qu'effleurés (la gestion technique par exemple) mais il ne faudrait pas pour autant les sous-estimer lorsque l'on parle de gestion.

Propos liminaires à la nouvelle édition de l'ouvrage

Il s'agit ici de présenter cette nouvelle édition. Notre ouvrage a été à n'en pas douter très profondément remanié, modifié et réactualisé. Mais l'esprit initial qui avait présidé lors de la première édition a été préservé. À savoir l'étude très détaillée et approfondie de cas concrets d'entreprises agricoles de régions agricoles différentes. C'est ainsi que quatre études de cas sont présentées dans le détail, ce sont des cas concrets très différents les uns des autres avec des problématiques posées très diverses dans des contextes agricoles bien typés.

Cet ouvrage tente d'apporter des réponses aux questions de gestion que se posent le monde de la profession agricole, les futurs agriculteurs, les enseignants formateurs et les étudiants en formation de l'enseignement agricole dans un contexte économique difficile et en perpétuelle mutation.

Les outils de la gestion même s'ils présentent une certaine stabilité et continuité doivent être adaptés en permanence aux évolutions les plus récentes de la politique agricole commune et des lois de modernisation de l'agriculture pour être véritablement opérationnels sur le terrain. C'est ainsi que les incidences des politiques agricoles sur la prise de décision de l'agriculteur sont bien entendu prises en compte. Les évolutions en cours comme la passation de contrats de commercialisation pluriannuels (prévus par la dernière loi de modernisation de l'agriculture) prenant en compte la hausse des coûts de production entre les agriculteurs regroupés au sein d'organisations économiques et les groupes de la distribution des produits agricoles auront des répercussions importantes sur le devenir des exploitations agricoles. Plusieurs exemples de filières agricoles montrent aujourd'hui des progrès sur la voie de négociations entre les différents partenaires. Pour la filière laitière la contractualisation doit aboutir prochainement, des avancées significatives sont à noter. L'interprofession laitière, maintenue dans son rôle de définition des indicateurs de référence entrant dans le prix du lait, vient de publier un guide des bonnes pratiques entre les producteurs et les transformateurs.

Les évolutions en cours voient aussi le renforcement et le développement des circuits courts de distribution des produits agricoles transformés ou non à la ferme. Le besoin de proximité exprimé par une part de plus en plus importante de consommateurs renforce de jour en jour un modèle de production agricole plus

économique en intrants et donc plus autonome. Ce modèle s'inscrit pleinement dans les recommandations du Grenelle de l'environnement.

De même la certification des exploitations agricoles est une voie qui est privilégiée et fortement incitée par les pouvoirs publics à la suite de ce Grenelle de l'environnement. Cette certification permet une reconnaissance des bonnes pratiques environnementales et sanitaires des agriculteurs dans la gestion quotidienne de leur exploitation. Un dispositif progressif (trois niveaux) engage des exploitants agricoles volontaires vers la voie d'une certification « haute valeur environnementale (HVE) ». Le plan de certification environnementale s'inscrit dans un périmètre d'objectifs pour un nouveau modèle agricole.

Aujourd'hui le risque en agriculture est de plus en plus intégré à la prise de décision. Les aléas climatiques, les dégâts occasionnés aux cultures, les problèmes sanitaires des animaux, les variations de cours sur les marchés agricoles internationaux, l'incapacité d'exercer pour le chef d'exploitation ou l'arrêt maladie d'un salarié, les choix fiscaux sont autant d'éléments importants devant être pris en compte dans la gestion quotidienne d'une entreprise agricole.

Quel statut juridique choisir pour l'exploitant agricole ? Une réflexion pertinente s'impose aujourd'hui. Individuel ou en société ? Quel type de société ? Ce sont des choix à réfléchir, à expertiser et à simuler avant de prendre toute décision. À partir du 1^{er} janvier 2011 l'EIRL, entreprise individuelle à responsabilité limitée peut constituer une nouvelle opportunité pour les entrepreneurs agricoles. La séparation des patrimoines et un choix fiscal plus large sont les nouveaux atouts de l'EIRL. Cette nouvelle structure juridique permet de limiter la responsabilité même si l'étanchéité entre les patrimoines professionnel et individuel n'est jamais totale. Affecter son patrimoine professionnel à l'activité économique et opter pour l'impôt sur les sociétés peut être un choix judicieux pour l'avenir de l'entreprise agricole.

L'architecture globale de l'ouvrage est organisée autour de quatre études que nous vous présentons ci-dessous.

Une première étude va traiter de l'amélioration financière d'une entreprise agricole. Pour cela une analyse économique et financière sera menée, un diagnostic global sera établi avant l'analyse d'une décision stratégique.

Une deuxième étude va porter sur l'approche systémique d'une exploitation agricole. Un diagnostic technico-économique approfondi sera établi suivi d'une étude très détaillée de la trésorerie.

La troisième étude aborde très largement le problème des sociétés et les difficultés rencontrées par les agriculteurs en matière de gestion. Les notions essentielles sont présentées de manière pédagogique permettant une lecture aisée. La consolidation d'un bilan, l'analyse de la rentabilité de l'entreprise sociétaire, la valeur d'une entreprise sont présentées et approfondies. De même le départ d'associés et l'installation d'un jeune agriculteur sont étudiés dans le cadre d'un projet d'installation avec des aides de la politique agricole commune.

Une quatrième étude permet d'analyser le travail dans une exploitation agricole avec pour objectif d'améliorer la situation existante, puis d'évaluer la rentabilité d'un investissement avant au préalable d'en avoir examiné les différents coûts liés. Enfin la gestion du risque pris est très largement envisagée.

Présentation de l'organisation du livre

Le livre est construit à partir de l'étude de quatre cas d'entreprises agricoles. L'objectif est la découverte de la gestion agricole en illustrant les outils utilisés par des exemples concrets.

Les cas étudiés sont complémentaires et permettent d'approfondir des points particuliers comme l'indique le tableau présenté ci-dessous.

Il est important de comprendre que les quatre cas sont indépendants et votre lecture peut se faire dans l'ordre que vous souhaitez.

	Les agriculteurs	Les productions	Points approfondis
Cas 1 Entreprise individuelle	Couple d'agriculteurs 20 ans d'activité	Production porcine Production laitière (vaches)	Analyse économique et financière Prévision de la trésorerie sur le moyen terme
Cas 2 Entreprise individuelle	Agriculteur travaillant seul 5 ans d'activité	Production ovine Vaches allaitantes	Approche systémique de l'exploitation agricole Marges brutes Budget de trésorerie et tableau des flux
Cas 3 GAEC	3 associés 2 proches de la retraite et un jeune en cours d'installation	Production laitière (vaches)	Bilan consolidé dans une société Valeur de l'entreprise Installation d'un jeune agriculteur
Cas 4 Entreprise individuelle	Agricultrice depuis 1 an Salarié temps plein et salariés occasionnels	Grandes cultures Légumes de plein champ	Diagnostic du travail Investissement : coût, fiscalité et rentabilité Gestion du risque

Les principes importants dans la gestion d'une entreprise agricole

Nous avons retenu quatre principes qui nous paraissent essentiels dans la conduite d'une entreprise agricole. Ce choix est évidemment discutable mais il nous semble important de ressortir des règles de gestion dans un secteur économique soumis à de fortes turbulences avec des variations énormes dans ses prix de vente et ses prix d'achat et donc un manque de visibilité économique à court et moyen terme.

Principe n° 1 – Choisir une stratégie cohérente sur le long terme

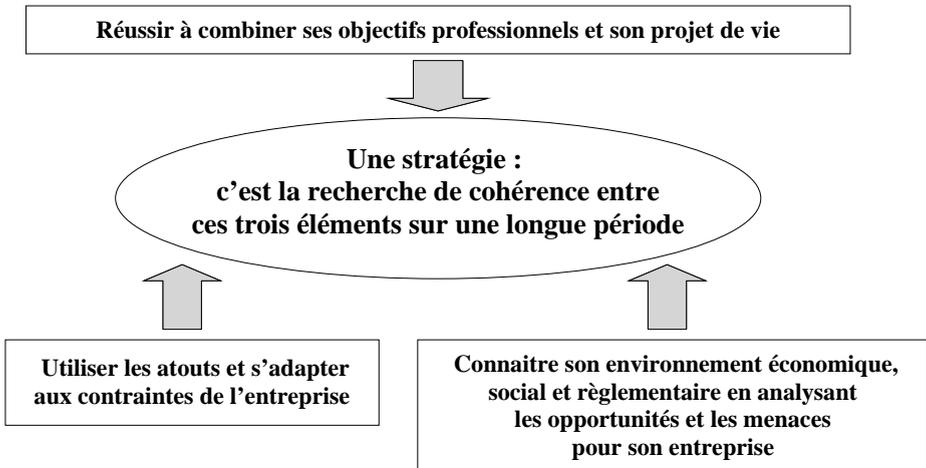
Une stratégie d'entreprise, **c'est une suite de décisions importantes qui poursuivent le même objectif**. Ces décisions prises par un agriculteur sont la résultante de 3 facteurs essentiels.

Ses objectifs sont primordiaux avec une dimension professionnelle mais aussi familiale comme dans toutes les entreprises de petite taille. **Les hommes et les relations humaines sont au cœur de la réussite d'une entreprise et il est important de choisir un système correspondant à ses aspirations**. Trop souvent, les enjeux techniques, économiques et financiers sont prioritaires et les aspects liés au travail sont oubliés d'où des difficultés futures et des frustrations par rapport à son projet.

La prise en compte des atouts et contraintes de l'entreprise. Cela concerne également les facteurs de production avec les terres, les bâtiments, le matériel et les cheptels. **Un agriculteur doit valoriser au maximum les atouts présents mais aussi s'adapter aux contraintes qui pèsent sur ses moyens de production**. Cela veut dire qu'il ne faut pas suivre un modèle et bien analyser sa propre entreprise.

L'adaptation aux opportunités et menaces de son environnement. Un agriculteur doit identifier, hiérarchiser et mesurer (si possible) les principaux risques

de son environnement. L'objectif est de les anticiper pour limiter leurs conséquences sur sa propre entreprise.



Pour conduire une exploitation agricole et avoir une stratégie, **il faut avoir une autonomie dans ses prises de décision** et cela suppose trois conditions essentielles :

- **capacité à l'analyse globale** de son entreprise et avoir une formation spécialisée pour savoir hiérarchiser les problèmes afin de faire les choix les plus adaptés à un moment donné ;
- **se former** en permanence en **priviliégiant les échanges en groupes** ce qui permet la mutualisation des pratiques dans la gestion technico-économique de ses productions. les échanges aident à voir plus clair sur sa situation et à réfléchir à ses futures décisions ;
- **choisir judicieusement ses conseillers** pour leur compétence et leur indépendance et savoir développer sa capacité d'écoute tout en gardant un esprit critique vis-à-vis des experts.

Dans des décisions stratégiques, **il faut savoir relativiser le contexte économique présent** : c'est souvent difficile, surtout quand le choix est différent de celui fait par la majorité des agriculteurs locaux. **Le raisonnement de gestion est centré sur l'anticipation des évolutions de l'environnement social** (les demandes de la société), **du contexte politique** (les réformes de la PAC) et **des mutations économiques** (les tendances des marchés, les spécificités des filières en lien avec l'exploitation et le choix des modes de commercialisation).

Principe n° 2 – Raisonner les capitaux investis

L'agriculture est un secteur économique avec un besoin important de **capitaux** par unité de main-d'œuvre avec une tendance lourde de substitution du travail par du capital.

Les capitaux peuvent être divisés en deux catégories: ceux liés à **la reprise** d'une entreprise existante et ceux liés aux **investissements** choisis ou obligatoires pour assurer la croissance et la modernisation de l'entreprise.

Lors de l'installation des agriculteurs, ce sont souvent des reprises même s'il existe des créations d'activités nouvelles. Les capitaux à reprendre sont souvent élevés avec **des montants supérieurs à la valeur économique des entreprises** car dans beaucoup de régions, les repreneurs sont plus nombreux que les cédants. Cela devient **une contrainte déterminante** qui freine **l'arrivée de jeunes qui ne sont pas fils ou fille d'agriculteurs**. C'est pour cela que des initiatives originales sont menées afin de trouver des personnes extérieures susceptibles de financer des projets avec des solutions innovantes mais elles restent marginales. De plus, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs pour favoriser les transmissions hors cadre familial.

Ces investissements sont des engagements sur le long terme et sont difficiles à corriger si des erreurs sont commises. La priorité doit toujours aller vers les investissements les plus productifs et il est souvent indispensable de les répartir dans le temps. Mais les agriculteurs sont souvent sous la pression de propositions commerciales et il n'est pas facile de résister à des tendances avec en plus une approche fiscale qui pollue les raisonnements économiques.

Cette exigence en capitaux a pour conséquence **un endettement élevé** pour les jeunes agriculteurs car il y a souvent peu d'apports personnels et le rachat de l'ensemble des capitaux à chaque génération. Les transmissions dans un contexte familial sont souvent (mais pas toujours!) plus faciles avec des montants plus raisonnables et des donations limitant les capitaux à reprendre.

Une caractéristique de l'installation des jeunes agriculteurs est le poids des annuités et **les risques financiers liés au choix de ce métier**. L'objectif est de limiter le niveau des annuités pour rendre ce niveau de risque acceptable. Les politiques en faveur de l'installation des jeunes agriculteurs sont centrées sur une dotation en capital et la réduction du coût financier par la mise à disposition d'un prêt bonifié (taux d'intérêt plus faible que celui du marché grâce à une subvention publique versée aux banques accordant le crédit).

Principe n° 3 – Maîtriser ses productions et son système de production

Le secteur agricole se caractérise par **deux facteurs principaux limitant les productions** :

- **les surfaces disponibles pour l'agriculture** sont en diminution importante en France avec des pertes liées à l'urbanisation et on peut évoquer un véritable gaspillage des terres souvent de qualité ;
- **des droits à produire** (correspondant à une production maximale autorisée) directs dans beaucoup de productions (citons la viticulture, le lait, les

betteraves sucrières) et indirects avec des normes limitant l'épandage des effluents d'élevage et donc les effectifs animaux.

Le but d'un agriculteur est donc d'obtenir la **marge optimale par unité produite**.

Une marge optimisée passe par **une bonne productivité** en s'adaptant aux contraintes liées aux facteurs de production. La recherche du meilleur rendement ne permet pas toujours d'obtenir la marge la plus élevée : un équilibre est à trouver entre produits et charges.

Cela suppose, dans la mesure du possible, de **limiter les intrants** à la fois pour des raisons économiques et aussi pour tenir compte des exigences environnementales qui deviennent des contraintes externes de plus en plus importantes. Cette limitation passe, par exemple, par des rotations plus longues de cultures afin de retrouver une logique agronomique qui a été souvent oubliée par des raisonnements économiques trop à court terme.

Les choix techniques liés aux productions se traduisent par des quantités vendues sur un marché à des industries alimentaires et par des achats de matières premières. **La fragilité** est plus importante dans les productions spécialisées largement exposées aux marchés.

Les risques liés aux marchés peuvent être atténués par l'utilisation **d'outils qui se développent** : contrat de production, assurances, déduction fiscale pour aléas, marché à terme.

Un autre moyen pour limiter les risques liés aux marchés est de choisir une stratégie privilégiant **les circuits courts** avec des producteurs fixant un prix de vente correspondant à leur coût de revient. On constate un développement important de cette logique de production et consommation locales. Nous pouvons citer quelques exemples significatifs : la création de magasins de produits fermiers dans les villes et chez les producteurs, les paniers de produits fermiers, les contrats avec la restauration collective avec des gestionnaires de plus en plus sensibilisés à la qualité des produits et à l'approche de la réduction des dépenses énergétiques pour le transport des marchandises.

Un exemple intéressant : les AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

Il s'agit d'une association loi 1901 qui fédère des consommateurs autour d'un producteur. Le concept est originaire du Japon et se développe en France depuis une dizaine d'années. Face à l'urbanisation et à l'uniformisation, un petit groupe de consommateurs se réunit pour soutenir un petit producteur (le plus souvent un maraîcher). Le soutien porte à la fois sur l'économique (garantie de débouchés), le financier (les consommateurs payent d'avance) et sur le social (aides ponctuelles, relation producteur-consommateur).

Mais il ne faut pas oublier que cette forme d'agriculture reste largement minoritaire et que les circuits classiques (transformation par des industries alimentaires et vente en grande surface) sont et resteront dominants. Dans ce type de circuits classiques, les agriculteurs ne maîtrisent pas leurs prix de vente.

Principe n° 4 – S'adapter aux fluctuations des prix et gérer sa trésorerie

Un choix politique a été fait depuis 20 ans avec **la dérégulation progressive de la politique agricole commune** consistant en une diminution des mécanismes de soutien pour certaines productions et une ouverture aux marchés mondiaux avec le respect des accords de l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Donc les prix agricoles pour les produits de masse varient en fonction des cours des marchés mondiaux : des hausses et des baisses sont constatées surtout dans les productions végétales avec des répercussions au niveau des exploitations mais aussi au niveau des populations partout dans le monde.

La conséquence pour les agriculteurs est importante avec **des revenus très variables**, des années fastes et des années déficitaires se succèdent. Le risque pour **les années avec des résultats élevés est de se focaliser sur la réduction des prélèvements obligatoires** (cotisations sociales et impôt sur le revenu) et de vouloir les réduire par des investissements qui ne sont pas indispensables à l'entreprise. Les annuités liées aux investissements ou le manque de trésorerie vont devenir une faiblesse pendant les années de crise.

La volatilité des prix se traduit par la nécessité de la gestion attentive de la trésorerie qui devient un domaine essentiel dans une entreprise agricole. Il faut donc savoir faire **des réserves financières** les bonnes années. Des prélèvements privés exceptionnels permettent de se constituer une épargne professionnelle qui pourra être réinjectée pendant les périodes difficiles.

Il faut donc connaître ses besoins en trésorerie et la construction d'un budget de trésorerie (mensuel ou trimestriel) est un moyen efficace pour la gestion à court terme.

Avertissement et remarques importantes

Certains ratios, certains indicateurs économiques, financiers, technico-économiques, des définitions économiques ou des présentations de documents comptables peuvent changer selon les centres de gestion, les régions voire les départements.

Dans les différentes études de cas présentées, les définitions sont celles utilisées par les centres de gestion des exploitants concernés.

Nous avons relevé et constaté des différences de mode de calcul ou de définition pour quelques critères comme par exemple :

- la capacité d'autofinancement, l'autofinancement ou le revenu disponible ;
- la trésorerie nette, l'analyse des emprunts court terme.

C'est pourquoi pour chaque cas étudié, les critères utilisés sont définis précisément.

Il serait souhaitable dans l'intérêt des utilisateurs que les centres de gestion harmonisent leurs définitions et leurs présentations des documents comptables.

Certains critères apparaissent, sont plus ou moins utilisés et parfois disparaissent dans certains départements.

Un exemple significatif: les droits à paiement unique (DPU) ou les aides découplées.

Certains centres de gestion ont fait le choix de les intégrer à la valeur ajoutée, d'autres non en considérant que ces aides étaient sans lien direct avec les productions du système d'exploitation. Cela a des conséquences importantes sur l'interprétation des critères de gestion concernés.

Le lecteur utilisera ceux généralement pratiqués dans sa région par son centre de gestion ou pourra se référer aux ouvrages suivants :

- 1. Le plan comptable général (PCG) de 1999 ou le plan comptable général agricole (PCGA) de 1986.**
- 2. Le mot juste :** 250 termes et expressions pour analyser les résultats de gestion des exploitations : édité en 1987 par l'IGER puis en 1998 par le CNCER/EDUCAGRI pour la 2^e édition.

3. Le DICOVERT IGER 1992.**4. Le Mémento Agriculture** – Éditions Francis Lefebvre 2011/2012 (actualisé tous les 2 ans).

Les centres de gestion et de comptabilité départementaux publient souvent des revues mensuelles ou trimestrielles diffusées auprès des agriculteurs adhérents et disponibles pour les élèves et formateurs en gestion. Les analyses de groupe et les nombreuses références technico-économiques, économiques et financières constituent des sources précieuses et souvent pertinentes d'informations.

Table des matières

Introduction	III
Propos liminaires à la nouvelle édition de l'ouvrage	VII
Présentation de l'organisation du livre	IX
Les principes importants dans la gestion d'une entreprise agricole	XI
Avertissement et remarques importantes	XVII

ÉTUDE DE CAS 1

L'amélioration de la situation financière d'une entreprise

Chapitre 1

Présentation des agriculteurs et de leur entreprise

1. Les agriculteurs	3
2. Les principales décisions stratégiques	5
2.1. L'installation en N-20	5
2.2. La modernisation et l'optimisation de l'atelier laitier : N-20 à N-15	6
2.3. Le choix de la diversification en N-15	7
2.4. Développer et pérenniser la production porcine	7
3. Le système de production actuel	8
3.1. La production laitière	8
3.2. Les taurillons	11
3.3. Les cultures	11
3.4. La production porcine	12
4. Les facteurs de production avec leurs atouts et contraintes	13
4.1. Les terres	13
4.2. Les bâtiments	15
4.3. Le matériel pour les cultures	15

Chapitre 2

Analyse de la situation financière et de ses évolutions

1. Analyse de la situation financière au 30 septembre de l'année N	17
1.1. Le bilan en grandes masses de l'entreprise A	20
1.2. L'analyse de l'actif	21
1.2.1. Analyse globale	21
1.2.2. Analyse des immobilisations	21
1.2.3. Les stocks	26
1.2.4. Les créances	28
1.3. L'analyse du passif	29
1.3.1. Analyse des capitaux propres	29
1.3.2. L'endettement à long et moyen terme	32
1.3.3. L'endettement à court terme	34
1.4. L'équilibre financier	36
2. Analyse des évolutions financières au cours des quatre derniers exercices	41
Annexe – L'utilisation des études de groupe dans l'analyse économique	53

Chapitre 3

Analyse de la rentabilité de l'entreprise

1. Analyse économique des soldes de gestion au cours des quatre derniers exercices : l'influence des marchés	63
1.1. Analyse des produits	66
1.2. Analyse de la valeur ajoutée	69
1.3. Analyse de l'excédent brut d'exploitation (EBE)	71
1.4. Le résultat courant	72
1.5. Le résultat d'exercice	73
2. Analyse des résultats en le comparant à un groupe disponible de la même région.	75
3. Des charges de structure élevées et stables	79
3.1. Définition et caractéristiques des charges de structure	79
3.2. Analyse des charges de structure de l'entreprise A	81
3.2.1. Analyse globale	81
3.2.2. Les charges fixes ou celles liées au fonctionnement des facteurs de production	83
3.2.3. Les cotisations sociales : une charge à l'origine des prestations sociales	83
3.2.4. Les amortissements	87
3.2.5. Les charges financières	87
4. Analyse des marges brutes des deux activités principales : le lait et le porc	89
4.1. Répartition des marges brutes des quatre productions de l'entreprise A	89
4.2. Analyse de la production porcine	89
4.2.1. Une marge brute très variable	89
4.2.2. La comparaison avec un groupe	90
4.3. Analyse de la marge de la production laitière	94

Chapitre 4

Analyse d'une décision stratégique

1. Pourquoi cet investissement?	97
2. Les caractéristiques de l'investissement	98
3. Quelle rentabilité pour cet investissement?	100
4. Analyse globale de ce projet.	109
5. Analyse du risque : l'utilisation des matrices de gains	110

Chapitre 5

Les prévisions économiques et les évolutions financières – Le diagnostic global de l'entreprise

1. Le diagnostic global de l'entreprise	113
2. La démarche proposée des calculs économiques prévisionnels	114
3. Les prévisions sur les 5 prochaines années pour l'entreprise A	116
4. Les marges prévisionnelles.	117
4.1. La marge de la production porcine	117
4.1.1. Les produits.	118
4.1.2. Les charges opérationnelles	118
4.2. La marge de la production laitière	120
4.3. La marge des taurillons.	121
4.4. La marge du blé.	122
4.5. La marge brute globale	123
5. Détermination de la valeur ajoutée et de l'EBE	124
5.1. La valeur ajoutée.	124
5.2. Le calcul des DPU en tenant de la réforme de la PAC	125
5.3. Le calcul des cotisations sociales	127
5.4. L'EBE prévisionnel	128
6. Le résultat prévisionnel	129
6.1. Les amortissements.	129
6.2. Les charges financières.	130
6.3. Le résultat prévisionnel.	132
7. La marge de sécurité et l'évolution de la trésorerie	132
7.1. Les annuités en forte baisse	132
7.2. Les prélèvements privés des agriculteurs.	133
7.3. La marge de sécurité et le tableau de financement pour les 5 ans à venir.	133

ÉTUDE DE CAS 2

Compréhension du fonctionnement du système de production Amélioration des résultats technico-économiques Gestion et amélioration de la trésorerie

Chapitre 6

L'approche systémique de l'exploitation agricole Transformez vos visites d'exploitation en approche systémique !

1. L'exploitation agricole vue comme un système	141
1.1. Qu'est-ce que l'approche systémique ?	142
1.2. Définition d'un système	142
1.3. But ou finalité	143
1.4. Objectif	144
1.5. Les règles et décisions : les trois niveaux hiérarchiques	144
1.5.1. Règles ou décisions stratégiques	144
1.5.2. Règles ou décisions tactiques	145
1.5.3. Règles ou décisions opérationnelles ou d'action	145
1.6. Histoire ou historique	145
2. L'environnement	146
2.1. Notions d'environnement	146
2.2. Atout	147
2.3. Contrainte	147
2.4. Menace	148
2.5. Opportunité	148
3. L'information	149
4. Le système social	150
5. Le système de production ou d'opérations	151
6. La modélisation de l'approche systémique de l'exploitation agricole	153
6.1. Comment représenter l'approche systémique ?	153
6.2. Les différentes étapes de l'approche systémique	153

Chapitre 7

Un exemple d'approche systémique de l'exploitation agricole de Monsieur B

1. Présentation de l'exploitation	155
1.1. Résumé	155
1.2. Plan	155
2. Historique	156
3. L'environnement	156
3.1. Environnement naturel	156
3.2. Environnement opérationnel	157
4. Les facteurs de production	158
4.1. Le foncier	158
4.2. Les bâtiments	159

4.3. Le matériel	159
4.4. Travail – Main-d’œuvre	159
4.5. Tableau de situation (récapitulatif)	160
5. Système de production	161
5.1. Système d’élevage	161
5.1.1. Atelier ovin	161
5.1.2. Atelier vaches allaitantes	161
5.2. Système fourrager	161
6. Avenir et devenir	162
7. Schéma de fonctionnement de l’exploitation agricole de Monsieur B.	163
8. Commentaires	163

Chapitre 8

Le diagnostic technico-économique

1. Une installation hors cadre familial	165
2. La situation financière et économique	166
3. Le diagnostic technico-économique	168
3.1. Les différentes charges sont les charges variables (ou opérationnelles) et les charges fixes (ou de structure)	169
3.2. Les charges directes et indirectes	170
3.3. Les différentes méthodes d’analyse selon les charges retenues et réparties	170
3.4. Intérêts et limites de l’utilisation des marges brutes en agriculture	171
3.5. Résultats technico-économiques en N	171
3.5.1. Bilan technico-économique de l’atelier ovin	173
3.5.2. Bilan technico-économique de l’atelier vaches allaitantes	176

Chapitre 9

Gestion de la trésorerie dans l’exploitation agricole

1. La construction du tableau pluriannuel	181
2. Le tableau pluriannuel simplifié des flux de trésorerie	182
3. L’amélioration de la trésorerie	185
4. Le budget de trésorerie	186
5. Récapitulatif	191

ÉTUDE DE CAS 3

Le remplacement de deux associés par un jeune et le passage en agriculture biologique

Chapitre 10

Les agriculteurs et leur société

1. Présentation des agriculteurs et analyse du fonctionnement de leur société.	195
1.1. La création du GAEC	196
1.2. Le fonctionnement du GAEC au niveau humain	197

2. Les aspects juridiques et fiscaux spécifiques aux GAEC	200
2.1. Définition d'une société	200
2.2. La transparence dans un GAEC	201
2.2.1. Au niveau économique	201
2.2.2. Au niveau fiscal	201
3. Présentation du système actuel.	204
3.1. Les productions	204
3.2. Les facteurs de production	205
3.3. Schéma du système de production	207

Chapitre 11

Analyse de la situation financière du GAEC et des associés

1. Les notions essentielles à connaître pour l'analyse financière d'une société agricole	209
2. La consolidation du bilan	212
2.1. Démarche générale	212
2.2. La construction du bilan consolidé du GAEC	213
3. L'analyse financière du GAEC	215
4. Analyse de la situation par associé.	217
4.1. Analyse de la situation des associés	217
4.2. Analyse des évolutions financières : application à un associé.	218
4.2.1. Le partage du revenu entre les associés	218
4.2.2. Les différents prélèvements des associés	221

Chapitre 12

Analyse de la rentabilité de l'entreprise

1. Analyse des résultats économiques sur une longue période	225
2. Analyse des résultats de l'année N	228
2.1. Des produits plus faibles	228
2.2. La valeur ajoutée : une excellente efficacité économique	229
2.3. Un EBE cohérent.	232
2.4. Un résultat largement supérieur	232
2.5. Synthèse de l'analyse économique	233

Chapitre 13

Le départ de deux associés et l'installation d'un jeune agriculteur

1. Les aspects humains	235
2. La valeur de la reprise	237
2.1. Les différentes méthodes d'évaluation	238
2.1.1. La valeur comptable	238
2.1.2. La valeur patrimoniale	239
2.1.3. La valeur économique.	242
2.1.4. La négociation sur le prix de reprise	244
2.2. Application au GAEC étudié	245
2.2.1. La valeur comptable	245

2.2.2. La valeur patrimoniale	246
2.2.3. La valeur économique.	248
2.2.4. La négociation.	251
3. Étude économique du projet de l'installation	253
3.1. Les critères économiques et financiers utilisés dans un projet d'installation	254
3.2. La construction de l'étude économique pour le cas étudié	254
3.2.1. Le changement de système avec l'arrivée de Stéphane	254
3.2.2. Les hypothèses retenues en agriculture biologique	255
3.2.3. La marge brute de l'activité laitière	256
3.2.4. Les aides PAC	258
3.2.5. Les charges fixes et les cotisations sociales ou les charges de structure de premier niveau (sans les frais financiers et amortissements).	259
3.2.6. Les annuités du GAEC et des associés.	260
3.2.7. Les prélèvements privés	261
3.3. La synthèse de l'étude économique en année 5 de l'installation	261
4. La fiche de synthèse dans les projets d'installation	263
5. Les facteurs de réussite de ce projet d'installation.	267
Annexe	269

ÉTUDE DE CAS 4

Analyser le travail et améliorer la situation Décrypter les différents coûts liés à un investissement Évaluer la rentabilité d'un investissement Gérer le risque en agriculture

Chapitre 14

Présentation résumée de l'exploitation agricole

1. Historique de l'exploitation	277
2. Environnement	278
2.1. Environnement naturel	278
2.2. L'exploitation est-elle représentative des exploitations de la petite région ?	279
2.3. Environnement opérationnel.	279
2.4. Repérage des atouts et des contraintes.	280
3. Les facteurs de production	280
3.1. Travail – Main-d'œuvre.	280
3.2. Le foncier	280
3.3. Les bâtiments	282
3.4. Le matériel	282
4. Système de production	283
4.1. Système cultural	283
4.2. Autres systèmes annexes	286
5. Avenir et devenir.	286
6. Schéma de fonctionnement.	287

*Chapitre 15***Le diagnostic du travail**

1. Calendrier de travail	290
2. Le pré-diagnostic « travail » individuel	292
3. Diastel	292
4. Traviescope.	292
5. Les solutions aux problèmes de travail et d'équipement	294
5.1. Exemples de solutions internes à l'exploitation	294
5.2. Exemples de solutions externes à l'exploitation	294
5.2.1. Sur l'aspect travail uniquement	294
5.2.2. Sur l'aspect matériel et travail	295
5.2.3. Sur l'aspect matériel uniquement	296

*Chapitre 16***Coût des investissements**

1. L'amortissement	298
1.1. Définition	298
1.2. L'amortissement linéaire.	300
1.3. L'amortissement dégressif fiscal	301
1.4. L'amortissement économique	303
2. Les charges financières liées au financement	304
2.1. Les intérêts des emprunts	305
2.2. Le coût de l'autofinancement ou la rémunération forfaitaire du capital propre	306
3. Les frais ou charges de fonctionnement.	307

*Chapitre 17***Coût comptable et fiscalité**

1. Le coût comptable.	309
2. Les conséquences fiscales et sociales	309
2.1. Les cotisations sociales.	309
2.2. L'impôt sur le revenu.	310
2.3. La fiscalité et l'assiette des cotisations sociales	311
2.4. Les plus-values (ou moins-values)	311
3. Le matériel de l'exploitation	314

*Chapitre 18***Rentabilité des investissements**

1. Coût et rentabilité de la culture de l'oignon	321
1.1. Coût de production et coût de revient	321
1.2. Coût de revient de la culture de l'oignon	322
2. La rentabilité	327
2.1. Le seuil de rentabilité	327
2.2. Les différentes rentabilités	327

2.2.1. Définition	327
2.2.2. L'efficacité économique	328
2.2.3. Le délai de retour sur investissement (RSI)	328
2.2.4. L'autofinancement	329
2.3. Le budget partiel	331
2.4. La matrice de gain	333
2.5. L'actualisation	334
2.6. La valeur actuelle nette	335
2.7. Le taux interne de rentabilité	335

Chapitre 19

La gestion du risque

1. Définition du risque	339
2. Les différents moyens de couverture des risques	341
2.1. Les assurances	341
2.2. La déduction pour aléas (DPA)	342
2.3. Le Fonds national de gestion des risques en agriculture (FNGRA)	342
2.4. La mutualisation des risques : les caisses de péréquation	343
2.5. L'association, mutuelles, coopératives, groupements	344
2.6. Les marchés à terme	345
2.6.1. Historique	345
2.6.2. Organisation du marché à terme	345
2.6.3. Le système de transaction	346
2.6.4. L'opération de couverture	346
2.6.5. Les options	347
2.6.6. L'échange contre physique (ou against actuals AA)	349
Conclusion	351

ANNEXE COMPTABLE

1. Introduction	353
2. Historique	355
3. Différents types de comptabilité en agriculture	360
4. Les principes fondamentaux	361
5. L'organisation comptable	362
5.1. Le journal ou livre-journal	362
5.2. Le grand livre	362
5.3. L'enregistrement et le classement des opérations comptables	365
5.3.1. Quelques exemples d'enregistrement d'opérations comptables à partir de factures	366
5.3.2. Clôture d'un compte	371
5.4. La balance	373
5.5. Les opérations de clôture de l'exercice	373
5.6. Le traitement des biens vivants dans la comptabilité	374
5.7. La constitution des documents de synthèse a la fin de l'exercice	376

5.8. Les annexes aux documents de synthèse	390
5.9. Table financière.....	391
Index	393



Collection dirigée par P. Moati
*Ingénieur général
du Génie rural des eaux et des forêts*



La situation et l'évolution récente de l'agriculture et de la politique agricole commune avec ses modifications et nouvelles orientations laisse entrevoir une mutation profonde du monde agricole. Aujourd'hui, le risque en agriculture est de plus en plus intégré à la prise de décision. Les aléas climatiques, les dégâts occasionnés aux cultures, les problèmes sanitaires des animaux, les variations de cours sur les marchés agricoles internationaux, sont autant d'éléments importants devant être pris en compte dans la gestion d'une entreprise agricole. L'agriculteur est ainsi face à des choix personnels ou collectifs qui devront intégrer des contraintes internes et externes (marchés, financement, législation fiscale, réglementation...) plus nombreuses et plus complexes à maîtriser.

C'est pourquoi cette troisième édition de **Gestion de l'exploitation agricole** a été profondément remaniée et actualisée afin d'intégrer tous les éléments déterminants pour chaque prise de décision.

Les auteurs proposent ainsi une étude détaillée et approfondie de quatre cas concrets d'entreprises agricoles, illustrant des problématiques très diversifiées tout en analysant les différents outils de gestion adaptés à chaque situation :

- la gestion et l'amélioration financière d'une entreprise agricole ;
- l'approche systémique de l'exploitation agricole ;
- l'installation d'un jeune agriculteur en société et la valeur de l'entreprise ;
- le diagnostic du travail, le coût et la rentabilité des investissements et la gestion du risque.

Cet ouvrage est destiné à tous ceux souhaitant se former à la gestion des exploitations agricoles (élèves, étudiants, apprentis, enseignants et formateurs de l'enseignement agricole) ainsi qu'aux professionnels de l'agriculture et agriculteurs en formation.

Michel Gaudin est ingénieur agricole et professeur certifié d'économie et de gestion en BTS ACSE au lycée agricole public de Laval. Il est également spécialiste de la gestion de l'entreprise agricole en BTS et licence professionnelle.

Claude Jaffrès, titulaire d'un DESS de gestion, est professeur certifié d'économie et de gestion en BTS au lycée agricole public Le Robillard. Ancien agriculteur, il est également spécialiste de la gestion de l'entreprise agricole en BTS et licence professionnelle.

Alain Réthoré est ingénieur agronome, ICPEF. Il est spécialiste de la gestion de l'entreprise agricole et inspecteur pédagogique de l'enseignement agricole en économie et gestion.

